

Meritocracia logística e futuro empresarial

por José Mexia Crespo de Carvalho

A evolução logística é muito pouco compreendida pela grande generalidade dos investidores e empresários, em Portugal e não só, pelo que a necessidade pedagógica, e de formação, continua a ser um imperativo, lacuna que faz travar, de alguma forma, o avanço no terreno de algumas das melhores soluções, por mais sustentáveis que sejam.

Com ou sem o uso do termo logística para dar resposta a problemas reais, em qualquer dos casos intrinsecamente logísticos, a verdade é que a sintomatologia de deficiência (ou de doença) das empresas se manifesta, frequentemente, nos processos e na forma como estão organizados e pensados para responder ao mercado (final ou não).

Este facto concreto apenas vem dar consistência, e boa razão, à prática do conhecimento naquela área (logística), sendo que, para tal, se tornou essencial passar de aproximações mais convencionais, e talvez menos arriscadas, para aproximações que claramente incorporam conhecimento de *marketing* e de sistemas e tecnologias de informação, entre outros, convertendo a acção numa forma única, ou pelo menos diferente, de pensar a própria organização.

Hoje em dia, a abertura do sistema empresa e a perda estrutural e acentuada de competitividade perante o mercado, sobretudo quando não ocorrem movimentos de crescimento por fusão/aquisição para ganho de massa crítica, transformaram a natureza dos problemas e as formas de



resposta para sustentação empresarial numa arte (que se vai constituindo como ciência), obrigando à passagem, em primeiro lugar, para uma óptica de cadeia de abastecimento e, posteriormente, para uma óptica de rede (*networking*), ambas sustentadas por fluxos, físicos e informacionais, mas em que pode ou não ter cabimento a aproximação à gestão da

cadeia de abastecimento (*supply chain management*, na expressão em inglês).

Neste contexto, o que importa mais gerir e balancear é o *trade-off* entre tempo, qualidade e custo de resposta ao mercado, por forma a ser possível a criação de diferenciação percebida e que possa ter tradução nalgum grau de fidelização, por parte do mercado, ao (ou aos) sistema(s) empresarial(ais).

Quando se percebe que os mercados se tornam cada vez mais orientados, para lá da variável preço e da caução da marca, para o tempo e para a qualidade (*time and quality oriented*), no fundo, para o serviço, deve apostar-se em respostas por meio de variáveis que podem sustentar a diferenciação e que, cada vez mais, vão ao encontro da verdadeira competitividade.

Pretende-se, então, referir tempo curto no abastecimento, qualidade no abastecimento e baixo custo nesse mesmo abastecimento, sempre percebidos e valorizados pelo mer-

José Mexia Crespo de Carvalho

Professor do ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Contacto do autor: e-mail: crespo@logistema.pt

cado. São conceitos mais vastos que a simples qualidade do produto/serviço, o tempo de lançamento no mercado do produto/serviço ou o seu custo de produção. Estas variáveis, ao nível mais simples, fazem parte do universo do produto/serviço dito nuclear.

Porém, as mesmas variáveis podem ser consideradas a um nível mais amplo, no contexto do produto/serviço logisticamente completo. Frequentemente, estas últimas englobam as anteriores e vão além delas. São estas as requeridas no contexto de novas aproximações, dando origem a mais do que transporte, armazenagem, gestão e constituição de stocks, sistemas logísticos de comunicação e informação, gestão de infra-estruturas e movimentação. Dão origem, então, a respostas assentes em fluxos, rapidez, consistência e integração de movimentos e fluidez na disponibilização (serviço).

Influências e tendências logísticas

São várias as influências que sofre a logística, influências essas que criam tendências de evolução ao nível empresarial/organizacional. Podemos fazer uma leitura delas de forma telegráfica, para chegarmos a uma conclusão quanto ao mérito da aproximação logística, pela gestão de fluxos, físicos e informacionais, como resposta sustentada a problemas reais.

São elas as seguintes:

- Respostas simultâneas a mercados locais e globais (*the Glocal experience*);
- Necessidade de reconfiguração do binómio estratégia/estrutura e focalização nos processos;
- Necessidade de resposta aos desafios colocados pelo comércio electrónico;
- Necessidade de resposta a clientes/consumidores cada vez mais infiéis e com tendência para a substituição rápida da compra e para enfatizarem o factor tempo;
- Necessidade de reconfiguração da estrutura de custos;
- Necessidade de adaptação às exigências ambientais;
- Necessidade de integração logística e de assentar o pensamento em formas modelares de resposta rápida, tipo empresa ampliada (*extended enterprise*, em inglês);
- Finalmente, abertura à mudança, à criatividade e à aprendizagem como formas de diferenciação e de construção empresarial contínua, numa óptica sustentável.

Necessidade de respostas simultâneas a mercados globais e locais

Nesta componente podemos considerar quer a necessidade de contactar e negociar com fornecedores cada vez mais globais quer a necessidade de diversificar mercados, baixando o grau de dependência e encontrando clientes posicionados em todo o espectro planetário. As empresas precisam, assim, de se transnacionalizar, tendendo a operar em ambientes simultaneamente externos e internos.

As respostas empresariais deverão, então, estabelecer um foco explícito na adaptação à experiência Glocal, um polinómio complexo devido à diferenciação das várias componentes e mercados de base.

Conquanto tal aspecto eleve a complexidade empresarial, trata-se de uma questão de sobrevivência e de sustentabilidade dos vários negócios.

A adaptação a estas condições pode surgir, e surge frequentemente, por intermédio da parceria e do *outsourcing*, como formas de conhecer os mercados locais e variabilizar custos fixos, aligeirando estruturas e competindo de forma cada vez mais virtual.

Neste contexto, a «empresa ampliada», com raiz em regiões periféricas, como Portugal, terá de se adaptar a desafios mais amplos e aproveitar a capacidade de agilização que lhe advém de um tecido industrial de pequena dimensão.

Adicionalmente, esta necessidade também cria condições propícias para a centralização das operações, como forma de conseguir atingir maior visibilidade logística, e para a localização em menos pontos, ainda que mais centrais, quer relativamente ao abastecimento (na produção) quer ao mercado (na distribuição).

Desta forma, aumentam os desafios em termos de transporte, pois verifica-se uma tendência explícita para o *trade-off* entre stock e transporte que, embora genericamente benéfico em termos de custo, requer repostas ambientalmente mais favoráveis (pelas emissões poluentes, pelos níveis de congestionamento e pelos problemas de ruído) por excessiva dependência do transporte rodoviário.

Neste contexto, a «empresa ampliada», com raiz em

regiões periféricas, como Portugal, terá de se adaptar a desafios mais amplos e aproveitar a capacidade de agilização que lhe advém de um tecido industrial de pequena dimensão, criando oportunidades ao nível das microempresas, das microcadeias (*supply-demand chains*) e das redes (*networks*) capazes de servir mercados de produtos/serviços de elevado valor e apostados na diferenciação por intermédio de variáveis logísticas e de marcas exclusivas. Poderão ser os casos do vinho, do calçado, dos têxteis, do turismo de luxo, entre outros.

Necessidade de reconfiguração do binómio estratégia/estrutura e focalização nos processos

Ao mesmo tempo que se reconfiguram os eixos estratégicos em que assenta a competitividade das empresas e o binómio estratégia/estrutura conhece aproximações dinâmicas já longe das enfatizadas por autores do domínio estratégico de anos atrás, as respostas requeridas pelos vários mercados têm-se tornado cada vez mais exigentes, conduzindo as empresas a um enfoque constante nos processos e, cada vez menos, nas funções.

Em regiões periféricas como a de Portugal, estes prestadores de serviços logísticos poderão ter um papel fundamental no ordenamento do território, face à elevada desregulamentação.

Na prática, esta influência é um sustentáculo à criação de cadeias de empresas, não necessariamente direccionais (origem-destino) mas reticuladas (*networks* logísticas), por forma a que, por enfoque nos *outputs* (essencialmente serviço logístico) e na forma de os conseguir, mais horizontalmente/ processualmente, seja possível acrescentar valor e fidelizar mercado, em busca de uma recompensa cada vez mais complexa.

Por outro lado, a dimensão das empresas tem-se tornado verdadeiramente crescente, dando lugar ao ganho de economias de escala. Todavia, o crescimento nem sempre é sinónimo de vitalidade e nomeadamente a Europa necessita de maior focalização no tecido empresarial mais pequeno, particularmente no caso de Portugal, como dissemos, com capacidade e características de agilidade explícita, de

maneira a poder competir de forma mais flexível e rápida (há quem mostre cepticismo, mas a verdade é que existe cada vez mais espaço para o *small is beautiful*, ou para o *small and beautiful*, desde que ágil e competitivo).

Outro aspecto a considerar neste contexto diz respeito à concentração das empresas no *core business*, pelo que muitas das actividades tenderão a ser externalizadas, proporcionando o crescimento continuado dos operadores logísticos por absorção de activos. Repare-se, por exemplo, que é hoje conhecido o valor do mercado logístico em termos europeus, incluindo Europa de Leste, como sendo de 26 mil milhões de contos. Destes, apenas 6230 milhões de contos estão nas mãos de profissionais logísticos. Ou seja, há um potencial imenso (com uma fatia a rondar os 75%) para o crescimento dos operadores logísticos (sejam eles *third* ou *fourth parties* — integradores de prestadores de serviços logísticos).

Sendo assim, se é necessário encurtar a *supply-demand chain* para obter respostas mais rápidas e fiáveis ou formar *networks* logísticas, torna-se indispensável, adicionalmente, prever a entrada de novos actores que, de forma integrada, possam desempenhar bem o papel de integradores e de gestores de tempo e serviço.

Em regiões periféricas como a de Portugal, estes prestadores de serviços logísticos poderão ter um papel fundamental no ordenamento do território, face à elevada desregulamentação e, paradoxalmente, burocratização, e ao urbanismo caótico, assegurando a capacidade de resposta rápida dos vários sectores de actividade, por forma a conseguirem competir com base na qualidade e no tempo.

Necessidade de resposta aos desafios colocados pelo comércio electrónico

Outra das tendências mais fortes, o comércio electrónico, comporta, neste momento, desafios incalculáveis para a logística. Mas não só pelo aumento das transacções por esta via, ou pelas trocas de informação logística já hoje possíveis, contribuindo em muito para acelerar a cadeia logística e diminuir os erros.

É bom não esquecer, porém, que se podemos encomendar e pagar em tempo real, são raros os produtos/serviços

que se podem obter nesse mesmo tempo (por intermédio de um qualquer *download*). Desta forma, os grandes desafios futuros estarão, seguramente, do lado dos fluxos físicos, uma vez que é a sua rapidez que começa a ser o grande condicionante da velocidade de resposta, além de ser a sua complexidade, pela natureza tangível, que dificulta a troca, criando entraves e barreiras à fluidez desejável (faz falta, assim, a tão anunciada desmaterialização dos produtos, há muito vaticinada nos filmes de ficção e que, quando chegar, será seguramente bem aceite).

Neste contexto, e a julgar pelo novo perfil do decisor empresarial, podemos dizer que o comércio electrónico tenderá a subir, quer no *business-to-business* (entre empresas) quer no *business-to-consumer*. Nos fluxos informacionais requer-se, pelo menos, que haja uma VAN (acrónimo inglês para rede de valor acrescentado) com velocidades de comunicação aceitáveis e esse será um facto incontornável. Mas é fundamental que os gestores logísticos (ou talvez os *customer service managers/logistics managers*, para empregar os termos mais comuns) se dêem conta de que, além da componente virtual, existe uma importantíssima componente física que se torna necessário repensar e na qual os investimentos terão que ser francamente superiores aos da componente virtual, no sentido de fluidificar e tornar a resposta mais rápida, menos congestionada e mais fiável.

De facto, o trajecto final é e será, por muito mais tempo, do tipo «analógico». Lento, se comparado com o fluxo informacional. Contudo, e logisticamente falando, não é um problema esquecido, e para lhe dar resposta existem já, por exemplo, soluções logísticas para fluidificar a componente física.

São elas:

- a aproximação «Portal», baseada em receptáculos especiais nas casas e/ou garagens dos clientes/consumidores finais para permitir a entrega de produtos e serviços em qualquer horário;
- a aproximação «Overbuild», construindo uma rede logística física (infra-estrutura) inteiramente nova, conquanto dispendiosa;
- a aproximação «Caching», por criação de centros de recolha para múltiplos clientes em locais estratégicos,

localizados e acessíveis a qualquer hora segundo a conveniência ditada pelo mercado;

- a aproximação «Speed», pensada para clientes que estão dispostos a pagar o diferencial em preço, qualquer que ele seja, para justificar entregas não consolidadas, muito embora rápidas;
- finalmente, e entre outras, a aproximação «Niche», com foco apenas em produtos ou categorias de produtos cuja entrega seja menos complexa e em que se possam assegurar condições mínimas de partida em termos de disponibilização.

Necessidade de resposta a clientes/consumidores infíeis

A resposta a um mercado infiel é cada vez mais complexa. Mas a resposta a um mercado que usa a variável tempo, para além do preço, como variável diferenciadora, torna-se ainda mais complexa de efectivar.

Ou seja, com um padrão de cliente/consumidor cada vez mais assente (ou a tender para) no binómio abundância/desinteresse, fortemente sujeito aos efeitos da substituição, torna-se difícil perceber que argumentos, além do que resta da marca, serão «seguros» para obter fidelização.

Um aspecto é deveras importante. A gestão e o domínio do tempo de resposta são centrais. Mas como chegar a esse tempo baixo de resposta com máxima fiabilidade? Um desafio logístico a vencer, em termos futuros, até porque envolve *trade-offs* não desprezáveis. Como ficou implícito acima, ao querer diminuir o tempo é natural que se diminua a qualidade da resposta e se aumente o custo. É onde a logística — e a gestão da cadeia ou da *network* logística — se torna mais uma arte que uma ciência.

Necessidade de reconfigurar a estrutura de custos

Há uma falácia quando se fala de tempo curto. Ou seja, para aumentar a qualidade e a rapidez na resposta é necessário aumentar custos, quase seguramente. Mas o ideal seria conseguir baixo custo com baixo tempo de resposta e elevada qualidade. Por enquanto, é apenas um desafio logístico no âmbito da cadeia de valor. Porém, e em boa verdade, quando deixasse de o ser, a logística, na sua componente mais vasta, perderia grande parte da sua razão de ser. Porém, por mais que se pense, esse aspecto não

parece poder vir a ter qualquer consistência futura.

No entanto, no contexto deste ponto há que ter em atenção três movimentos explícitos: a necessidade de aumentar a produtividade como contrapartida para a necessária descida dos custos, que tem vindo a verificar-se; a necessidade de agilizar a empresa/organização, que também tem vindo a verificar-se, embora em menor escala; finalmente, a necessidade de concentrar operações a nível central, não só como forma de aumentar a visibilidade logística mas também de reduzir custos (atente-se na simplicidade, por exemplo, da Lei de Maister).

Necessidade de adaptação às exigências ambientais

A indústria reversível, a chamada *reverse logistics*, vive, em boa verdade, à custa dos disfuncionamentos da indústria tradicional. Ou seja, numa óptica de *green logistics*, com práticas limpas à origem, as coisas seriam bem diferentes. Será que se pode colocar a questão desta forma?

Resta apenas afirmar que, em povos e regiões com grande tendência para o individualismo, como o caso do Sul da Europa (e nomeadamente Portugal), o fenómeno da parceria ganhadora para ambos os lados ainda está largamente por confirmar.

Está comprovado, em várias indústrias, que o fenómeno *green* à origem evitaria muita da actividade reversível. Mas não toda. Porém, interessará aos agentes económicos, e mesmo institucionais, criar condições para fazer *green* na origem ou será preferível fomentar o *reverse logistics*, sem dúvida uma indústria com forte potencial, geradora de grandes proveitos e, por que não, de postos de trabalho?

Em todo o caso, esta é uma discussão que importa mais à política, quer governamental, quer comunitária, quer internacional, pelo que o que se nos oferece afirmar é que a instituição do princípio do poluidor-pagador, o aumento de exigência das normas ambientais e da implementação de embalagens retornáveis, entre outros, tem impacto importante ao nível da logística, sendo a tendência geral a que se traduz pelo acompanhamento desses movimentos e pela criação de fluxos logísticos físicos contrários aos primários

origem-destino, geridos de forma tão racional quanto os inversos e por recurso ao mesmo tipo de argumentos e atributos (no contexto da *reverse logistics*).

Necessidade de integração logística

A integração logística tem-se mostrado uma tendência de fundo. No entanto, entre a necessária integração e a excessiva integração vai uma distância considerável, que se pode traduzir por perda de agilidade e de capacidade competitiva.

Muitas das empresas já o sentiram internamente, via resultados dos ERP (acrónimo inglês para sistemas de planeamento de recursos da empresa) de primeira geração. Onde, e aquando de um *crash*, a empresa fica positivamente de cócoras, mesmo sem poder vender. As más experiências ensinam, por vezes, a apostar em ERP mais evoluídos e, porventura, com integração menos explícita, por forma a contornar alguns obstáculos.

O mesmo é válido para a cadeia de abastecimento, em que uma excessiva integração pode conduzir, por exemplo, a uma integração vertical clássica, perdendo-se, com isso, a agilidade que poderia estar subjacente à cadeia, nomeadamente na capacidade de resposta ao mercado. Daí, porventura, resulta também como possível a aposta na *network* logística.

Contudo, a nossa aposta vai para a aproximação por parceria, em que os actores, fornecedores, prestadores de serviços e clientes adoptam posições negociais cooperantes, com posturas do tipo jogo de soma não nula, para serviço ao mercado, fomentando respostas mais rápidas e eficazes e dotando o processo de eficiência, naquilo a que vulgarmente se chama *partnerships win-win* (parcerias ganhador-ganhador).

Resta apenas afirmar que, em povos e regiões com grande tendência para o individualismo, como o caso do Sul da Europa (e nomeadamente Portugal), o fenómeno da parceria ganhadora para ambos os lados ainda está largamente por confirmar, sobretudo por falta de maturidade do mercado e por via de uma postura de pouca abertura à cooperação, comprometendo, em muitas circunstâncias, a gestão numa óptica de cadeia (primeiro passo para chegar à *network*).

Abertura à mudança, à criatividade e à aprendizagem

Finalmente, resta afirmar que as empresas/organizações são edificadas por capital humano como forma única de diferen-

ciação e capacidade de construção de um projecto contínuo e sustentável. Todas elas, sejam empresas, *supply-demand chains*, ou *extended enterprises*, e *networks logísticas*.

Fala-se de capital humano capaz, aberto à mudança, numa posição de humildade face ao conhecimento, i.e., tornando-se um aprendiz para a vida. Só assim, com coesão e com equipas que sejam capazes de construir algo de diferente, é possível fazer face à mudança e contornar os vários obstáculos, desafios e oportunidades que se vão colocando em termos de sustentabilidade e posição activa no mercado.

Mas mais: é necessário que, nomeadamente para as empresas portuguesas de pequena dimensão e com elevado potencial em termos de agilização, sejamos nós próprios a acreditar nelas, restando o pouco altruísmo que nos caracteriza; caso contrário, estaremos a hipotecar o país e o futuro da empresarialidade em Portugal.

E se há aspectos verdadeiramente centrais em termos de competitividade, eles são a diferença que somos capazes de introduzir na área logística. Porque são as empresas, queiramos ou não, que fazem os mercados, os Estados e as nações (já para não dizer as comunidades, neste caso a União Europeia).

Conclusão

Pelo que já vimos, a organização das empresas em torno de *supply-demand chains* e de *networks logísticas* é uma arma poderosíssima para obter diferenciação na resposta, devendo as empresas apoiar-se nelas para potenciarem vantagens competitivas. Através destas organizações viradas para o mercado acrescenta-se valor ao produto/serviço nuclear.

Esse valor corresponde, grosso modo, ao somatório dos atributos logísticos conseguidos, nomeadamente em termos de tempo, custo e qualidade: entregar a tempo, na quantidade correcta, no local desejado, ao custo mínimo, entre outros aspectos.

Trata-se de factores que fidelizam o mercado, que sustentam as empresas nos planos nacional e internacional e que lhes permitem agilidade e adaptabilidade às variações dos vários mercados.

As soluções são variadas, mas é imprescindível seguir o caminho da integração, quanto baste, das actividades logísticas, da processualização da empresa e do negócio e da

reorganização do trabalho em torno de processos. Há que aprender a gerir a complexidade.

Nesta óptica, o ciclo logístico pode ser considerado muito vasto, quer origem-destino (ciclo normal) quer destino-origem (*reverse logistics*, ciclo inverso, reaproveitamento e reciclagem).

E, debaixo destes ciclos, e com eles, se fecham outras áreas, como a produção, o *marketing*, o custeio e o financiamento, os sistemas de informação, a avaliação.

Acima deles só as pessoas, únicas capazes de fazer a

As tendências mais expressivas em termos logísticos, quaisquer que sejam, assentam sempre num elemento comum e não menos fundamental: tudo é fluxo e nada permanece como está. A mudança é a única «segurança» do gestor logístico e da empresa para a qual a logística assume um grau de centralidade ascendente.

diferença e de criar empresas-aprendizes e processos diferenciáveis.

Assim, a satisfação total do cliente (eficácia) é um fim em si mesmo (serviço logístico total), o serviço prestado de forma a ultrapassar as necessidades e expectativas desse cliente torna-se um veículo (eficiência) para atingir um fim, a sustentabilidade e penetração da empresa, inserida numa *supply-demand chain* ou numa *network*, em novos mercados ou nos que já opera e as vantagens competitivas alcançadas funcionam como a resposta, qual *payback* do investimento (fidelização e retorno).

As tendências mais expressivas em termos logísticos, quaisquer que sejam, assentam sempre num elemento comum e não menos fundamental: tudo é fluxo e nada permanece como está. A mudança é a única «segurança» do gestor logístico e da empresa para a qual a logística assume um grau de centralidade ascendente. Essa é, sem dúvida alguma, a maior de todas as tendências. E talvez seja por aí que a logística se torna uma humilde contribuinte para uma meritocracia empresarial e organizacional. ■