

## Logística e a Gestão da Cadeia de Suprimentos

### Uma arma verdadeiramente competitiva – Parte II

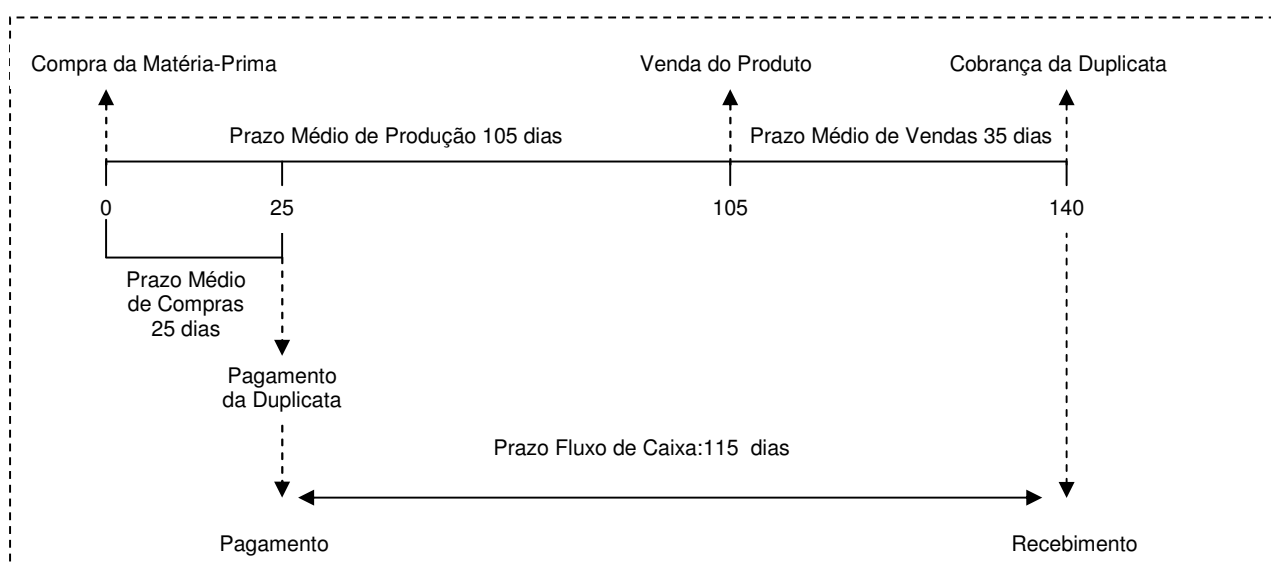
José Carlos Ferrante

Professor do Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia

No artigo anterior, o autor deixou, como mensagem para a indústria de embalagem, que a correta gestão da cadeia de suprimentos é fundamental para se obter uma real vantagem competitiva. Neste artigo, será abordado o conflito entre os fluxos de materiais e de caixa a fim de contribuir para que os leitores possam identificar formas de criar vantagem competitiva no mercado, tais como: a) maior valor adicionado ao produto pelo serviço ao cliente; b) maior produtividade à empresa pela redução de custo ou otimização do uso dos recursos.

### O Fluxo Físico *versus* o Fluxo de Caixa. Onde está o dinheiro?

Como citado, a busca da competitividade relaciona-se cada vez mais com a busca do ponto ótimo do sistema, além das fronteiras da empresa. Por isso, integrando a empresa com os seus fornecedores e seus clientes, pode-se identificar um fluxo físico integral de bens e serviços por meio dos diferentes elos da cadeia e do seu impacto no fluxo de caixa total. Na Figura 1 exemplificam-se esses fluxos.



**Figura 1: Fluxos de materiais e de caixa**

Na **data zero**, o fornecedor entrega a matéria-prima para a fabricação da embalagem na portaria da empresa, que carimba o canhoto da nota fiscal de recebimento e, a partir desse momento, torna-se “proprietária” do seu fluxo físico. O material seguirá o caminho natural, ou seja, passará pelo recebimento e controle de qualidade, será estocado por um determinado período, passará pelos diferentes departamentos de produção até se transformar em embalagem, que será armazenada por um determinado período e, depois, faturada e entregue ao cliente. Esse processo completo leva um determinado período de tempo que será denominado “**prazo médio de produção**” e, por hipótese, será de 105 dias, ou seja, 105 dias depois do recebimento da matéria-prima, ela estará na casa do cliente que, por sua vez, “carimba o canhoto na nota fiscal” indicando o recebimento. A partir desse momento, a empresa fabricante não é mais proprietária do fluxo físico.

Normalmente, quando um produto é vendido, o cliente tem um determinado prazo para pagar, e esse é o prazo médio de recebimento das vendas (**prazo médio de vendas**, na Figura 1). Considerando-o de 35 dias, conclui-se que 140 dias após a data zero a empresa recebe o pagamento. Da mesma forma, quando a matéria-prima é comprada, tem-se um determinado período de tempo para se pagar aos fornecedores, o chamado prazo médio de pagamento das compras (**prazo médio de compras**, na Figura 1). Considerando-o de 25 dias, tem-se que 25 dias depois da data zero as compras serão pagas. Em resumo, o pagamento e o recebimento acontecem 25 dias e 140 dias depois da data zero, respectivamente. A diferença, 115 dias, é o chamado fluxo de caixa do fluxo físico logístico (**prazo fluxo de caixa**, na Figura 1).

Quando se fala em negócio, a linguagem utilizada nas relações com os clientes e fornecedores é a comercial e os prazos de pagamento fazem parte do cotidiano. Como exemplo, um dos objetivos da área de compras é o de aumentar o prazo médio de pagamento, o que não é facilmente aceito pelos fornecedores. Porém um dos objetivos da área de vendas é o de reduzir o prazo médio de recebimento, o que tampouco é aceito com facilidade pelos clientes. Os dois departamentos visam otimizar o fluxo de caixa da empresa, excelente para a empresa e péssimo para os fornecedores e para os clientes. Esse é um bom exemplo de uma negociação ganha-perde.

Numa situação ideal, se o pagamento e o recebimento acontecerem no mesmo momento, o **prazo fluxo de caixa**, da Figura 1 será igual ao prazo médio de produção, que estará sob total controle da empresa. Considerando o prazo médio de produção como o fluxo de material desde o fornecedor até o cliente final, qualquer redução desse período significa antecipação de recebimentos, melhorando fluxo de caixa da empresa.

Esse raciocínio pode ser extrapolado para o cliente e para o fornecedor, que também têm as suas “figuras 1”, ou seja, os três agentes da cadeia produtiva também têm o seu prazo médio de produção, que, somados, constituem o prazo médio do fluxo físico integral. Qualquer redução desse prazo (em outras palavras, aumento na velocidade do fluxo de material) significa redução do prazo fluxo de caixa integral. Aí está um bom exemplo de uma negociação ganha-ganha. Atualmente, sabemos que um aumento na velocidade do fluxo físico não só reduz significativamente o volume de dinheiro envolvido, como também aumenta significativamente o nível de atendimento ao cliente, capitalizando todos os pontos positivos que representa um bom serviço ao cliente. Uma variável competitiva imbatível no mercado. Você, leitor, já pensou em como financiar os seus investimentos a custo zero?

Com esse pequeno exemplo mostrou-se como melhorias ao longo da cadeia de suprimentos não só significam excelentes resultados para os diferentes elos que a compõem, como também maximizam o valor para aquele que remunera a cadeia de suprimentos, ou seja, o consumidor final. Dois agentes, o fabricante e o usuário de embalagem, têm papel fundamental nesse processo porque eles monitoram e gerenciam todo o processo, desde a compra da matéria-prima até a avaliação do grau de satisfação do consumidor e, portanto, reúnem todos os requisitos para identificarem oportunidades de real adição de valor. Pelo exposto neste texto e no anterior, pode-se concluir que uma boa gestão da cadeia de suprimentos representa uma vantagem competitiva no mercado.

Publicado: agosto de 2009 – Revista Embanews