

A importância estratégica dos Sistemas da Qualidade nos operadores logísticos

Carlos Roberto Coutinho *



Os desafios dos operadores logísticos estão cada vez maiores. A capacidade de entender as operações que estão gerindo, as necessidades e requisitos dos clientes e atendê-los de maneira consistente, tornam-se cada vez mais fundamental para a consolidação de seus negócios e fator chave para seu sucesso.

As operações logísticas estão tornando-se cada vez mais complexas e desafiadoras por várias razões. Dentre elas, destacamos:

- a tendência de aumento de escala das operações, através da centralização e operações de consolidação e desconsolidação, visando à obtenção de sinergia e redução de custos operacionais
- o aumento constante dos requisitos de entrega, como *just in time*, janelas de entrega e agendamentos nas operações B2B, para um número cada vez maior de clientes
- o estabelecimento de objetivos cada vez mais agressivos para as operações, devido ao aumento da importância estratégica da logística
- a necessidade, cada vez maior, de se ter soluções em uma escala global, devido ao aumento do comércio internacional
- o surgimento dos negócios via Internet nas operações B2B e B2C, que ainda constitui-se em grande desafio para a logística.

Nesse ambiente, torna-se imperativo o incremento da capacidade de atender requisitos, o desenvolvimento da criatividade e flexibilidade para se adaptar a novas situações e ambientes de constantes mudanças. Para isso, no entanto, é preciso dotar a organização de uma estrutura que suporte o desenvolvimento dessas características. Os sistemas de gestão da qualidade fornecem essa estrutura necessária.

Ações como planejamento da qualidade, abordagem de processos, ações corretivas e preventivas, análises críticas, medição e análise de dados, equipam o operador logístico com as ferramentas e disciplinas necessárias para: melhorar constantemente a eficácia e eficiência de seus processos, reduzir custos, criar sinergia sistêmica e demais benefícios que podem conduzi-lo pelo caminho da excelência e rentabilidade no agressivo ambiente das operações logísticas.

A administração intuitiva e por crise deve dar lugar a abordagens técnicas e metodológicas que, aliadas à formação de uma cultura de busca da excelência, leve-os a vencer os desafios que se têm posto à sua frente, e obter o sucesso que as empresas e nosso país tanto necessitam.

O campo das operações logísticas é ainda um terreno muito fértil para a implantação de programas de melhoria e de gestão da qualidade para obtenção de resultados expressivos de médio a curto prazo. É uma área que deve ser melhor explorada. Existem muitas ferramentas e metodologias poderosas que foram desenvolvidas durante anos por setores que convivem a mais tempo com ambientes agressivos de concorrência e complexidade técnica, como os setores automobilístico, aeroespacial e de tecnologia. Essas ferramentas e metodologias precisam agora ser adaptadas e aplicadas aos processos de operações logísticas para gerar ganhos de confiabilidade, eficácia e eficiência. É isso que, aliado a outras grandes ações de melhoria da infra-estrutura logística e redução do custo Brasil, levarão as nossas empresas a

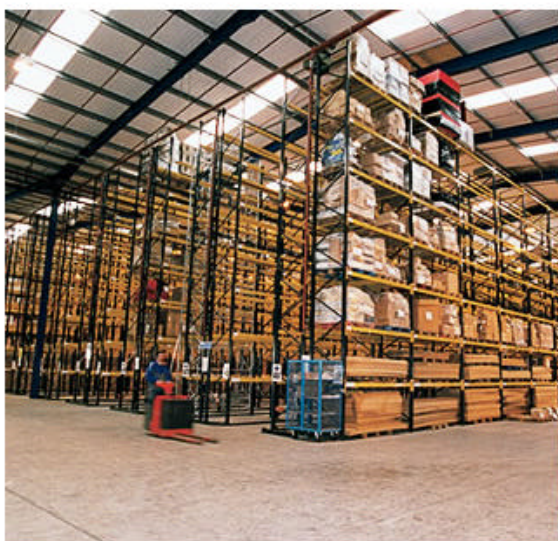
atingir um patamar de desempenho que as torne competitivas no mercado global, no que diz respeito aos custos de logística.

A Necessidade de Foco no Cliente

Uma pesquisa realizada recentemente indicou que 64% dos contratos do setor de operações logísticas já utilizam indicadores de desempenho. Nos Estados Unidos, esse percentual é de 92%. Isto mostra duas coisas. Primeiro, que os gestores de contratos logísticos, em sua maioria, estão de olho no monitoramento da qualidade da prestação dos serviços de seus operadores logísticos. Em segundo, mostra que esse percentual ainda deve subir bastante, até atingir os níveis que estão sendo praticados no primeiro mundo. De qualquer forma, os operadores logísticos devem estar preparados para se submeter a ambientes de operações cada vez mais exigentes.

Já existem algumas pesquisas de *benchmark* realizadas no Brasil em 2002, para avaliar a qualidade da distribuição física da indústria de bens de consumo ao comércio varejista. Essas pesquisas demonstraram que ainda existe uma grande distância entre o nível atual de desempenho dos operadores logísticos e as expectativas de seus clientes. Por exemplo, no requisito “consistência dos prazos de entrega”, 65% dos varejistas manifestaram-se insatisfeitos com os atuais níveis médios de desempenho, e 31% deles ainda se mostraram insatisfeitos mesmo com os fornecedores que apresentam as melhores práticas do mercado. Isso mostra que ainda há muito espaço para melhorias no setor. Se, por um lado, demonstra o enorme desafio que se têm pela frente, por outro, representa uma grande oportunidade de diferenciação para aqueles que querem estar à frente de seus concorrentes.

Nesse contexto, a necessidade de foco no cliente torna-se relevante. Pois, para satisfazer esses clientes e aumentar seu grau de satisfação, é preciso **conhecer, entender e satisfazer** suas necessidades. E os sistemas de gestão da qualidade introduzem processos que potencializam a capacidade do operador logístico de cumprir essa missão. É através de constantes esforços de monitoramento do ambiente competitivo que se pode identificar oportunidades para melhor atender ao cliente, antecipando e superando a concorrência. E mais uma vez, os sistemas de gestão da qualidade cumprem seu papel, dando estrutura, ferramentas e metodologias que canalizam esses esforços. Em resumo, os resultados das pesquisas demonstram que o mercado está em constante transformação, e que estratégias de serviços logísticos só têm relevância se estiverem fundamentadas a partir do ponto de vista do cliente.



Um outro aspecto importante relacionado ao foco no cliente é a necessidade dos operadores logísticos entenderem as características específicas dos diferentes segmentos de clientes, e traçar planos de ações e metas de desempenho específicos a cada um deles. A

adoção de métodos e níveis de serviço padrões a toda a base de clientes geralmente conduz a erros indesejáveis. Setores mais sensíveis a preços podem estar recebendo serviços acima de suas expectativas e, por outro lado, existem clientes com alto grau de exigência e dispostos até mesmo a pagar preço *premium* por serviços excelentes, podem estar recebendo serviços aquém de suas necessidades. É preciso adotar uma abordagem focada no cliente, no planejamento e implantação de processos logísticos.

Redução de Custos e Melhoria Contínua

O preço de um produto ainda é fator chave nas decisões de compra do comércio varejista, pelo menos no que diz respeito aos bens de consumo. As pesquisas mencionadas demonstram que numa escala fechada, de 0 a 100%, as decisões de compra são tomadas, proporcionalmente, influenciadas pelo preço (36,5%), qualidade do produto (30,3%), nível de serviço ao cliente (18,1%) e promoção e propaganda (15,1%). O preço ainda é um fator chave de competitividade no setor de bens de consumo. E as operações logísticas, em todas as etapas da cadeia de

abastecimento, fazem parte da composição do custo e, conseqüentemente, do preço dos produtos. Isso sinaliza que os operadores logísticos desempenham um papel importante nas ações para a redução dos custos associados aos produtos. A sua capacidade de melhoria contínua e, portanto, redução de custos, é estratégica para o seu sucesso a médio e longo prazo. E mais uma vez os sistemas de gestão da qualidade agregam valor ao operador logístico, através de seus processos de ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua. A abordagem de processos ajuda o operador logístico a analisar seus processos em termos de valor agregado, eficácia e eficiência, contribuindo para a construção de um ciclo contínuo de redução de custos que, por um lado, protege e até mesmo aumenta suas margens de lucro – dependendo do modelo de remuneração do contrato – e, por outro lado, contribui para o estabelecimento de preços cada vez mais competitivos.

Conclusão

O Brasil realmente possui vários problemas estruturais, fiscais e regulatórios que impactam negativamente na sua competitividade logística em uma escala global, e esforços estruturados e políticos devem ser feitos para resolver esses problemas. Mas não adianta simplesmente colocar a culpa na infra-estrutura do país e no chamado custo Brasil. É preciso que as empresas e os operadores logísticos façam a lição de casa, e coloquem seus processos internos em um patamar de competitividade mundial. Há um longo caminho a percorrer nessa direção, e a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade eficazes, é o primeiro passo. E aqueles que saírem na frente, irão obter as vantagens competitivas de sua liderança.

* Carlos Roberto Coutinho – Consultor de Qualidade - Lead Assessor – ISO 9000 : 2000 – pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini – USP – Auditor líder reconhecido pelo IRCA – Inglaterra. Coordenador responsável pela implantação do Sistema de Gestão Integrada da Qualidade na Exel do Brasil, envolvendo Segurança e Meio Ambiente, conforme os referenciais ISO 9000:2000, ISO 14000 e OHSAS 180001. e-mail : contato@qualilog.com – Tels. + 55 (11) 3772-3194 / + 55 (11) 3815-6840