

INTERFACE ENTRE LOGÍSTICA E FINANÇAS

SILVA, Tirlê Cruz ¹

¹ Doutorando em Engenharia de Transportes - COPPE – UFRJ, Prof. da ESGT – UCB

Resumo

O objetivo de todas as empresas é a maximização dos lucros, para isso é necessário decidir entre os diversos *trade-off* de uma organização, determinantes para o sucesso ou fracasso. A estratégia logística, elaborada de forma consistente e focada no longo prazo, contribuirá para o alcance dos objetivos e aumentará o *marketing share* dos produtos produzidos e comercializados.

Palavras-chave: Estratégia Logística, Marketing e Produto.

1. Introdução

O Brasil, após um longo período de estabilização econômica, passou por uma das maiores crises mundial desde 1929 nos Estados Unidos, conseguindo, pela primeira vez, minimizar as consequências no mercado interno. Outras crises, como a de 1994 no México e 1998 na Rússia, tiveram fortes consequências na economia brasileira.

A crise de 2008 iniciada nos Estados Unidos, reduzindo o crédito a nível global, com impactos reduzidos na economia brasileira, prova que o país está trabalhando em direção a sustentabilidade, controlando a inflação em patamares baixos e apresentando fundamentos econômicos e políticos sólidos para os investidores internacionais.

Um país autossustentável torna-se um porto seguro para o capital internacional, entrada de dólares e euros, valorizando o real frente a essas moedas. Para o Brasil não correr o risco da desindustrialização, será necessário o desenvolvimento de produtos inovadores e uma estratégia logística competitiva.

2. Estratégias Logísticas

Os conceitos logísticos visam a planejamentos de longo prazo, desde a integração departamental, passando pela mudança do relacionamento com os fornecedores até visão que os clientes têm em relação aos vendedores.

A estratégia logística correta é a busca pela grande variedade de produtos a disposição do consumidor, otimizando o espaço e, ao mesmo tempo, reduzindo estoques. Segundo Levi-Simchi, et al (2010) as empresas Wal-Mart e Amazon.com conseguiram diferenciar-se em seus mercados oferecendo aos clientes grande variedade de produtos e baixos estoques, com isso elevando a receita total da empresa e maximizando o lucro.

Em síntese, para elevar a lucratividade, a empresa precisa, além de ofertar maior variedade de produtos com baixos estoques, desenvolver um gerenciamento de risco logístico para minimizar os impactos dos custos e desperdícios operacionais envolvidos na cadeia de suprimentos, pois estes são os protagonistas nas reduções dos lucros.

Laurentie et al (2000) define que a escolha de uma estratégia logística está baseada no potencial da empresa em dar uma resposta rápida à demanda priorizando a otimização logística, com isso faz-se necessário aumentar os níveis de serviços aos clientes, a produtividade e o lucro, sendo este último para responder as exigências dos acionistas.

O foco na redução dos desperdícios logísticos reduzirá os custos, pois, segundo Taylor (2005), um centavo economizado na movimentação de um produto não representa o mesmo valor em ganhos, pois dependerá das margens de lucro, podendo o ganho aproximar-se de cinco ou dez centavos a mais por unidade produzida ou vendida.

A decisão de trabalhar com um ou dois fornecedores em geral melhora o relacionamento permite ao cliente maior eficiência e eficácia, aumentando o desempenho dos indicadores, entre eles os prazos de entrega e a confiabilidade de atendimento dos pedidos. Estes resultados reduzem os custos envolvidos e são determinantes para a redução dos estoques e trabalhar com maior variedade de produtos.

3. Estratégias de Vendas e os Impactos sobre as Previsões de Demanda

Atualmente, os modelos de vendas utilizados buscam incentivar os vendedores a tirarem os pedidos a qualquer preço, independente da quantidade que o cliente possui em seus estoques remanescentes do último pedido. Esta forma de vender impede as empresas de minimizarem os erros das previsões das demandas futuras, ocasionando grandes desperdícios e impactando no passivo da organização e dos clientes.

Segundo Kotler (2000), o vendedor precisa ser treinado para desenvolver muito mais funções do que somente focar na venda do produto ou ter a fama de tirador de pedido. O

vendedor faz parte do canal de distribuição e pode contribuir para a melhoria das previsões de demanda e o controle qualitativo do produto.

Na visão de Kotler (2000) a venda do produto será uma consequência do trabalho do vendedor em mostrar como a sua empresa pode ajudar cada cliente a aumentar a lucratividade, apresentando um planejamento de lote econômico de compras orientado pela demanda real. Este trabalho permitirá a redução dos custos de armazenagem e estoques, sendo assim, um controle maior e um pedido contendo 90% ou 100% da variedade ofertada pelo vendedor.

Trocar uma logística empurrada pela puxada apresentando os resultados ao cliente resulta no estreitamento dos relacionamentos aumenta a confiança entre os indivíduos, desenvolve maior interesse na indicação dos produtos para os consumidores e reduz as solicitações de trocas, sejam por motivos de prazos de validades expiradas ou por manuseios incorretos.

Para desenvolver uma logística puxada e otimizando a função do vendedor, o transformando em um analista, será necessário aumentar o tempo de atendimento em cada cliente. O tempo utilizado a mais para analisar os estoques do cliente e calcular o lote econômico pode ser minimizado com um planejamento de dimensionamento de vendedores. Este cálculo considera a residência de cada vendedor, tempo de deslocamento até os clientes e na visita, definindo quais áreas serão visitadas por cada vendedor e melhorando a eficiência operacional.

As pressões exercidas pelas empresas em busca da venda a qualquer preço aumenta a desconfiança do cliente em relação ao vendedor, pois o cliente está sempre tentando maximizar o lucro e muitas vezes este objetivo é minado pela necessidade do vendedor em tirar o pedido, independente dos níveis de estoques. Um profissional de vendas pressionado em tirar pedido não consegue observar a forma que os produtos que representa estão dispostos nas prateleiras ou gôndolas.

Em síntese, o vendedor atual precisa ser mais que um consultor do produto que vende, mas um analista de negócios atendendo aos interesses dos seus clientes, ou seja, a maximização do lucro.

4. Diferentes Estratégias Logísticas para Diferentes Produtos

O planejamento logístico eficiente está na análise dos detalhes de uma organização, pois cada desperdício ignorado leva a empresa para mais longe dos objetivos e cada vez mais distante dos concorrentes que estão localizados nas primeiras posições em *market share*.

Segundo Simchi-Levi et al (2010), adotar uma abordagem do custeio baseado em atividades (*Activity Based Costing – ABC*) permite a organização conhecer os produtos com maior rentabilidade para desenvolver uma política de avaliação em intervalos menores (semanal) para os classificados em A, quinzenal para os produtos classificados em B e dependendo do produto, a empresa poderá decidir em ter estoques zero para os produtos classificados em C. O resultado será a empregabilidade de esforços e custos maiores em produtos com maior rentabilidade para a empresa.

Em um mercado de concorrência perfeita, o consumidor precisa ser o objetivo de uma estratégia logística, sendo assim, a utilização do modelo de Pareto vai de encontro aos interesses da empresa, podendo ter efeitos danosos se a mesma errar e deixar de oferecer produtos que os consumidores gostariam de encontrar no mercado.

Para Taylor (2005), Simchi-Levi et al (2000), Chopra e Meindi (2005), Terrier et al (2000) e outros profissionais de logística, um dos maiores desafios é efetuar a previsão de produtos que possuem alta variabilidade de demanda, por isso a utilização do modelo ABC.

A alta volatilidade de alguns produtos pode estar na ausência de uma estratégia logística para categorias que são sensíveis à demanda em relação a um aumento do preço. É necessário utilizar ferramentas para mensurar o grau de sensibilidade do preço de cada produto em relação à demanda e gerenciar os custos envolvidos.

Segundo Rubinfeld, Pindyck (2005) e Mankiw (2001), o cálculo da elasticidade-preço da demanda mede quanto à quantidade demandada pode ser afetada por modificações no preço, informando a variação percentual na quantidade de um produto ($\% \Delta Q$) caso haja um aumento de 1% no seu preço ($\% \Delta P$), como mostra a Equação 1.

$$E_p = \% \Delta Q / \% \Delta P$$

(1)

Para cada resultado expresso pela Equação 1 haverá uma estratégia logística diferenciada. Os produtos que obtiverem o resultado menor que um ($E_p < 1$) serão classificados como produtos de demanda inelástica, ou seja, um aumento no preço aumentará a receita total. Quando o resultado da elasticidade-preço da demanda for maior que um ($E_p > 1$) será denominada como produtos elásticos, onde um aumento no preço reduzirá a receita total.

Segundo Ribeiro e Ferreira (2002) apud Fleury et al (2000), o transporte de carga representa cerca de 60% do custo logístico total. A Associação Brasileira de Movimentação e

Logística (ABML) estimam que o impacto do custo total logístico na receita total de uma empresa representa em torno de 19%.

Para o grupo de produtos classificados como elasticidade-preço da demanda elástico, as empresas deverão desenvolver um planejamento logístico com baixos estoques, redução de tempo de permanência dos lotes e a escolha correta do modal para a distribuição dos produtos. A ausência de uma logística personalizada poderá impactar no preço final e a redução demandada pelos produtos e da receita bruta da empresa.

Os produtos identificados pela elasticidade-preço da demanda como inelástico não exigirão da empresa um controle rígido dos custos logísticos, pois os consumidores continuarão mantendo a quantidade comprada. Este comportamento pode ter vários motivos como, poucas opções de marcas ou ausência de produtos substitutos.

5. Considerações Finais

Em um mercado de concorrência perfeita, ou seja, muitas empresas competem para vender em um mesmo mercado com muitos consumidores desejando, além de produtos tangíveis, mas também produtos intangíveis. Para atender às exigências intangíveis da demanda, as empresas precisarão aumentar a eficiência, com isso poderá haver altos impactos sobre a receita total e o lucro da organização.

Muitas empresas têm buscado a solução na logística, inserindo centros de distribuição avançado, investindo em softwares de informação, reduzindo estoques e buscando reduzir custos de transporte. Isto mostra a falta de conhecimento sobre o estudo logístico, pois estratégias são montadas e grandes esforços podem estar sendo desperdiçados em produtos errados.

Conforme o estudo demonstrou, algumas empresas conseguiram utilizar a logística para equilibrar as exigências dos consumidores com os objetivos dos gestores, diretores e acionistas, gerando liderança em seus segmentos de mercado.

As estratégias logísticas precisam estar fundamentadas nas causas para minimizar os efeitos. Assim conhecendo melhor a demanda as empresas poderão desenvolver diferenciais logísticos com o mínimo esforço e custo possível e com maior certeza do seu impacto.

O desenvolvimento de diferenciais logísticos para produtos em que a demanda é mais resistente aos aumentos de preços, oferece um diferencial competitivo a empresa e uma estratégia

proativa. Estar preparado para as mudanças da micro e macroeconomia é considerado uma *gap* em relação aos concorrentes.

O cálculo elasticidade-preço da demanda permitirá a organização decidir as estratégias logísticas que serão planejadas para os produtos de demanda elástica, pois estes grupos poderão ser separados em outros grupos como rentabilidade, lucratividade ou volume.

A intenção será sempre trabalhar a logística para grupos que apresentam similaridades de demanda, ponto de venda, volume etc., contribuindo para aumentar a diferença entre os concorrentes com menores custos e desperdícios.

6. Referências

BOWERSOX, Donald J, CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Pualo: Atlas, 2001.

_____.; BIXBY, M. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. São Paulo: Editora Campus, 2007.

KAMINSKY, Philip. **Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão: conceitos, estratégias e estudos de Caso**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MARTEL, Alain, VIEIRA, Darli Rodrigues. **Análise e Projeto de Redes Logísticas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. 5 ed. São Paulo: Campus, 2001.

RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral & FERREIRA, Karine Araújo. **Logística e Transportes: Uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002.

VALENTE, Amir Mattar; NOVAES, Antonio Galvão; PASSAGLIA, Eunice; VIEIRA, Heitor. **Gerenciamento de Transporte e Frotas**. 2 ed. Editora CENGAGE Learning, 2008.