

de **Martin Christopher**
São Paulo: Pioneira, 1997, 236 p.

por **Delmo Alves de Moura**, Pós-Graduado no CEAG da EAESP/FGV, Mestrando na Escola Politécnica da USP e Professor do Departamento de Ciências Administrativas da FACESP/FECAP.

O estudo da logística e da cadeia de suprimentos vem ganhando um grande espaço no cenário nacional. A área é de suma importância para as organizações como fator estratégico e, com certeza, será uma vantagem competitiva para as organizações que melhor souberem administrá-la.

A demanda de profissionais nessa área cresce constantemente e as universidades se preparam para suprir a necessidade desse mercado. As bibliografias começam a surgir em nosso mercado e a obra de Martin Christopher, *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*, é de extrema relevância para agregar valor àqueles que estão iniciando nessa área ou mesmo aos que procuram aprimorar seus conhecimentos. O autor é professor de *Marketing* e Sistemas Logísticos na Cranfield School of Management.

Ele relata a importância do gerenciamento do prazo logístico abrangendo a decisão para alocar recursos e fazer aquisição de materiais e componentes, salientando o processo de montagem de subconjuntos até a distribuição final e o apoio pós-venda. A gestão da infinidade de atividades complexas será um dos fatores críticos de sucesso para se conquistar e conservar o mercado. Cada passo da cadeia de suprimentos e do processo logístico é exposto de forma clara e com alguns detalhes, merecendo uma reflexão de cada ponto, pois existem grandes particularidades embutidas dentro desses passos que merecem atenção especial.

Um papel de extrema importância nesse processo é a integração entre o *marketing* e o planejamento da fabricação. A obra salienta a necessidade de maior envolvimento entre essas áreas, ressaltando que o papel da logística é proporcionar a "disponibilidade". Contudo, se a sintonia não for enorme entre esses departamentos dentro de uma organização, o papel da logística será afetado de forma negativa, proporcionando perdas para a empresa. Os novos desafios, como a globalização, iniciam um processo de mudanças na forma de administração. É preciso maior integração entre as áreas. Todos fazem parte de um sistema e, portanto, as barreiras departamentais devem ser quebradas, dando início a uma maior par-

ticipação e envolvimento de todos os setores. Essa maior integração é fator primordial para uma maior flexibilidade da empresa e agilidade nas tomadas de decisões, pois as informações irão fluir com maior velocidade e cada um saberá a importância e o impacto de seu trabalho nos objetivos estratégicos da empresa, que irão agregar valor ao cliente interno e ao externo.

Uma ferramenta essencial para maior integração entre as áreas é o QFD - Quality Function Deployment (Desdobramento da Função Qualidade) -, desenvolvido pelo professor Yoji Akao, da Universidade de Tamagawa (Japão). Dois dos pontos fundamentais dessa técnica são, com certeza, uma maior aproximação entre as áreas envolvidas de uma organização, assim como a tradução das necessidades e dos desejos do cliente, tendo como principal desafio tornar transparentes essas informações a todos os departamentos envolvidos, focando sempre o *benchmarking* entre seus concorrentes com o intuito de relacionar os pontos fortes e os fracos avaliados pelos clientes. O autor destaca o valor da integração organizacional em sua obra, mas não discorre sobre a ferramenta QFD. A necessidade de integração não deve ser apenas interna, mas também com seus fornecedores, distribuidores e clientes finais. Busca-se aumentar o grau de parceria e promover uma forma de trabalho em que todos procuram satisfazer as necessidades de seus clientes, uma relação com objetivos transparentes e participativos.

A logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos são relatados de forma a unir o mercado, a rede de distribuição, o processo de fabricação e a atividade de aquisição, de modo que os clientes sejam servidos com níveis cada vez mais altos, proporcionando uma vantagem competitiva por meio da redução de custos e da melhoria dos serviços.

Um fator relevante abordado pelo autor é a extensão dos fluxos, desde os fornecedores até os consumidores. Para esse fator, ele afirma que uma forma de diminuir essa extensão e buscar obter uma vantagem competitiva seria adotar o princípio de trabalho *just-in-time* na entrega e na fabricação com o intuito de colocar os produtos rapidamente no mercado. Essa abordagem merecerá um estudo sucinto, na intenção de diminuir o número de fornecedores e aumentar a cooperação ou as parcerias com os restantes, possibilitando uma relação em que ambas as partes saiam beneficiadas e, acima de tudo, em que os clientes/consumidores possam usufruir dessas vantagens, proporcionando a permanência no mercado ou um aumento do *market-share*.

Como não é o escopo da obra, o autor não descreve minuciosamente o sistema de trabalho *just-in-time*. Por isso, recomendo as obras de Shigeo Shingo (*Sistema de produção com estoque zero*: o sistema Shingo para melhorias contínuas e *O sistema Toyota de produção*: do ponto de vista da engenharia de produção, ambos da editora Bookman) para maiores detalhes sobre a técnica japonesa *just-in-time*, principalmente sobre a redução do tempo de *set-up*. O *set-up* é uma estratégia da produção para resposta rápida, "um dígito de minuto para a troca de matriz" (*Single Minute Exchange of Die*: SMED, de Shigeo Shingo). Com isso, um outro fator crítico de sucesso irá permitir uma vantagem competitiva para as empresas; esse fator é a flexibilidade. Busca-se satisfazer as necessidades de variedade requeridas pelos consumidores num espaço de tempo cada vez menor. A produção tenderá a se engajar no processo de pequenas quantidades e grande variedade de tipos. Conseqüentemente, as trocas de ferramentas e dispositivos irão aumentar, e o grande desafio é diminuir esses tempos de preparação para alguns minutos (um dígito de minuto) ou menos de um minuto. O princípio de fabricação flexível e logística integrada irá proporcionar níveis mais altos de resposta às necessidades dos clientes. Para a área de *marketing* essa flexibilidade é importante e pode trazer vantagens consideráveis.

O autor destaca a importância dos sistemas logísticos orientados para os serviços, descrevendo os passos necessários. A idéia principal é identificar as necessidades de serviços dos clientes e, em seguida, definir os objetivos do serviço e projetar o sistema logístico. O cerne desse sistema é gerenciar fornecedores, sistema internos de produção e pontualidade de entrega nas quantidades e na qualidade necessárias, com o menor custo possível. É precípuo identificar os componentes-chave do serviço ao cliente, a quais dos seus aspectos os clientes atribuem maior valor e quais elementos específicos são vistos por eles como os mais importantes. Há também a necessidade de estabelecer a importância relativa dos componentes do serviço ao cliente, utilizando-se da técnica de *trade-off*

© 1999, RAE - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil.

para saber a importância implícita que cada entrevistado atribui a cada elemento do serviço, e de identificar os segmentos de serviço ao cliente, buscando alguma similaridade de preferência, com o objetivo de encontrar um conjunto de prioridades claramente distintas.

O autor aborda o conceito relacionado com a análise do custo total inerente ao processo logístico. Relata quais são as dificuldades de levantamento dessas informações, os custos específicos incorridos em diversas áreas funcionais e como estruturar todas essas informações com a finalidade de obter dados suficientes para mensurar, com a maior precisão possível, todos os custos envolvidos, para que se possa desenvolver o potencial total de aperfeiçoamento do gerenciamento logístico. O autor discorre sobre um ponto que ele chama de "contabilização do lucro por cliente", focando a necessidade de análise no caso de o cliente não existir, quais seriam os custos evitáveis (se o cliente não existisse, esses custos também não existiriam). Segundo o autor, saber desenvolver um sistema de contabilidade que possa coletar e analisar rotineiramente os dados sobre a lucratividade por cliente é fundamental para o sistema de custo.

Como toda parte referente a custo dentro de uma organização é uma matéria complexa, exigindo uma ampla dedicação em levantamentos de dados e, acima de tudo, a confiabilidade dos dados, na obra, o autor também salienta os cuidados referentes a esses pontos, que são de extrema importância para o sucesso dos custos totais, assim como apresenta um enfoque diferente da contabilidade tradicional, visando a um rateio por cliente ou segmento de cliente.

O autor relata a necessidade do *benchmarking* do serviço logístico em relação aos concorrentes e não-concorrentes. Aborda cinco passos necessários para a realização desse processo, define as diretrizes de cada um e discorre sobre a forma de avaliação de cada um. Esse processo irá permitir que uma organização relate seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência. Seria uma medida de avaliação técnica para localizar a empresa dentro de sua arena competitiva e mensurar suas deficiências. É um processo que, se for relatado com extremo rigor e conhecimento das técnicas, com certeza trará informações de suma importância para o planejamento estratégico de uma organização. Estudar os fluxos logísticos na cadeia de eventos desde a fonte de materiais até o usuário final como uma série de relacionamentos fornecedor-cliente é fator primordial para o *benchmarking* do processo e do desempenho em cada interface. Busca-se a melhoria da eficiência e da eficácia dos relacionamentos da cadeia de suprimentos, planejando o desempenho como um todo; portanto fornecedores, distribuidores e intermediários fazem parte de todo esse processo e devem conhecer nitidamente seus papéis dentro do sistema e a contribuição que eles proporcionam na redução do custo total e no aumento do nível de serviço ao cliente.

O autor expõe as tendências de globalização da cadeia de suprimentos, quais são os fatores que merecem total atenção para essa nova vertente, o papel a ser desempenhado por cada departamento, os pontos estratégicos para o sucesso da nova operação, os cuidados com a nova abordagem e o roteiro a ser percorrido. Alguns importantes fatores relatados são: prazos longos de fornecimento, tempos de trânsito extensos e não-confiáveis, opções de consolidação e desmembramento de volumes, modais de transporte e opções de custos e expedição de componentes semimanufaturados com valor adicionado localmente. Os exemplos e as formas descritas na obra não são uma receita de bolo, pois a implementação de uma estratégia global deverá ser ajustada para considerar as diferenças e necessidades nacionais, uma vez que os ambientes dos mercados e as características das indústrias, com suas peculiaridades, são diferentes de empresa para empresa. As soluções não são generalizadas, mas inicia-se uma série de princípios gerais.

Dentro dos fatores críticos de sucesso, o autor aborda, também, o tempo como base para a competitividade. Esse fator tem uma importância crítica dentro da logística e cadeia de suprimentos e, se não for extremamente gerenciado, pode, com certeza, não promover uma vantagem competitiva para uma organização e, como conseqüência, podem surgir custos insuportáveis. No entanto, toda essa técnica de trabalho, voltada a reduzir o tempo para a obtenção de um diferencial competitivo, deve ter a participação de todos os envolvidos na cadeia de suprimentos e logística. O autor cita o conceito embutido dentro do fator "tempo", as variáveis que irão compô-lo e a importância dos fornecedores, dos departamentos inerentes da empresa e do sistema de distri-

buição. A confiabilidade das informações é fundamental no processo de redução de tempo. O escopo é reduzir ao máximo o tempo de colocar o produto disponível para o consumidor.

No objetivo de trabalhar priorizando o "tempo", fator crítico de sucesso, a ferramenta Análise de Valor exerce um papel de grande destaque, pois alguns dos focos principais são estudar as atividades que adicionam valor e eliminar aquelas que não o agregam, bem como estudar as atividades que adicionam custos e procurar eliminá-las. Para maiores informações sobre o tópico Análise de Valor, consultar bibliografia do autor João Mario Csillag (Professor da Fundação Getulio Vargas) da editora Atlas.

O tempo de ciclo total relacionando o planejamento e o prazo de fabricação, as previsões, os pedidos de fornecimentos, a separação dos produtos no armazém e a distribuição será um dos fatores eminentes para colocar a empresa em uma posição de destaque em relação aos seus concorrentes. Entretanto, cada ponto citado deverá ser estudado minuciosamente, utilizando-se as técnicas adequadas para cada estudo. É extremamente importante enxergar as oportunidades de melhoria no tempo do processo. Entende-se o tempo do processo como toda a cadeia de suprimentos e logística, conseqüentemente, a entrega do produto acabado para o cliente/consumidor.

Uma ferramenta exposta pelo autor para auxiliar o sistema de resposta rápida (sistema integrado de informações logísticas), prevendo prazos reduzidos, menor estoque ao longo do fluxo, erros de previsão reduzidos, menor estoque de segurança e menor necessidade de estoque, é a Tecnologia da Informação (TI). Existe um enorme crescimento da utilização do intercâmbio eletrônico de dados (EDI), possibilitando fazer pedidos diretamente de computador para computador, bem como o gerenciamento das transações.

Obter vantagens competitivas por meio da excelência logística requer um trabalho de conscientização de toda a cadeia integrada, bem como um grande comprometimento com os clientes, enfatizando o planejamento, incentivando a flexibilidade operacional e fazendo investimentos na área de tecnologia de informação. O objetivo da logística e do gerenciamento da cadeia de suprimentos é projetar estratégias que possibilitem a realização de um serviço de qualidade superior e de baixo custo.

O autor alerta que o sucesso do trabalho dependerá do envolvimento e do comprometimento, primeiramente, da alta administração da organização: "*o processo começa no topo da pirâmide com o desenvolvimento da estratégia antes da estrutura*".

Essa obra é relevante para o entendimento do papel da integração interna e externa e para entender todo o processo envolvido, desde o fornecedor, passando pela fabricação e distribuição física, até o consumidor final. Detalhes de técnicas empregadas durante esse processo não foram explorados, mas, como mencionado anteriormente, não é esse o objetivo da obra, por isso recomendamos consultar as obras citadas para maiores detalhes e melhor entendimento de algumas técnicas. Não se trata de uma obra com escopo em informações de métodos quantitativos. A obra esclarece o papel desempenhado por cada parte dentro da cadeia de suprimentos e processo logístico. O autor procura exemplificar ao máximo suas idéias, permitindo melhor compreensão do texto. Os exemplos são fundamentais para comparar a teoria e a prática e para permitir ao leitor absorver os pontos fundamentais de seus ensinamentos. O autor finaliza a obra exemplificando um processo de uma cadeia de suprimentos integrada que é essencial para visualizar os conceitos relacionados na obra. É um livro de linguagem simples, porém partindo do ponto que o leitor conheça algumas técnicas (por exemplo, QFD e a Voz do Cliente, EAV, JIT, SMED etc.) que, muitas vezes, não são explicitadas na obra. Julgamos ser essa uma obra importante para o meio acadêmico e profissional.

O conhecimento do autor e outras obras de sua autoria na área de *marketing* fizeram dessa obra um amálgama relevante à compreensão do fator integração, principalmente da área de *marketing* (Voz do Cliente) com o processo produtivo, envolvendo os fornecedores, distribuição física e cliente final.

Esse livro é aconselhável a executivos, gerentes, supervisores, consultores, professores e qualquer pessoa que tenha interesse em conhecer o gerenciamento do processo logístico, com o intuito de tomar o primeiro contato com o tema, ou àqueles que pretendem expandir seu conhecimentos, podendo enxergar de uma forma mais abrangente todo o ciclo de envolvimento entre as áreas e o papel que cada um desempenha nesse contexto. ❍