

O controle dos processos logísticos, uma condição prévia para uma política do *global sourcing* : o caso da indústria automobilística e do varejista mundial

Jacques **COLIN***

* Jacques COLIN,
Professeur en Sciences de Gestion à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)
Directeur du Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG)

Introdução: O *global sourcing*

- 1. As razões do desenvolvimento da política de compras mundiais
- 2. O caso da indústria automobilística
- 3. O caso do varejista mundial
- 4. Os três imperativos do sucesso do *global sourcing*

Conclusão: Qual o futuro do *global sourcing* ?

Introdução: O *global sourcing*

- As empresas dos “velhos” países industrializados estão atualmente expostas a uma competição mundial que se intensifica, apelando a fornecedores oriundos de países de baixos custos de mão-de-obra para reduzir seus custos de compras e para pressionar os fornecedores tradicionais;
- O sucesso do *global sourcing* supõem contudo que estes novos fornecedores, reúnam simultaneamente quatro condições:
 - nível dos custos de mão-de-obra mais baixos;
 - capacidades de inovação elevada ;
 - respeito meticoloso dos princípios de desenvolvimento durável;
 - estabilidade dos processos logísticos que os ligam aos seus clientes
- Estas exigências devem ser rigorosamente respeitadas apesar das múltiplas defasagens de ordem geográfica, jurídica, organizacional e tecnológica entre as firmas que participam das trocas globalizadas.

1. As razões do desenvolvimento da política de compras em escala mundial

1.1 Uma forte competição sobre os preços e portanto sobre os custos

- Em 2001, o custo/hora da mão-de-obra se estabiliza em 20 dólares nos Estados Unidos, em 16 dólares na França, em 3 dólares no Brasil e em 4 dólares na China ;
- Um estudo recente do grupo Accenture com 238 grandes grupos industriais europeus e americanos, mostra que eles verão suas compras efetuadas junto aos países de baixos custos passarem de 70,2 bilhões de dólares em 2004 para 127 bilhões de dólares em 2007 ;
- A parte das compras nos países de origem destes grupos industriais passará de 45% em 2004 para 36% em 2007.

1.2 A busca de economia de escala

- O recurso aos fornecedores dos países emergentes permite também se aproximar das fontes de matérias-primas e portanto assegurar e massificar seus abastecimentos ;
- Criando capacidades de produção nestes países emergentes, os industriais dos países do Norte que relocalizam podem também obter importantes economias de escala ;
- O acesso a estes novos mercados promissores, se comparados com os mercados domésticos saturados, está « *de facto* » ligado à obrigação de aí desenvolver as atividades de produção ou de compras também em direção às suas redes de lojas na Europa ou nos Estados Unidos.

1.3 O recurso aos países dotados de potentes redes de infra-estruturas

- As infra-estruturas de transporte para os fluxos de mercadorias (rodovias e auto rodovias, vias ferroviárias, vias fluviais, portos marítimos e fluviais, terminais multimodais e plataformas logísticas públicas), no Brasil, os investimentos consagrados às infra-estruturas de transporte não ultrapassam 0,2% do PIB, contra 10% na China ;
- As infra-estrutura de formação especializada para o fluxo de competências logísticas;
- As infra-estrutura de transferência dos dados para o fluxo da informação logística.

2. O caso da indústria automobilística

2.1 Uma negociação difícil com os fornecedores de autopeças para construir uma *Supply Chain* ampla

- A necessidade de tornar compatíveis os fluxos oriundos dos países a baixos custos com uma política de abastecimento *just in time* de suas usinas globalizadas;
- O projeto *Global Sourcing* da montadora PSA (Peugeot e Citroën) será de conduzir em 2010 à 75% mesmo 55% do volume de suas compras em Europa do Oeste conta 95% em 2004;
- As importações (*incoterm* EXW MAF) concernentes a volumes importantes de peças correntes, com os frequentes abastecimentos espaçados em direção ao MAF (Magasins Avancés Fournisseur- Armazéns Avançados dos Fornecedores) situadas na proximidade imediata das usinas europeias destinatárias, onde o fornecedor administra os estoques de peças correspondendo à 28 dias.

2.2 A estruturação dos fluxos para colocar em prática uma cadeia logística de exportação sobre a responsabilidade jurídica do fornecedor : o caso da PSA

- Um pré-encaminhamento, da usina de partida em direção a um agente de transporte « transitário » localizado num porto de embarcamento chinês onde são realizadas as operações alfandegárias (4 à 12 dias de prazo);
- Um transporte marítimo em direção a um porto europeu (30 dias de prazo);
- Operações alfandegárias ou de trânsito na alfândega num porto europeu e a organização pelo agente de transporte « transitário » do pós-encaminhamento em direção ao MAF ou a uma plataforma (na alfândega ou não) (3 à 10 dias de prazo);
- No MAF, as operações de administração de estoque, de acondicionamento em função das obrigações particulares das usinas destinatárias e de preparação das entregas (28 dias de estoques).

2.3 A gestão operacional dos fluxos e o papel do operador de serviços logísticos responsável pela confiabilidade da cadeia logística que entrega às montadoras PSA na Europa (figura 1)

▪ **Na China:**

- retirar as peças nas usinas de partida em contêineres completos (FCL) ou em contêineres de grupamento (LCL);
- paletizar as peças, etiquetagem das peças (as normas do EDI do setor automobilístico na Europa Galia/Odette), operações alfândegarias;
- expedição de contêineres de peças em direção à Europa;
- acompanhamento das expedições internacionais (tracing et tracking).

▪ **Na Europa:**

- recepção e controle das mercadorias, transporte das mercadorias em direção o MAF ou das plataformas situadas na proximidade imediata das usinas PSA;
- estoquagem de mercadorias, eventualmente na alfândega, no MAF ou nas plataformas, operacionais alfândegarias;
- acondicionamento e etiquetagem das mercadorias em embalagens recuperáveis;
- preparação das expedições em direção às usinas e entregas em função das demandas nas usinas (frequências multi-quotidianas e semanais);
- emissão de documentos EDI.

3. O caso do varejista mundial

3.1 Uma negociação muito difícil com os fornecedores de bens de grande consumo para construir uma *Supply-Chain* ampla

- A qualidade dos produtos comprados coincide com as amostras e permanecerá suficiente e estável?
- As capacidades de produção são flexíveis e suficientes para poder satisfazer as encomendas massivas, mas freqüentemente aleatórias, dos distribuidores presentes em numerosos países?
- Os fornecedores oriundos dos país de baixo custo de mão-de-obra, respeitarão as normas éticas e ambiental rigorosas que os distribuidores os impõem?
- Os fornecedores sabem desenvolver inovações sobre suas ofertas de produtos?
- Os prazos negociados são respeitados?
- As entregas efetuadas estão qualitativamente e quantitativamente de acordo as encomendas?

3.2 A estruturação dos fluxos para colocar em prática uma cadeia logística de exportação sob a responsabilidade jurídica do distribuidor

- Os distribuidores, confrontados à inexperiência internacional dos fornecedores e à insuficiências dos recursos logísticos locais disponíveis, estabilizam suas cadeias logística de exportação comprando EXW;
- Eles selecionam os diferentes interlocutores: transportadores, armazenadores, operadores logísticos, agente de transporte etc ;
- As mercadorias são portanto entregues pelos fornecedores nos armazéns designados e controlados pelos distribuidores, isso permite verificar nos países de origem a conformidade qualitativa e quantitativa das entregas e, portanto, retornar ao fornecedor os produtos não apropriados depois de centralizar os fluxos, para poder em seguida massificar as operações de exportação.

3.3 A gestão operacional dos fluxos e o papel da cadeia logística de exportação conectada aos sistemas logísticos do distribuidor nos países de chegada

- Os distribuidores impõem à seus fornecedores realizar a entrega nos armazéns onde as mercadorias são de início “normalizadas” para verificar sua conformidade com as obrigações de exportação dos sistemas logísticos cada vez mais automatizados dos distribuidores nos países de chegada (re-condicionamento, etiquetagem das caixas etc.) ;
- Os distribuidores podem também buscar se beneficiar do baixo custo de mão-de-obra nos países de origem das mercadorias para realizar dispendiosas operações logísticas outrora efetuadas nos países de chegada;
- Os distribuidores apelam para operadores logísticos estrangeiros os quais já terceirizam suas operações logísticas no seus países de origem.

4. Os três imperativos do sucesso do *global sourcing*

4.1 Controlar a relação comercial com o fornecedor

- O primeiro princípio a ser respeitado para conseguir uma política do *global sourcing* é de controlar perfeitamente a relação comercial com o fornecedor (qual que seja o incoterm retido) para estruturar a *Supply-Chain*, cujo desempenho são ameaçados permanentemente pelas numerosas defasagens entre os atores desta cadeia.

4.2 Controlar o sistema de informação da *Supply-Chain*

- O segundo princípio a ser respeitado é controlar o Sistema de Informação amplo do conjunto da *Supply-Chain* para acompanhar e controlar as operações de cada um dos atores e para sobrepor os ocasionais perigos e defeitos: este sistema é imposto pelo seu cliente.

4.3 Controlar as operações locais e internacionais da *Supply-Chain*

- O terceiro princípio a ser respeitado pelo cliente é controlar perfeitamente cada operação da Cadeia Logística, de maneira a reduzir o custo e melhorar a qualidade do serviço: os operadores são escolhidos pelo cliente.

Conclusão: qual o futuro para o *global sourcing*?

- No médio prazo, à medida que os países de baixo custo de mão-de-obra se industrializam e desenvolvem, não existe dúvida de que sua atração aumentará;
- A longo prazo, o rápido crescimento de alguns destes países poderão ter duas conseqüências suscetíveis de diminuir fortemente suas atrações:
 - o custo de mão-de-obra progride muito rápido com o crescimento do nível de vida e os preços de fabricação dos fornecedores locais tornam se aos poucos competitivos
 - o crescimento do consumo interior dos países atualmente exportadores, ligados ao aumento do nível de vida de sua população, poderão empurrar os industriais locais à privilegiar o mercado interno às custas da exportação
- Enfim, as obrigações dos abastecimentos urgentes ligados às incertezas dos mercados empurram aos poucos as empresas (particularmente no varejo especializado), à desdobrar suas redes de fornecedores entre fornecedores distantes de baixo custos para as encomendas previsíveis e de fornecedores próximos para as reabastecimento urgentes e aleatórios.

NOTRE SOLUTION LOGISTIQUE

