

## *A logística na batalha do futuro*

Para sobreviver e prosperar num mundo competitivo fazem-se necessárias mudanças revolucionárias nas estruturas organizacionais e na forma de gerenciar as cadeias logísticas. Muito se tem idolatrado o enfoque de empresas organizadas como elos de uma cadeia de demanda, que vai além das fronteiras da distribuição física, trazendo todos os participantes dessa extensa cadeia para um processo comum e com uma missão comum: fornecer aos consumidores mais valor do que as cadeias competitivas são capazes.

A nova batalha não vai mais se dar entre fabricantes e distribuidores, ou varejo versus varejo, que já são arenas competitivas passadas. Os comandos das batalhas atuais vão dirigir suas munições para flexibilidade, velocidade de resposta, ciclo de estoques e eficiência de custos da cadeia de forma completa, sempre amplificados pelos ventos da demanda do consumidor.

A convergência das forças dos participantes da cadeia logística está redesenhando os ambientes competitivos. Hoje, devemos saber como os hábitos de compra do consumidor afetam nosso canal de venda. O irônico é que na ponta da cadeia mais distante do consumidor (indústria) está a decisão sobre produtos

vender (teoria do empurrar para o mercado o que eu produzo).

Mais do que nunca a logística está se preparando para a batalha do futuro. A batalha pelo redesenho de uma sofisticada cadeia de abastecimento, que como um processo dinâmico e sistêmico começa a funcionar tão logo um produto é retirado da gôndola. Numa seqüência da queda de dominós, o distribuidor é informado da necessidade de repô-lo, e solicita à fábrica a reposição de seu estoque, não sem antes avisar seus fornecedores da necessidade de insumos, e assim todos os elos da cadeia são colocados em funcionamento.

Na medida em que o produto percorre a cadeia no sentido do cliente (insumos, sendo transformados em produtos e indo para as gôndolas e destas para os clientes), um sistema oculto de informações percorre o caminho inverso, informando a cadeia inteira de que um produto foi vendido e solicitando sua reposição na gôndola.

**Nelson Ahmar**

*Professor de Gerência de Negócios e Operações Logísticas da ESPM e diretor de operações da Consultoria em Gestão Planejamento Logístico (CPL)  
São Paulo, SP*

GM 5/10/2001