SITUAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE LOGÍSTICA DENTRO DA ESTRATÉGIA INTEGRADA DE COMERCIALIZAÇÃO*

Alberto R. Levy **

A estratégia de logística comercial consiste no planejamento, implementação e controle das redes que ligam a empresa ao consumidor final, por onde fluem fisicamente os produtos comercializados e a informação requerida, de tal forma que, chegando ao máximo o nível de serviço e ao mínimo o nível de custo, otimize-se o objetivo da estratégia integrada de comercialização.

A principal intenção deste artigo consiste em agrupar uma série de funções que desenvolve a área (subsistema), comercialização que até agora foi enfocada isoladamente. Por um lado falava-se de canais de distribuição, considerando-os como a rede de conexão entre empresa e mercado, entre produto e consumidor, entre oferta e demanda, e por outro lado, usava-se o termo "logística" como a função de coordenação entre plantas e depósitos, sem relacionar estes últimos com os canais de distribuição.

A função da logística estava profundamente orientada para os sistemas de produção, confundindo duas dimensões que devem ser olhadas isoladamente. Desse modo, existirá uma função de logística de produção e outra função de logística de comercialização.

Entendemos por logística de produção o movimento físico do produto, desde seus estados iniciais de matéria-prima e materiais até o final do seu processo de fabricação, no que se refere à planificação, implementação e controle dos estoques intermédios do produto em processo, estoque de matéria-prima e materiais, organização de depósitos de produtos em processo, matérias-primas e materiais, localização destes depósitos, localização de plantas e depósitos intermédios, etc.

Entendemos por função de logística de comercialização, como a enfocamos anteriormente, o movimento físico do produto terminado, desde a(s) planta(s) e depósito(s), até as mãos do consumidor final, no que se refere a planejamento, implementação e controle da estrutura e operações de distribuição. Ou seja, qual é o processo eficiente que permita dispor o produto correto, no lugar adequado e no momento preciso.

Evidentemente, nosso enfoque deve consistir em integrar funções, tais como seleção de canais de distribuição, localização de depósitos, processamento de informação e serviços ao cliente, gestão de estoques e quase todas as funções que até agora têm sido dirigidas separadamente (mesmo que tal manejo fosse eficiente).

Por outro lado, o estreito vínculo de todas estas atividades pode ser analisado através de um critério formalizador e até talvez normativo, já que se conta com uma bateria muito completa de modelos matemáticos de enorme utilidade prática para a tomada deste tipo de decisões.

As atividades ou funções integradas pela estratégia de logística são aquelas que permitem, por sua correta compaginação, construir a ponte entre a empresa, que opera numa economia dinâmica mediante um ou mais produtos elaborados por uma ou mais plantas, e seus respectivos mercados.

Evidentemente, como já mencionamos, a estratégia de logística inclui também o fluxo de informação necessário para o seu sustento, isto é, informação sobre vendas,

* Traduzido do original em espanhol por Fernando Arantes Vieira.

** Doutor em Ciências Econômicas, Universidade de Buenos Aires.

Situação da estratégia de logística dentro da estratégica integrada de comercialização

processamento de pedidos, informação sobre garantia, níveis de estoque, níveis de participação da marca, etc.

No que diz respeito a este ponto, é necessário definir de forma muito concreta que muitas destas informações podem ser consideradas como investigação de mercado. O enfoque ortodoxo de comercialização consideraria este fato como um conflito entre áreas ou subáreas dentro da comercialização, quando na realidade tal conflito não existe. Concretamente, a estratégia de logística contribui com este tipo de informação que deve dispor e manejar, para melhorar o conhecimento do mercado. É fonte de dados para a função de investigação.

Da mesma forma, pode-se supor um conflito com a área de vendas propriamente dita pelo fato de incluir o processamento de pedidos. Torna-se necessário, então, para superar tal conflito, distinguir entre a função "vendas" e função "administração de vendas", sendo esta última afetada pela logística.

Por outro lado, não se deve cometer o exagero de outorgar à logística o mesmo nível que à comercialização ou à produção: neste caso, comercialização consistiria somente nas funções de investigação de mercado, produto (mescla de produtos), motivação e preços, e talvez simplesmente produção nas atividades internas de projeto, programação detalhada da produção, controle de qualidade e manutenção.

Partindo do pressuposto de que não existe uma organização da estrutura ideal e universal, de que para cada empresa deve ser desenhada a melhor estrutura, o balanceamento interfuncional que minimize os problemas administrativos será definir, como temos feito, uma função de logística comercial e outra de produção. A primeira deve incluir seleção de canais de distribuição, localização de depósitos, administração de estoque, fluxos de informação e serviço ao cliente.

A segunda, a localização das plantas e seu desenho, a programação geral da produção e compras (abastecimento).

Talvez o ponto conflitivo possa ser o da localização de plantas, mas o problema soluciona-se com uma boa interação entre as áreas de comercialização e de produção. A hipótese da inclusão da estratégia de logística dentro da área de comercialização baseia-se em que seja talvez assim que o impacto da inovação comercial fertilizado pela inovação tecnológica possa ser melhor assimilado, fundamentalmente no que se refere à complexidade de manejo de uma mescla de produtos bem diversificada. A gestão da estratégia de logística assim enfocada pode permitir analisar quanto retorno ou que benefício adicional pode ser gerado diante de melhoras na qualidade do serviço ao consumidor.

Tal análise, como veremos, consistirá numa decisão de otimização entre um objetivo de maximização da qualidade do serviço, restringido pelo objetivo minimização de custos. Estes custos, é necessário adiantar, serão tanto operativos como de estrutura, e serão, seguramente, crescentes, na medida em que melhore a qualidade do serviço (velocidade, segurança, etc.).

Entretanto, por outro lado, melhorar a qualidade do serviço pode significar um aumento dos custos de transporte, e também uma diminuição do custo de estoques, já que a incerteza com respeito à demanda pode ser reduzida. É esta estreita relação com a demanda que vai categorizar quase todas as decisões da logística de comercialização e da estratégia de logística de produção.

Da mesma forma que no exemplo anterior, veremos, durante o tratamento do tema, muito mais naqueles em que se perfila o problema central de otimização entre serviço e custo. É o caso da seleção de meios de transporte, em que um meio mais rápido, que melhora o serviço embora com mais custo, este possa ser neutralizado por uma diminuição do custo de estoques, já que é provável que a incerteza sobre a quantidade solicitada diminua. Assim mesmo, um aumento do nível ou qualidade do serviço pode diminuir a probabilidade de que a empresa fique sem estoques do produto, caso em que incorrerá num custo de vendas perdidas.

Este custo de vendas perdidas (demanda sem satisfazer) será decrescente na medida em que se disponha do estoque necessário. O custo de manutenção do estoque necessário deve ser confrontado com o custo de vendas perdidas.

Outro exemplo típico é o da determinação da quantidade ideal de depósitos necessários para abastecer o mercado. Na medida em que a quantidade de depósitos aumente, o custo do transporte tenderá a diminuir, mas o custo de estoques totais tenderá a aumentar. Aqui também é necessário o confronto serviço-custo. Assim, podemos definir numerosos exemplos que serão analisados em todo este trabalho, mais naqueles em que o denominador comum é o serviço ao cliente. Este implica numa "consciência de mercado" ou orientação para o mercado, numa satisfação das necessidades do consumidor, que nos obrigam a sustentar a hipótese inicial de que se funcionalmente os problemas são muito similares, é preferível dividir os programas logísticos em dois. Definitivamente, então, partimos da base de uma estratégia de logística integrante da estratégia integrada de comercialização e outra estratégia de logística administrada pela área de produção.

Pois bem, tanto a estratégia de logística de comercialização quanto a logística de produção devem ser adequadamente planejadas em forma coordenada, de tal maneira que se maximize a eficiência total da logística.

Por exemplo, se a localização de plantas elaboradas fosse, de acordo com nosso enfoque, uma decisão da logística de produção, esta deveria ser tomada em forma coordenada com a área de comercialização.

Uma planta pode estar situada na proximidade de um centro de abastecimento de matéria-prima, mas também pode ser racional instalá-la na proximidade de um centro de consumo do produto terminado para maximizar a eficiência deste tipo de decisões, será preciso conectar harmonicamente as duas funções logísticas.

Situaremos então a estratégia de logística comercial no marco da estratégia integrada de comercialização. Esta está configurada por:

1. Estratégia de produto (mescla de produtos)
2. Estratégia de logística
2.1. Política de canais de distribuição
2.2. Política de administração de estoques
2.3. Política de transporte (fluxo físico)
2.4. Sistema de informação (fluxo de informação)
3. Estratégia de motivação
3.1. Subestratégia de publicidade de massa
3.2. Subestratégia de promoção
3.3. Subestratégia de difusão
3.4. Subestratégia de venda direta
4. Estratégia de preço.

Deste ponto de vista, dada a estratégia de produto (mescla-produto), a estratégia de logística deve basear-se na plataforma da análise da demanda desta mescla.

Esta análise não será só global, mas também por produto, por variedade de produto, por zona, por região, etc.

Partindo da análise da demanda, proceder-se-á à análise das alternativas de estrutura. Estas serão as diferentes possibilidades de conexão, ou distintas redes de contato físico do produto com o consumidor final.

Logo, e com base no critério de otimização da relação serviço-custo, definir-se-ia a rede apropriada ou canal de distribuição. Fica assim definida a política de canais de distribuição.

Dada esta estrutura escolhida e a análise da demanda descrita anteriormente, tomar-se-ão as decisões pertinentes de localização dos estoques de produtos terminados, requisitados pelos canais de distribuição.

Desta forma, poder-se-ão definir as "redes de estoque", do tipo depósito central-depósito regional-depósito terminal, cobrindo o território do mercado. Para cada um deles, com base na localização e na análise da demanda associada ao mesmo, dever-se-ão determinar as quantidades necessárias das variedades de cada produto, os estoques de segurança requisitados pelas prováveis flutuações das respectivas demandas, os pontos de pedido e, por conseguinte, os lotes ideais para cada item da mescla de produtos. Fica assim definida a política da administração de etoques.

Tendo ambas as políticas aproximadamente planificadas, resta determinar as áreas de serviço de cada depósito, e os meios e táticas de transporte que satisfaçam a relação custo-serviço ao fluir fisicamente o produto, desde a rede de estoque até os canais de distribuição. Isto configura a política de transporte.

Mas, como dissemos em páginas anteriores, flui também informação através das redes e esta informação deve ser organizada constituindo o sistema de informação.

O objetivo da estratégia de logística é maximizar a eficiência de quatro funções com base na satisfação da relação custo-serviço, de acordo com os objetivos e metas operativas da estratégia integrada de comercialização.

Nas figuras 1 e 2 representamos as decisões principais que a estratégia de logística deve tomar.

Figura 1

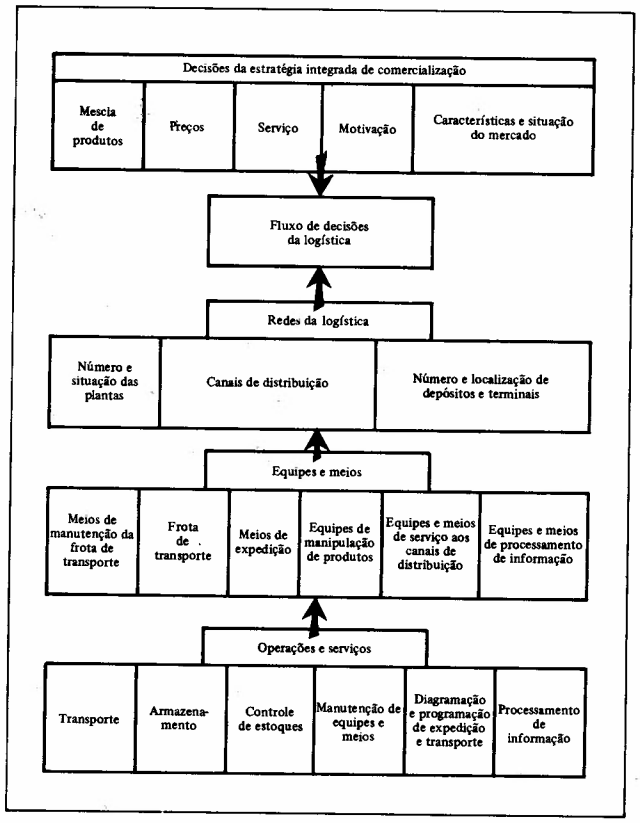
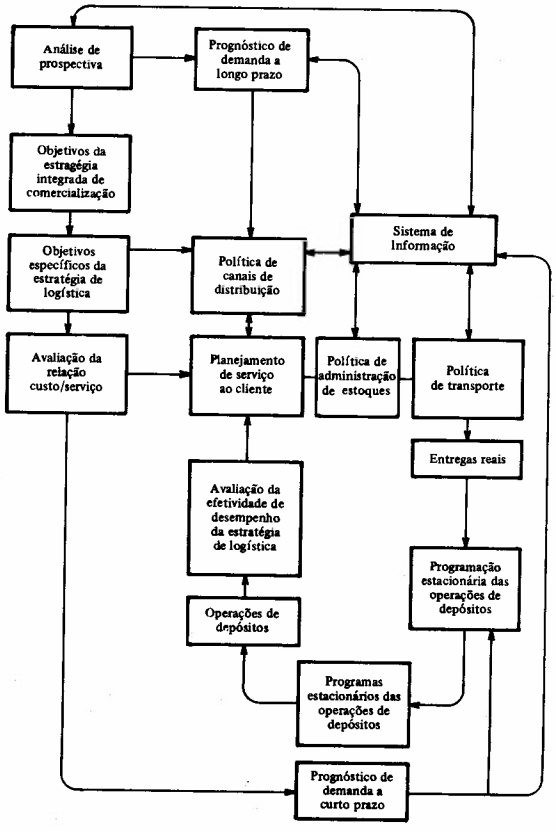


Figura 2

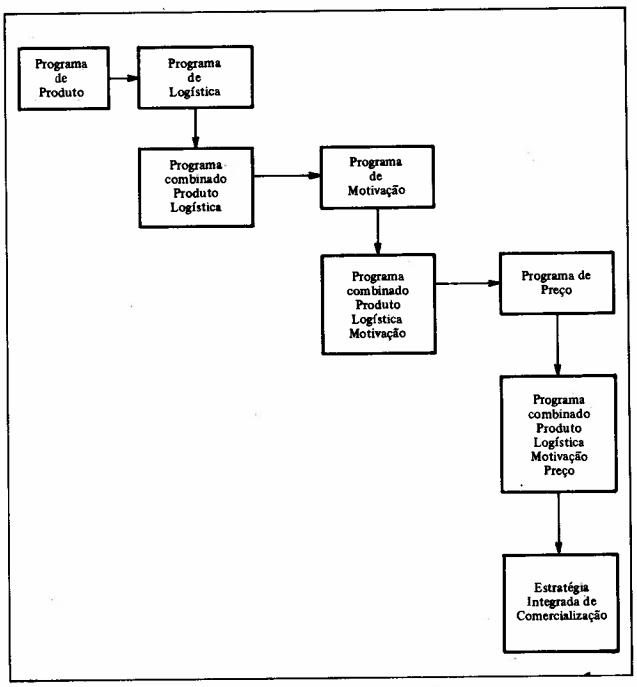


Na figura 1 vemos as redes da logística, as equipes e meios, e as operações e serviços que fazem o fluxo de decisões que relacionadas entre si configuram a estratégia de logística. Esta atua como uma das variáveis controláveis, que coordenadas estruturam a estratégia integrada de comercialização.

Vimos que as outras três são a de produto, anterior à da logística, a de motivação e a de preço.

A ordem de estruturação da estratégia integrada de comercialização deve ser o que representamos graficamente na figura, 3.

Figura 3



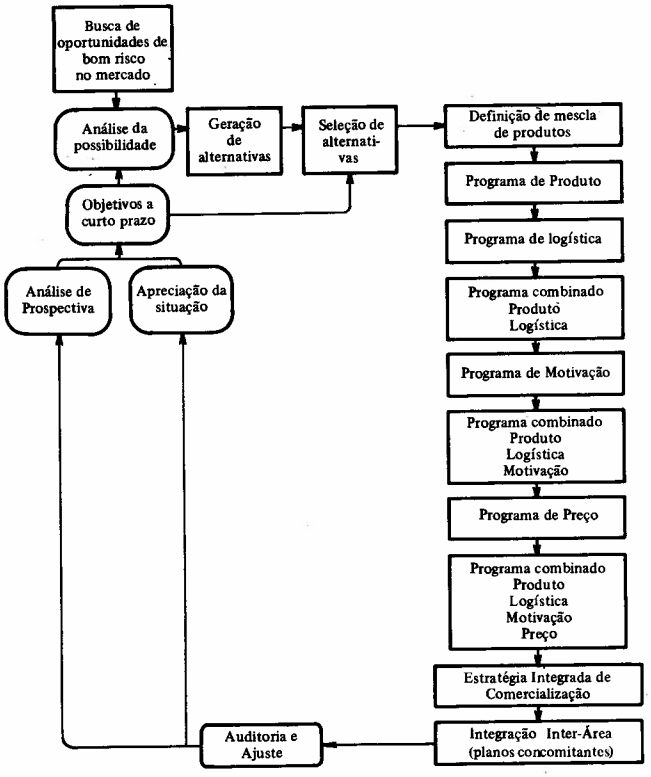
Podemos, agora, referir a esquematização gráfica da figura 3, que define a ordem de programação das variáveis controláveis, a um marco mais geral de análise, o que fazemos na figura 4.

Por outro lado, a compaginação das variáveis controláveis que estruturam a estratégia integrada de comercialização é afetada, assim como afeta o meio em torno do contexto no qual a empresa opera com as variantes do mesmo.

Estas variáveis exógenas, incontroláveis pela empresa, são as que definem o funcionamento da empresa no mercado como no sistema racional adaptável que opera numa economia dinâmica de incerteza. Estas variáveis incontroláveis serão o ambiente político, legal, cultural, social, econômico, competitivo, etc., que definirão uma determinada conjuntura.

O suposto básico deste artigo é que a administração superior baseia-se tanto: a) na resolução cunjuntural ou adaptação a curto prazo das variáveis controláveis à influência conjunta das variáveis incontroláveis, otimizando a aplicação dos recursos disponíveis para o logro do objetivo

Figura 4



a curto prazo; b) a planificação estratégica ou planejamento flexível a longo prazo ou otimização da relação entre os recursos disponíveis, e a inovação tecnológica e comercial para transformá-los em inversões motrizes de uma espiral expansiva que, maximizando a rentabilidade e minimizando o risco, tenda ao desenvolvimento; c) a definição dos objetivos a curto prazo depende da prévia planificação estratégica, já que esta implica no encadeamento dos objetivos no tempo, numa relação meio-fim.

Naquilo que a logística de comercialização se refere, devemos levar em conta que a estrutura geral dos canais de distribuição é, na maioria dos casos, um parâmetro dado e variável incontrolável.

Portanto, o mais provável é que a configuração da estrutura de base da distribuição do produto já está dada, e que a empresa não pode modificá-la.

Haverá uma determinada quantidade de distribuidores deste tipo de produto, uma determinada quantidade de atacadistas, uma determinada quantidade de varejistas. O que a empresa pode fazer é escolher a via de aproximação ao consumidor. Por exemplo: se vender a um ou a alguns distribuidores, se vender a atacadistas, se chegar diretamente ao varejista ou se efetuar um sistema misto. Mas, como dissemos, a realidade na maior parte dos casos está dada: definindo o programa de protudo, ou existe ou não existe a possibilidade de definir um canal de distribuição adequado.

Este pode ser inclusive um problema de custo já que um programa de produto pode requerer um tipo de canal cujo acesso não seja rendoso, dado o custo do serviço e o serviço requerido pela demanda do produto.

Por outro lado, podem exixtir conflitos inter e intra-canais, ou seja, entre elos de cadeia do mesmo nível, ou elos de cadeia anteriores e/ou posteriores, variável também dificilmente controlável pela empresa.

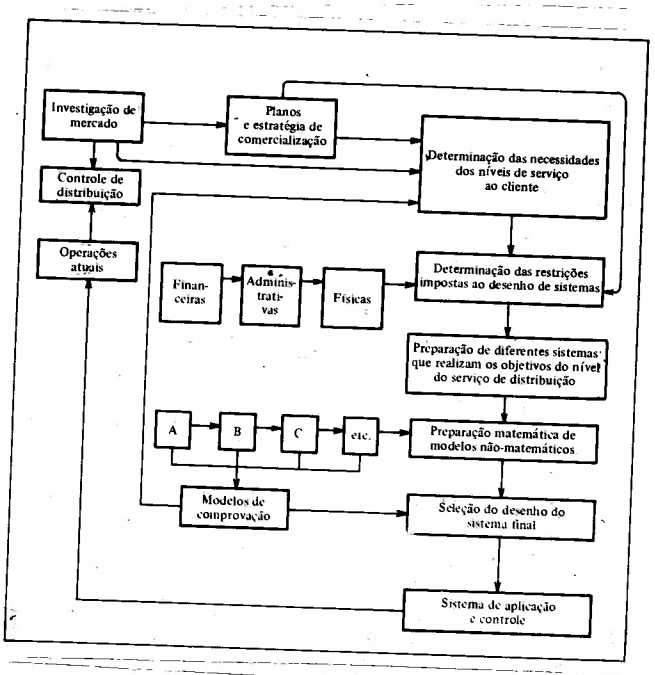
Em outros casos, geralmente quando se trata de produtos para as massas e a venda não é direta senão através de distribuidores ou atacadistas, torna-se mais incontrolável a relação com o consumidor final. Um exemplo disso é a dirigibilidade da política de preços ao público e a necessidade de criar uma demanda derivada, originada no consumidor pela estratégia de motivação, de tal maneira que ele demande ao varejista para que, por sua vez o varejista derive a demanda ao atacadista e/ou ao distribuidor.

Todos são casos de maior ou menor nível de dirigibilidade das variáveis que intervêm com maior ou menor relevância na definição da estratégia da logística. O último é um exemplo do porquê do conceito de "estrutura" da estratégia integrada de comercialização, no que o menor nível de dirigibilidade de uma das estratégias deve ser compensado por outra parte delas (logística menos controlável articulada por motivação), para conseguir o efeito sinérgico que faz com que a estratégia integrada de comercialização possa ser considerada como estrutura.

Assim mesmo a estratégia de logística deve ser enfocada do ponto de vista sistemático e sinérgico das decisões (políticas de canais de distribuição, administração de estoques, transporte e informação) que a configuram.

Deste ângulo podemos ver claramente o enfoque sistemático da estratégia da logística, na figura 5.

Figura 5



O conceito da estratégia de logística como uma unidade permite assim mesmo a oportunidade de aplicar modelos decisórios mais avançados.

Todos eles partem do pressuposto inicial da consciência de mercado ou orientação ao consumidor. Este implica que o consumidor não toma decisões de preço, senão de "valor" total do produto. O conceito de "valor" é também um critério estrutural onde não só intervêm características físicas racionais, como também simbólicas (emocionais) e institucionais.

Este critério define as características que o consumidor entende como "vantagens diferenciais" ou diferenças competitivas entre as distintas marcas de um produto. De cada marca o consumidor percebe um conjunto de vantagens diferenciais que ele agrupa como uma unidade perceptual, ao que outorga um valor total ou global que será função do potencial do produto para satisfazer sua necessidade.

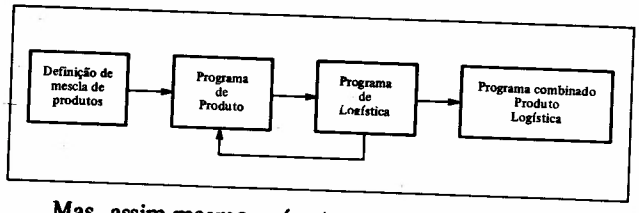
Este dependerá do grau de compatibilização que o produto, como o consumidor o entende, logre com respeito ao "nível de satisfação" que o consumidor procura para satisfazer cada necessidade que integre seu plano de consumo.

Dentro das assim chamadas vantagens diferenciais, devemos aqui, por exemplo, considerar a acessibilidade ao produto no tempo e no espaço (lugar), a rapidez do serviço, a confiabilidade de contar com o produto no momento e lugar adequados, etc. Este enfoque que parece só assimilável a produtos de consumo de massa, deve ser estendido a todo tipo de produtos. Se não se trata de um consumidor final de um produto de massa de alta freqüência de consumo, mas de um verejista, de um atacadista, ou inclusive de um gerente de compras profissional que necessita de 100 toneladas de aços especiais, o conceito do grau de compatibilização aplica-se da mesma forma. O que pode diferenciar um produto de outro não é a qualidade de destinar-se ou não às massas, mas num determinado momento e para um determinado mercado, que tipo de vantagens diferenciais são as mais relevantes.

Como dissemos anteriormente, o programa de logística é posterior ao do produto (mescla de produto), sendo que, neste último, está compreendido o seu próprio desenho. Contudo, é provável que exigências de logística-armazenamento, transporte, etc., impliquem correções no desenho desse mesmo produto. É por isto que antes denominamos de "programa combinado de produto-logística" a tal tipo de compaginação.

Na figura 6 vemos uma função de retroalimentação de informação.

Figura 6



Mas, assim mesmo, e é esta a característica fundamental de "sistematização" racional adaptável da estratégia integrada de comercialização, o programa combinado de produto-logística pode, portanto, ser retroalimentado pelos programas específicos de motivação de preços.

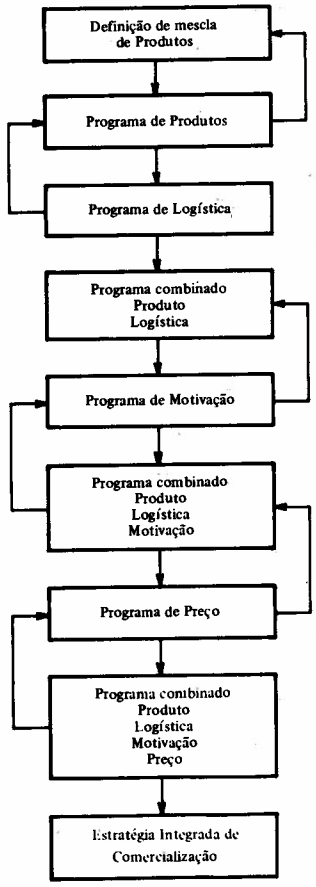
No que diz respeito ao de motivação, certamente procura-se definir, por exemplo, através do produto, uma

compatibilização entre a cobertura de um determinado segmento do mercado e a cobertura deste mesmo segmento como audiência potencial do meio utilizado pela estratégia de motivação. Torna-se então necessário harmonizar as duas estratégias.

No que se refere ao preço, se este depende do custo, uma vez desenhadas as estratégias do produto, de logística e de motivação, e seu programa combinado, este terá um determinado custo associado, que definirá e será definido e corrigido pela estratégia de preço.

Podemos ver graficamente este processo de adaptação na figura 7.

Figura 7

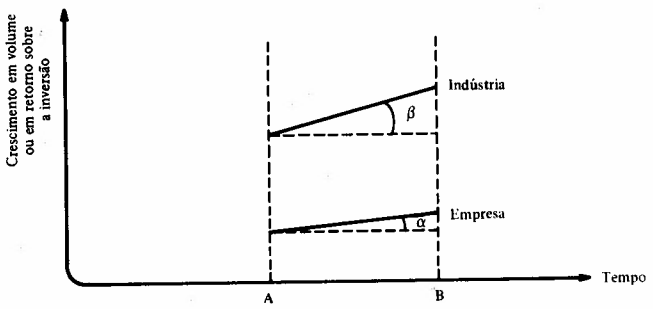


É necessário agora uma referência ao problema do conflito dos objetivos interárea que, certamente, afetam os objetivos específicos da estratégia de logística.

Vamos supor aqui, que, como vimos na figura 4, a determinação de objetivos a curto prazo é posterior à eleboração de uma análise de prospectiva ou planejamento a longo prazo, que é uma planificação estratégica flexível orientada para um objetivo final de desenvolvimento.

O desenvolvimento é uma função combinatória da sobrevivência e do progresso. Definimos o objetivo sobrevivência como a capacidade de manter poder competitivo no decorrer do tempo, quer dizer, associando-o com o conceito de crescimento, crescer pelo menos na mesma proporção que cresce o mercado total da indústria. vêmo-lo representado na figura 8.

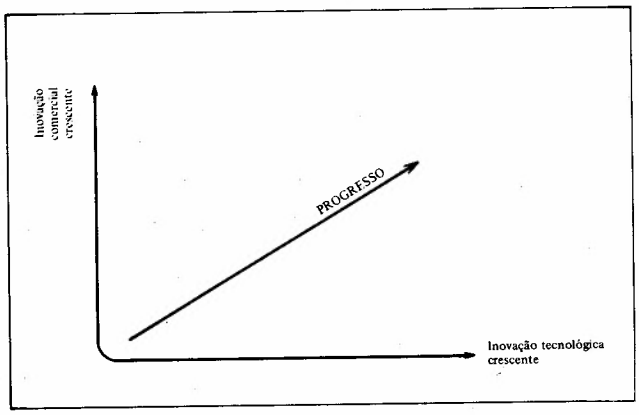
Figura 8



Nesta figura representa-se para o período *A B*, os crescimentos da empresa e da indústria, onde esta mesma empresa atua.

O ângulo α representa a pendente de crescimento da empresa, enquanto que o ângulo β representa a pendente de crescimento da indústria. A condição de sobrevivência estará dada pela expressão $\delta\sigma \Leftrightarrow \alpha \geqslant \beta$ o que significa que a empresa *a* sobrevive se e somente se sua curva de crescimentò é igual ou maior que a curva de crescimento da indústria. No exemplo da figura 8, a empresa *a* tende a desaparecer. Definimos o objetivo progresso como a capacidade de obter uma fertilização cruzada, lograda pela capacidade de adquirir conhecimentos entre a inovação comercial crescente e a inovação tecnológica crescente. Vemos isto representado na figura 9.

Figura 9

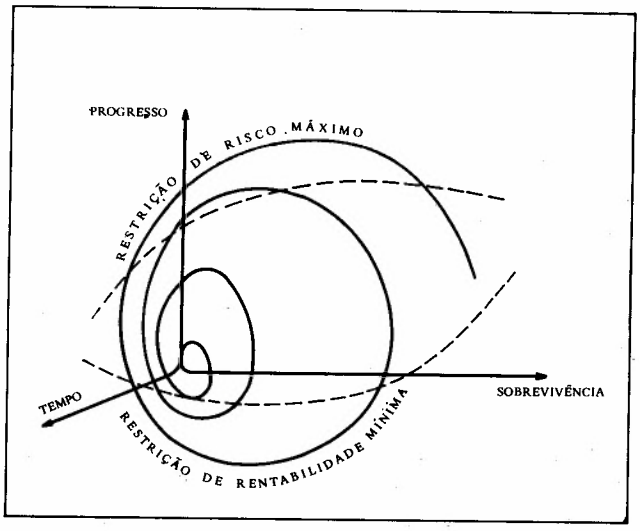


Tanto a sobrevivência como o progresso devem satisfazer uma determinada relação rentabilidade-risco. Isto é, qualquer deles será maximizado se e somente se, mantendo o risco constante, maximiza-se a rentabilidade ou, mantendo a rentabilidade de constante, minimiza-se o risco

Isto é, o objetivo operativo que condiciona a longo prazo o desenvolvimento será o critério de demarcação dado pela relação rentabilidade-risco.

A fertilização cruzada entre a sobrevivência e o progresso gera uma espiral expansiva que constitui o conceito de desenvolvimento. Vemos isto na figura 10.

Figura 10



Os objetivos a curto prazo dependem então, da análise de prospectiva, e constituem um planejamento a longo prazo do objetivo: desenvolvimento.

Estes representam os elos de uma cadeia de meios a fim. Como o planejamento é estratégico porque não se conta com certeza, mas sim com incerteza, informação parcial, ou no melhor dos casos, risco (probabilidades conhecidas de cada futuro possível), os encadeamentos de objetivos serão diversos, várias cadeias de meios afim com suas correspondentes interconexões.

Este caminho é o que permite que as variáveis controláveis se organizem efetivamente numa estratégia integrada de comercialização, variáveis essas que não só constituem uma resolução conjuntural, mas também um meio para conseguir o objetivo a longo prazo.

Portanto, a análise de prospectiva define os caminhos alternados para produzir a espiral expansiva. Estes definem os objetivos a curto prazo da estratégia integrada de comercialização, e esta, por sua vez, define o objetivo da estratégia de logística: maximizar a cobertura horizontal do mercado, minimizar o custo do transporte, minimizar o custo dos estoques, maximizar a segurança de contar com estoques para possíveis incrementos das demandas ou qualquer outro objetivo operativo específico.

Como é errado supor que o objetivo operativo de toda a área de comercialização é maximizar o volume de venda, também o é crer que o objetivo da logística é tornar máxima a cobertura.

O objetivo da estratégia global é gerar uma mescla de produtos que se converta pela combinação de todas as relações produto-mercado que a integram, num cunjunto de inversões motrizes que, satisfazendo o critério de demarcação rentabilidade-risco, contribuam para formar a espiral expansiva de desenvolvimento.

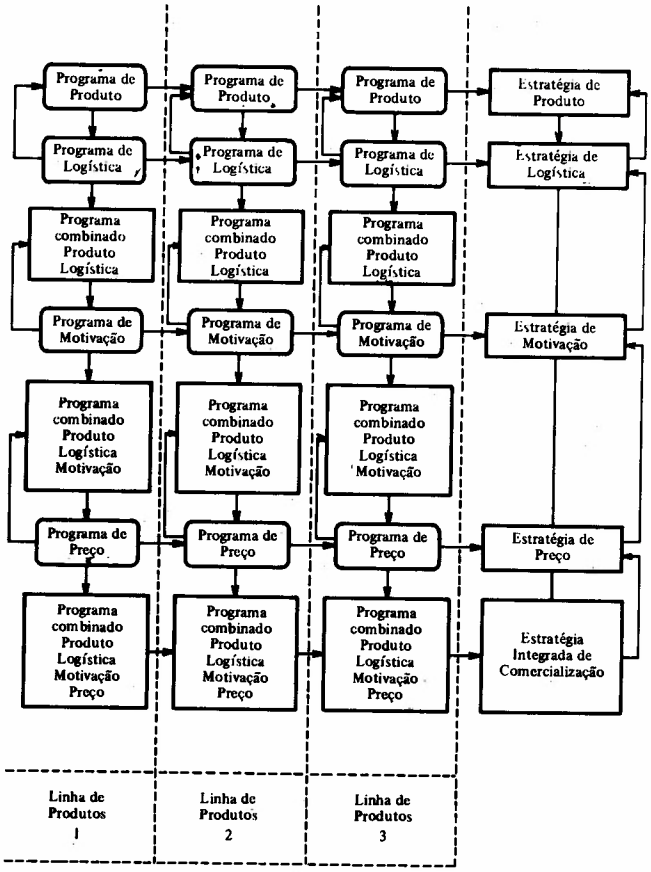
O da logística deverá ser definido com base na otimização do objetivo da estratégia global, satisfazendo o critério permanente custo-serviço que tal objetivo global leve implícito.

Para cada momento, a estratégia global, que temos chamado de estratégia integrada de comercialização, deverá definir o objetivo operativo específico da estratégia de logística.

A estratégia integrada de comercialização inclui, como dissemos, uma decisão de mescla de produtos que satisfaça a relação rentabilidade-risco.

Cada produto pode ter uma relação produto-mercado diferente dos demais produtos integrantes da mistura, já que esta é uma via de redução de risco. É por ele que cada relação produto-mercado pode requerer um programa diferente de logística, isto é, a estratégia de logística será a resultante de tornar ideal a eficiência dos programas de logística parciais para cada produto (linha de produto). Podemos ver isto na figura 11.

Figura 11



Daqui em diante referir-nos-emos indistintamente a "estratégia" ou ao "programa de logística", sem nos determos para diferenciar os dois termos.

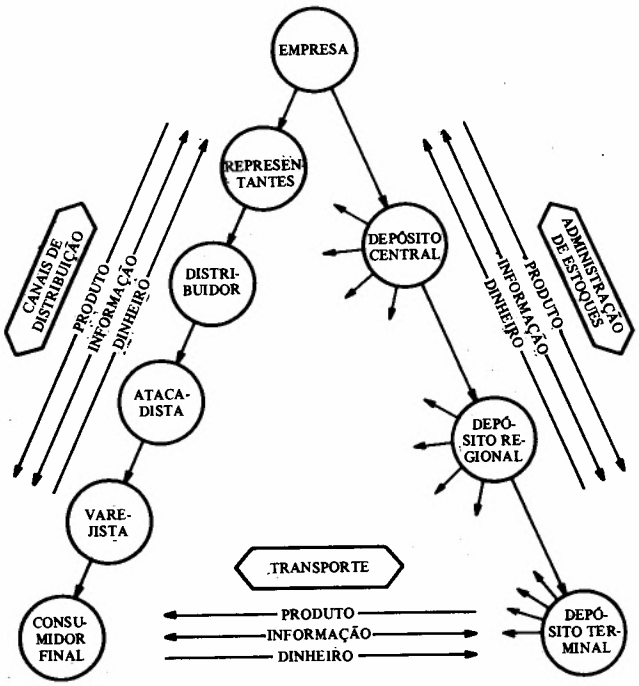
O leitor, portanto, deve recordar que os modelos decisórios que aplicamos para um item da mescla de produtos, isto é, para um tamanho determinado de um determinado produto ou de uma determinada linha, ou para um modelo ou qualquer outro tipo de variedade, devem ser aplicados para toda a mistura. Será assim, a não ser que especificamente apliquemos modelos globais a toda a mescla, caso em que esta distinção será aclarada.

O que é imprescindível conceitualizar neste ponto, é que devemos enfocar com um critério unificador, ou seja, estrutural, a estratégia de logística composta por todos os programas específicos que a integram. É o conceito generalizador da "rede", ou seja, como vimos anteriormente, a política de transporte e o fluxo de informação que fica envolvido.

Todos estes fatores coordenados para cada linha e para dada variedade de produtos, determina a rede ou estrutura, ou sistema logístico de comercialização. Vemos graficamente este conceito estrutural na figura 12, na qual observamos uma cadeia (uma ala) do canal de distribuição, com vários elos. A decisão de canal consistirá em escolher chegar ao consumidor de forma direta via varejista, ou através de qualquer dos elos intermediários. A administração de estoque pode consistir em centralizar o armazenamento do produto, ou, como na figura, dispensar geograficamente os estoques no território do mercado.

Por outro lado, podem existir um ou mais pontos de elaboração dos produtos integrantes da mistura. Na figura 12 supusemos apenas um.

Figura 12



Portanto, a estratégia de logística, com base nestas considerações, consiste em definir ou desenhar uma rede do tipo da que aparece na figura 12, que funcione de forma eficiente.

O lado esquerdo do triângulo da figura 12 representa os nós do canal de distribuição e suas correspondentes "ligas" de união. Cada nó é um elo que separa o consumidor final da empresa. Cada relação nó-liga implica um fluxo de produtos e um fluxo de informação em sentido inverso (pode existir informação fluindo em ambos os sentidos).

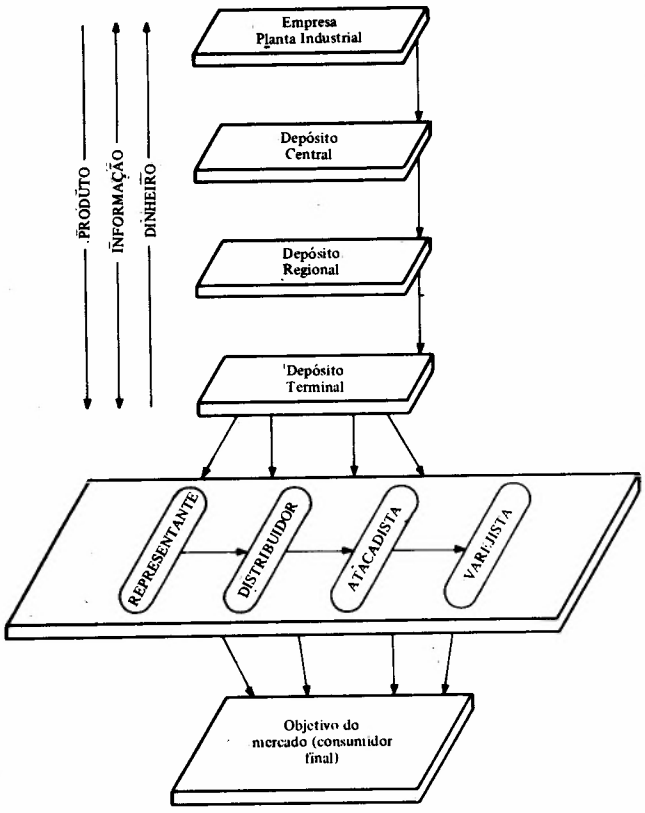
O lado direito é a cadeia de estoques, onde cada nó representa um ponto onde os produtos são, temporariamente, detidos. Na realidade, esta cadeia forma parte da empresa, enquanto a cadeia de canais de distribuição é externa. Aqui também existe um fluxo de produtos e outro de informação.

A base do triângulo é o fluxo que vai desde os pontos de armazenamento temporário até os elos do canal de distribuição. Neste caso, igual aos anteriores, flui para um lado – produção – e para o outro – informação.

Realmente, a figura 12 não representa o processo de definição da rede.

Na figura 13 vemos como primeiro passo, a detecção do "objetivo do mercado", determinado pela estratégia de produto. O produto é dirigido para aquele objetivo que, por combinação das táticas de segmentação de mercado, por um lado, e a diferenciação do produto por outro lado, otimiza o objetivo específico da estratégia de produto, que otimiza, por sua vez, o da estratégia integrada de comercialização. Com base no objetivo de mercado, determinar-se-á o canal de distribuição compatível que melhor satisfaça o objetivo específico. Uma vez definida a política de canais, o produto fisicamente será situado em pontos temporários de armazenamento – diferentes níveis de depósitos – para otimizar o funcionamento da rede. Isto implicará por outro lado, satisfazer a relação custo-serviço. Na figura 13 contempla-se de forma mais clara, o conceito de orientação ao consumidor ou "consciência de mercado".

Figura 13



Portanto, na realidade, uma vez definido o objetivo do mercado, procura-se constituir a rede sobre ele mesmo para otimizar a relação custo-serviço.

Evidentemente, este edifício deve ser construído com base na resposta esperada do consumidor final, com base num prognóstico da demanda, imprescindível para a configuração de toda a rede.

Isto implica que a configuração é realizada em função de eventos futuros que na maior parte dos casos nos permitem conhecer sua probabilidade de apresentação.

O processo inicial para a configuração é de "apreciação da situação", que consiste em: 1. Estatística: eliminação da informação excedente. 2. Prognóstico: incorporação da informação faltosa. 3. Inteligência: processamento e análise da informação para a tomada de decisões.

Quando nos referimos à "eficiência" do sistema, segundo Kotler, podemos defini-lo como o *ratio* relação proporcional entre o nível de serviço e o de custo.

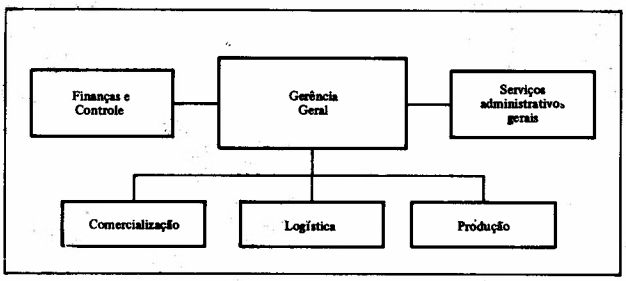
Na figura 14, a entrada do sistema representa o custo do serviço, incluindo o custo do transporte, do estoque, etc., enquanto que a saída é o nível do serviço: acessibilidade, velocidade, confiabilidade, etc.

Figura 14



O sistema, segundo Kotler, terá máxima eficiência se, mantendo o nível do serviço atual, nenhuma modificação do sistema puder conseguir uma redução do custo de serviço. Ficará por discutir a localização funcional de uma série de atividades cuja situação é ainda demasiado controvertida. Na figura 15 vemos esquematicamente a "postura exagerada" (do nosso ponto de vista) de uma departamentalização funcional na qual a logística reune o que aqui temos distinguido como logística de comercialização e logística de produção.

Figura 15



O enfoque representado na figura 15 é o que comentávamos no começo deste artigo. A função de finanças e controle está localizada como *staff* de uma gerência geral, geralmente operante e responsável pelo verdadeiro controle geral.

Por controle geral entendemos controle de administração de todo o funcionamento da organização. Isto implica um sistema integrado de controle que permita "piramidalizar" absolutamente todos os objetivos de todos os níveis e de todas as funções operativas. Isto realiza-se pela definição de avaliações (índices) das relações "chave" ou prioritárias e sua interconexão em forma de pirâmide. A cúspide da pirâmide será o objetivo a curto prazo, que está determinado pelo planejamento estratégico do desenvolvimento a longo prazo e este, por sua vez, está baseado na satisfação da relação rentabilidade-risco.

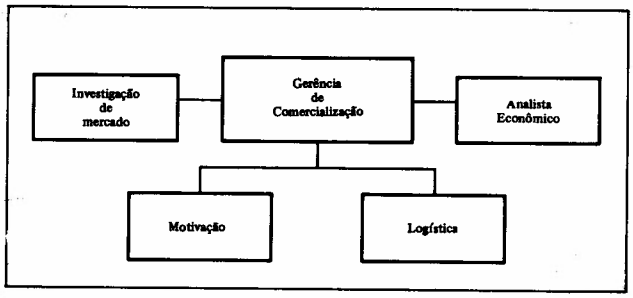
É assim que, por exemplo, o índice de produtividade da mão-de-obra indireta aplicada ao item 24 da linha 3 da mescla de produtos deve estar conectado com o objetivo a curto prazo (vértice da pirâmide). Desta maneira, finanças e controle é verdadeiramente controle.

Por outro lado, o que resta é a função de otimizar a aplicação de fundos, dadas as origens.

Se concordarmos com esta localização da área de Finanças e Controle, não estamos de acordo com a centralização da função de logística. Dividimo-la numa logística de comercialização e em outra de produção.

Na figura 16 esquematizamos a estrutura da área de Comercialização, de acordo com nosso critério.

Figura 16



No entanto, evidentemente, já não estamos na época em que associávamos, como sinônimos, comercialização com vendas.

Sabemos que o objetivo de uma gerência de vendas pode consistir em maximizar o volume de vendas, mas não percamos tempo aqui em discutir que a área de comercialização é algo mais, ou muito mais. Se partirmos deste critério, não resta dúvida de que a função conhecida como administração de vendas é simplesmente o que temos chamado de processamento de pedidos, e que este é o núcleo central do que havíamos denominado sistema de informação de logística, e, portanto, devemos localizar a função Administração de vendas, na logística.

Créditos e cobranças é uma atividade que sempre provocou discussões intermináveis.

Como primeira medida, sempre se os nomeia juntos. Do ponto de vista da auditoria operativa ou controle operativo, não devem estar juntos; geralmente estão juntos

e estão localizados na área de Finanças. Crédito é, segundo nosso critério, uma avaliação de um elo de um canal de distribuição. Portanto, deve estar localizado na logística. Recordemos que Vendas está situada em Motivação e, portanto, o controle cruzado se dá igual, deve-se dar, mas dentro da área de Comercialização. Não se deve confundir a função Créditos com a definição de condições de pagamento. Estas podem ser reguladas por uma política definida por Finanças e Controle, mas consistem simplesmente numa parte da estratégia de Preço, que já aceitamos como uma das variáveis controláveis de comercialização. Com relação a Cobranças, devemos entender esta função como a contraprestação da venda. A área de Comercialização não é eficiente somente pela venda que realiza, mas também pela maneira como implementa toda a transação ou figurativamente, o "contrato". Cobranças é o fluxo do produto.

Nas figuras 12 e 13 deixamos este vazio, para tratar dele agora.

A eficiência de todo o sistema de logística, será otimizar o fluxo combinado de a) produto, b) dinheiro, c) informação: de acordo com este critério custo-serviço que satisfaça o objetivo global da área de Comercialização.

Concluindo, Cobranças é também parte da função logística. Na medida em que Comercialização seja somente um título sofisticado de uma Gerência de vendas, esta localização de funções não é de nenhuma maneira aconselhável.

Na medida em que Comercialização é somente a área que implementa as relações produto-mercado que otimizam o objetivo da empresa como um todo, esta localização de funções é imprescindível. □