

Sistema logístico - VIII

JOSÉ GERALDO VANTINE (*)

3.2 PRODUÇÃO

A produção se liga ao sistema logístico na medida em que é afetada pelo transporte e movimentação de materiais. De um modo geral, quanto maior for o tempo concedido ao planejamento de suas atividades, combinação de séries de materiais ou itens semelhantes, melhor será o seu desempenho. Máquinas e força de trabalho poderão funcionar a plena capacidade, reduzindo os custos e os prazos necessários ao fornecimento do produto acabado à distribuição. Ao se reduzir o prazo total entre a distribuição de materiais e produtos é possível, portanto, alargar a margem de tempo concebida ao planejamento da produção.

Também a localização das fábricas é um elemento do sistema de logística. Para sua definição, devem-se considerar questões como:

— qual o meio de transporte usado na distribuição do produto final?

— qual a melhor maneira de fornecer o produto ao cliente: diretamente da fábrica ou de centrais de distribuição?

— que território deve ser atendido por determinada fábrica, no caso de produtos processados em diversas unidades?

— quer produtos deveriam ser processados em cada fábrica?

Hoje, inclusive, grande parte das indústrias se questiona sobre a conveniência da localização atual das fábricas e de uma eventual mudança de endereço. Embora muitas vezes intangíveis, os custos acarretados por essa localização podem afetar as demonstrações de lucros e perdas e vários itens do balanço — como custo de produção, preço e volume de vendas. Outros critérios para escolha do local, além dos citados acima são a proximidade dos centros produtores de matéria prima e consumidores do produto final. Além disso, disponibilidade de mão-de-obra, nível de salário na região, vida cultural, disponibilidade de boas residências e qualidade de ensino disponível também são fatores a ser levados em consideração. Eles são fundamentais para contratação e manutenção de mão-de-obra, embora, muitas vezes, as vantagens que oferecem sejam intangíveis.

A organização das requisições de produtos leva ao equilíbrio entre a capacidade da fábrica e as necessidades da distribuição. Quando instáveis ou descoordenados, os pedidos de reposição podem onerar a produção, prejudicando o seu desempenho.

As empresas tentam manter o nível total de estoques de acordo com as vendas projetadas para determinados períodos. Esse esquema, no entanto, pode falhar, no caso de oscilações de curto prazo. Vem daí a necessidade de se manter quatro tipos de estoques, sejam eles de matéria-prima ou produtos finais:

— estoques em processo: divide-se, geralmente, em duas categorias. A primeira é o estoque necessário devido ao tempo tomado pelas operações. A segunda é o estoque em trânsito, necessário devido ao tempo tomado pelo transporte.

— estoque em ciclos ou formado pelo tamanho dos lotes: são mantidos sempre que a empresa produz, remete ou compra um item em lotes maiores do que o necessário a seus objetivos imediatos.

— estoque de segurança: necessários para absorver as variações inesperadas que ocorrem na distribuição e na operação do sistema.

— estoques sazonais: necessários à absorção da diferença entre o padrão previsível de procura no tempo e a capacidade de produção da empresa.

Nos quatro casos, a redução da quantidade de itens estocados a níveis inferiores às necessidades da empresa poder comprometer o desempenho e segurança da empresa. Sua manutenção a níveis elevados, porém, pode gerar custos desnecessários. A obtenção do ponto de equilíbrio entre as duas pontas será estudada no tópico 4. Outro fator que beneficia a produção é a administração integrada dos armazéns de distribuição — pois, nesse caso, é possível conhecer a quantidade total de determinado item em estoque e programar sua fabricação de maneira mais ordenada. De qualquer maneira, é importante destacar que, mesmo com a adoção de técnicas de planejamento, o sistema de produção deve ser flexível para se adaptar às oscilações dos pedidos

— envolvendo, quando necessário, até sistemas de computadores com controle numérico. Se rígido, ele pode ocasionar a inflexibilidade na utilização das máquinas e a manutenção de uma carga uniforme para cada linha. Com isso, provocará atrasos no serviço ou acúmulo de estoques indesejáveis, comprometendo os custos e os prazos de todo o sistema de logística.

(*) Engenheiro industrial, consultor, professor especializado em Logística, Distribuição, Movimentação, Armazenagem e Embalagem. Professor da OEA para a América Latina. Diretor Geral da VANTINE & ASSOCIADOS — Logística e Distribuição Física Ltda.