

Abastecendo as


POR FELIPE DREHER
FDREHER@ITMIDIA.COM.BR

Problemas de infraestrutura do País levam os distribuidores a traçarem estratégias para otimizar processos e conferir eficiência no abastecimento do mercado de TI e Telecom

FÁBIO GAIA,
DA OFFICER: os
distribuidores cada
vez mais assumem o
papel de gerentes do
estoque das vendas



ITROPA



Em meados de 1812, os soldados de Napoleão Bonaparte marcharam em direção ao interior da Rússia, para iniciar uma campanha que terminou em fracasso para o grande conquistador francês. Quanto mais as tropas francesas avançavam, mais difícil era abastecer as frentes com alimentos e munição, devido à distância e ao rigor do inverno do leste europeu. Para combater o inimigo, a defesa russa usou a tática da "terra arrasada", que cortou a cadeia de suprimentos do invasor. D império de Napoleão começou a ruir.

Embora os livros de história registrem sua genialidade como estrategista, Napoleão cometeu um erro fatal: a vulnerabilidade logística. E, seja na arte da guerra ou no mercado de equipamentos de TI e Telecom, a gestão da cadeia de suprimentos e distribuição compõe o cerne das atividades de todo distribuidor. Em nosso caso, o agente logístico é responsável por compra, recebimento, armazenagem, movimentação, estoque, processamento de pedidos e envio de mercadorias às frentes de batalha, ou seja, as vendas.

Quando falamos do território brasileiro, com mais de 6 mil quilômetros de extensão e tremendos problemas estruturais, as questões se agravam. Recentemente, a Associação Nacional de Transporte de Carga e Logística realizou um estudo comparando a logística aplicada aos 20 maiores Produtos Internos Brutos (PIB) em diversas partes do mundo. O Brasil, uma das dez maiores economias globais, ficou na última posição, com o aquecimento econômico andando na contramão dos investimentos em infra-estrutura.

Um levantamento identificou ainda que, no País, apenas 12,2% dos 1,6 milhão de quilômetros de estradas, por onde rodam 31 milhões de veículos, são pavimentadas.

Vale ressaltar que 58% do transporte brasileiro acontece via terrestre. Em comparação, os Estados Unidos movimentam 26% de seus produtos por terra, enquanto na China esse número vai para 8%. Embora pareça não constar na pauta de investimentos do governo brasileiro, explorar outras matrizes de transporte seria perfeitamente possível, uma vez que o Brasil possui 16 portos com boa capacidade e 6 bacias hidrográficas com 48 mil quilômetros de rios navegáveis.

E os números assustam. Em estudo divulgado no final de 2007, o Banco Mundial comparou a capacidade logística, a agilidade e os custos de processos de 150 países. O Brasil parou na 61ª posição do ranking, que tem Cingapura, Holanda, Alemanha, Suécia e Áustria no topo. Outras nações da América Latina também estão melhor posicionadas: Chile (32°), Argentina (45°), Panamá (54°), México (56°), São Tomé e Príncipe (57°) e Peru (59°). Dentre os mercados do BRIC, ficamos à frente apenas do país que derrubou Napoleão - o 99° da lista -, uma vez que China e Índia respondem pelo 30° e 39° lugares, respectivamente.

Maurício Fabri de Oliveira, diretor da Associação Brasileira de Logística (Aslog), expõe outra ferida: "Nossos problemas de infra-estrutura elevam os custos, pois é preciso manter caminhões parados nas portas dos armazéns aguardando a liberação dos produtos, por exemplo". Nesta conta, segundo o especialista, ainda há o impacto da burocracia e da falta de mão-de-obra qualificada. Além disso, o cenário ajuda a promover a baixa competitividade dos produtos brasileiros no mercado externo.

O relatório do Banco Mundial indica que existe forte conexão entre questões alfandegárias, gestão de fronteiras e divisas, infra-estrutura e regulamentação dos transportes na eficiência logística de um país. Os serviços locais afetam a capacidade de conectar a nação ao mercado global. Competências logísticas públicas e privadas, qualificação de prestadores de serviço, comprometimento de aduanas e organismos de fronteira, garantia de transparência e confiabilidade do sistema comercial e eficiência das cadeias de suprimento são questões que podem fazer a diferença entre a boa ou a má gestão do fornecimento.

SALTANDO BARREIRAS

Com as questões de infra-estrutura barrendo o avanço logístico como um todo, o mercado de TI e Telecom tem impactos inerentes à sua atividade. "É uma área difícil de se gerenciar. A disponibilidade das peças tem de ser rápida e isso implica ter um estoque muito próximo de cada cliente, ou então, um deslocamento muito rápido das peças", qualifica Paulo Fernando

Fleury, diretor do Centro de Estudos em Logística do Instituto de Pós-Graduação em Administração (Coppead) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Na afirmação do acadêmico, reside, ainda, o fato de que produtos eletrônicos são perecíveis, o que aumenta o risco de manter grandes estoques.

Para contornar o cenário complexo e garantir uma gestão logística eficaz, segundo o diretor, o primeiro ponto a ser considerado é a previsão de demanda, com o intuito de controlar o tempo e as necessidades de cada cliente— "Existem modelos que permitem saber qual é a combinação exata entre estoque e envio", comenta Fleury. Mesmo assim, não existe uma equação única e precisa e os aspectos logísticos dependem de cada situação.

Na visão de Rafael Nassar Paloni, diretor de operações da Networkl, o trabalho do distribuidor está apoiado em três alicerces: logística, capital e força de vendas. "O desafio é



Em um mercado altamente mutante é preciso planejar bem a compra para diminuir o tempo que os produtos ficam em estoque

movimentar os produtos no menor tempo, com menor custo e da melhor maneira. Resumindo, é tentar fazer o impossível. Sabemos que esse trabalho está funcionando quando não se ouve falar no assunto", comenta o executivo, ao dizer que a área vive de pular obstáculos e que a soma de processos adequados gera a solução para um problema.

"O ponto crítico no Brasil é a gestão do frete, pois o País é muito grande e, assim, é necessário definir qual é a melhor modalidade de transporte para ter os melhores custos", detalha o diretor da Networkl, que possui dois centros de distribuição na região Centro-Oeste, um no Sul e outro no Sudeste. Pelos cálculos de Nassar, a despesa do frete impacta em 1,5% o valor final do produto. Além disso, entre Imposto de Importação, IPI, Pis, Cofins e ICMS, a carga tributária representa entre 50% a 90% do preço da mercadoria.

"Em um mercado altamente mutante como o de informática e telefonia celular, você precisa planejar bem a compra e o tempo de importação para minimizar ao máximo a chance de os produtos ficarem parados nos depósitos", comenta

Bruno Sena, diretor-geral da Teeleap, ao apontar para a imprevisibilidade como um dos maiores gargalos da cadeia. E tal preocupação do executivo está diretamente ligada à necessidade de acompanhamento de mercado, a fim de antecipar tendências. Um contêiner de 3D metros cúbicos ou EOToneladas de capacidade, por exemplo, sai do porto de Miami (Estados Unidos) por um preço fechado de US\$ 2 mil e chega ao porto de Santos após 15 dias de viagem. Se a origem da mercadoria é a Ásia, contudo, o tempo em trânsito pode chegar a 40 dias.

Segundo o diretor-geral, a competência da distribuidora esbarra ainda no planejamento do fabricante e da revenda. "Quando o varejo planeja mal, todos os elos que vêm antes dele se dão mal", diz Sena, ao citar que a troca de informações e o compartilhamento de um histórico comercial ajudam a estabelecer linearidade entre os envolvidos no processo. Ocorre que tanto a falta quanto o excesso de produtos são problemas para as empresas. No primeiro caso, é possível elaborar uma estratégia de guerrilha e promover campanha para fazer o estoque girar, somando forças entre revenda, distribuidor e fabricante. Na segunda situação, o ponto é mais crítico.

JOSÉ ROBERTO DIAS, DA INGRAM MICRO: com a explosão na demanda, a distribuidora ajustou a operação e contratou profissionais



A logística precisa conversar com todas as áreas da empresa para gerar a demanda no momento certo

"D distribuidor precisa entender a sistemática do mercado onde atua para classificar o giro dos produtos e a época em que a demanda aumenta", explica Paulo Sérgio Ferreira Rago, diretor do Centro de Estudos Técnicos e Avançados em Logística (Ceteal). Segundo o especialista, é fundamental gerenciar o estoque com iniciativas específicas para atender cada região de acordo com suas peculiaridades. Leia-se: conhecer o terreno da batalha. A eficiência, segundo o diretor, é atingida após desenhados os processos.

"D problema é que o brasileiro sempre quer levar vantagem em tudo", sentencia Fleury, do Coppead, em uma menção ao fato de que o compartilhamento de informações entre empresas é uma oportunidade para que os concorrentes tirem vantagens competitivas. Neste caso, a saída mais simples, talvez, seja também a mais eficiente: "A logística tem que conversar com o marketing e com a produção para gerar a demanda no momento certo", explica Maurício de Oliveira, da Aslog.

No caso da Officer, uma das maiores distribuidoras do mercado nacional, a gestão da cadeia de suprimentos é uma combinação de

duas diferentes visões. "A logística trabalha olhando uma parte do projeto pelo retrovisor, com base em muita estatística", diz Fábio Gaia, diretor-comercial da companhia, que completa a equação com um outro olhar direcionado ao futuro. Seguindo essa filosofia, a Officer alocou mais de US\$ 2 milhões em seu departamento de operações, nos últimos cinco anos. "Trata-se de uma questão sensível para uma companhia que coloca mais de 3 milhões de produtos no mercado todo o ano", revela o executivo.

Fato é que cada vez mais os distribuidores assumem o papel de gerentes do estoque das revendas. "Esse será o modus operandi do canal", prevê o diretor da Officer. Do outro lado, a aproximação com os fabricantes também é inevitável, à medida que os ciclos de produção ficam mais curtos. "Os elos da corrente estão cada vez mais próximos e ligados", comenta o executivo, lembrando que esse movimento passa pela integração dos sistemas do fornecedor, distribuidor e canal.

Quem também tem investido em sua logística para driblar o esburacado território brasileiro é a Agis. Neste contexto, a companhia construiu um centro de distribuição nos moldes de suas necessidades. A estrutura foi montada dentro

de um condomínio industrial em Campinas (São Paulo) e atende requisitos de movimentação de carga e segurança. A confluência de três rodovias no município ajuda o escoamento rápido das mercadorias. A distribuidora processa B mil pedidos por mês, uma média de 400 a cada dia, o que traz à tona, muitas vezes, um outro gargalo logístico do Brasil: a segurança.

Em 2006, a Agis teve alguns produtos roubados e precisou acionara seguradora, um aliado estratégico de todo distribuidor. "Esse tipo de indústria de peças pequenas e valor é muito cobiçada", conta Alexandre Prado, diretor de marketing da companhia. Diante dessa visibilidade indesejada, a operação localizada dentro de um condomínio eleva os níveis de segurança dos armazéns.

"Recomenda-se que a empresa busque parceiros de confiança, que atendam quesitos de qualidade, com certificações e níveis de serviço", reforça Maurício de Oliveira, da Aslog. O diretor detalha, ainda, que existe uma série de ferramentas para auxiliar na integridade da carga, como softwares de gerenciamento de estoque, etiquetas eletrônicas (RFID), GPS e soluções de troca de informações entre empresas.

EXPLOÇÃO DE CONSUMO

Em outubro do ano passado, a Polícia Federal e a Receita Federal entraram a fundo no fornecimento de TI e Telecom e identificaram possíveis irregularidades na importação de produtos da Cisco Systems pela Mude. A operação da marca em território brasileiro era, até aquele momento, sustentada por apenas mais um parceiro de distribuição, a Ingram Micro, que observou um período de explosão de demanda, a partir do gargalo deixado no abastecimento do mercado local pela empresa investigada.

De que certamente foi um inconveniente para a fabricante, configurou-se em uma oportunidade para a distribuidora. "Em um curto período, ajustamos a operação para atender à demanda", comenta José Roberto Dias, gerente de operações da Ingram Micro. Para suportar o aumento repentino dos pedidos, a companhia contratou alguns profissionais e, hoje, a área de logística abriga cerca de 25 colaboradores.

Paulo Rago, da Ceteal, explica que, para as situações que fogem dos procedimentos normais, é preciso criar mecanismos que dêem conta dessa anormalidade. Um plano de contingência já estruturado pode auxiliar nesses momentos. "O distribuidor pode não estar 100% preparado, mas precisa saber que algo pode acontecer", comenta o especialista. "E se não vai dar para atender todo mundo, é preciso definir prioridades. O esforço comercial deve acompanhar os processos logísticos dando ênfase às situações mais urgentes".

Com um centro de distribuição em Tamboré (SP), uma das estratégias da Ingram para o sucesso da operação está em escolher transportadoras com identificação regional. Além disso, a distribuidora trabalha com um índice baixo de estoque e realiza auditoria para saber como está o giro das mercadorias. "Em 15 minutos, o produto está disponível no sistema para venda", dimensiona Dias.

TERCEIRIZAR OU NÃO?

"Vivemos um gargalo de logística há algum tempo e percebemos que melhorariamos com a terceirização", revela Carlos Tírich, diretor-comercial da Alcateia. A distribuidora aponta que, na ocasião, identificou que a quantidade de docas, o espaço de seu armazém e o número de profissionais faziam diferença na hora de sustentar o crescimento proposto pela companhia,

Assim, o estoque que ficava na sede da empresa, no bairro do Bom Retiro, em São Paulo, foi transferido para Barueri, a partir do acordo com a Delta Records. O know how do parceiro na consolidação de cargas influenciou a decisão, segundo Tírich, lembrando que o software de gerenciamento logístico utilizado pela empresa foi compartilhado com a aliada, permitindo a troca de informações online.

A iniciativa permitiu à Alcateia dobrar o número de pedidos emitidos por dia, que, antes da mudança, ficava na casa dos 700. Além disso, a terceirização elevou os níveis de serviço. "Em mais um mês, iremos terceirizar também a logística na operação do Rio de Janeiro", antecipa Tírich. A empresa que tomará conta da operação em solo carioca, contudo, será diferente da paulista, uma forma de garantir o atendimento às peculiaridades dos mercados regionais, na visão da distribuidora.

"Vale a pena delegar a logística desde que o terceiro tenha um desempenho, no mínimo, igual ao seu", avisa Rago, da Ceteal, ao reforçar que o outsourcing para reduzir custo é um risco e, por isso, torna-se fundamental estabelecer padrões e níveis de serviços pré-acordados com os fornecedores e clientes. H33



RAFAEL PALONI, DA NETWORK1: o ponto crítico no Brasil é a gestão do frete, que impacta em 1,5% o valor do produto final

A troca de informações entre empresas é uma oportunidade