



## Recursos meus, má fortuna?

**Esta abordagem estabelece logo à partida, uma tônica de acção: sacrificar a capacidade de resposta em detrimento da eficiência operacional. Isto leva a um planeamento mais fechado sobre os recursos, ou seja, sobre a própria empresa.**

Quando pensamos em Logística, a capacidade de resposta é um elemento crucial, assim como o é a eficiência. Ou seja, todos pretendemos obter ou oferecer uma boa capacidade de resposta, que nos garanta flexibilidade, a um custo aceitável. Este é o paradigma de um bom rácio entre custos e níveis de serviço, que é o primeiro objectivo da Logística.

Neste equilíbrio dinâmico, os recursos são essenciais, porque a sua gestão determina a capacidade de resposta efectiva e os respectivos custos de operação. Estamos na verdadeira essência do planeamento, onde poderemos assumir uma de duas atitudes para o efectuar: ou partir dos custos, ou partir da capacidade de resposta. Como é evidente, se os resultados obtidos poderão ser iguais, a atitude de abordagem é completamente diferente. Para exemplificar, analisemos cada uma.

A primeira atitude, correspondente à abordagem pela vertente dos custos, equivale a pensar: tenho de utilizar as viaturas a 80%, qual é a frequência de entrega que isso me permite garantir aos meus clientes? Como é natural, na base deste pensamento estamos a assumir a utilização das viaturas como um ponto fixo, sendo a frequência de entrega o aspecto variável.

Independentemente das capacidades de gestão de quem planeia, esta abordagem estabelece logo à partida, uma tônica de acção: sacrificar a capacidade de resposta em detrimento da eficiência operacional. Isto leva a um planeamento mais fechado sobre os recursos, ou seja, sobre a própria empresa, com a potencial perda de quota de mercado.

A segunda atitude, correspondente à abordagem pela vertente da capacidade de resposta, equivale a pensar: tenho de garantir uma frequência de entrega de 24 horas, que posso fazer para continuar com a ocupação de viaturas a 80%? Neste caso, a capacidade de resposta torna-se o ponto fixo e a acção para otimizar a ocupação das viaturas o aspecto variável. Como é evidente, o paradigma deste modo de pensar e planear

deixa de ser tão fechado sobre as empresas e passa a ser substancialmente mais aberto sobre o mercado. A própria pergunta "que posso fazer para garantir a ocupação de viaturas a 80%?" permite-nos um âmbito de acção maior, com soluções inovadoras potenciando a partilha de recursos, por exemplo.

É claro que na base da escolha entre estes dois modos de pensar está a capacidade de visão estratégica que a gestão da empresa tem, mas não só. Está também o contexto em que essa empresa se situa e a formação dos gestores que a gerem. Vejamos alguns exemplos.

É natural que uma empresa que possui recursos dispendiosos na sua operação tenda a estar centrada sobre eles no seu planeamento, como foi e ainda é o caso das linhas de produção na indústria automóvel, em que o planeamento se centra em evitar a paragem da linha, mesmo que as viaturas produzidas se mostrassem difíceis de comercializar. O mesmo acontece quando quem gere e decide está demasiado habituado a uma forma de pensar, como foi o caso da Compaq. A empresa pretendia explorar economias de escalas na produção e distribuição de PC's, em detrimento da produção dos PC's pretendido pelos clientes, necessariamente no momento em que o pretendem, como é o caso da DELL.

Assim, o que se propõe aos leitores é que analisem a situação particular em que estão envolvidos, procurando responder às seguintes perguntas:

- se pretender reduzir o prazo de entrega para 24 horas, nos casos em que ele é igual ou superior a 48 horas, como posso fazê-lo?
- se pretender aumentar a frequência de entrega de quinzenal para semanal ou de semanal para duas vezes por semana, como posso fazê-lo?

Em ambas as perguntas, pretende-se, pelo menos, manter a eficiência da distribuição. O desafio é mesmo este, encontrar soluções novas, onde os recursos são o que fazemos deles.

Por Joaquim Pereira