

Logística do empreendedor

1.0 Resumo

O empreendedorismo, considerado do ponto de vista do “fazer de uma forma diferente”, tem sido o fator de alavancagem de muitos negócios que até então passava despercebido pelos meios acadêmicos e empresariais. Olhando pelo prisma das inovações, o empreendedorismo toma corpo e significado nos meios econômicos e sociais, o fazer de uma forma mais simples e mais econômica têm propiciado fortes avanços nas questões administrativas, novos controles, novas parcerias, o fornecedor deixa de ser inimigo para ser parceiro. A logística deixa de ser mera ferramenta de controle de transportes, fretes e tempo de entrega, para ser um meio de redução de custos, aprimoramento e fator decisivo na competitividade operacional de atendimento ao cliente. Portanto, Logística do Empreendedor é mais do que resultados, é uma nova forma de analisar resultados, valorizar o cliente, ser competitivo continuamente, inovando a cada oportunidade que é dispensada ao empresário.

2.0 Introdução

O empreendedor por si só já define de forma inovadora que fazer algo como sempre foi feito não acrescenta muita coisa à sua forma de ver os negócios. Produzir algo novo para resolver velhos problemas talvez seja a quebra de paradigma que leva o empreendedor à “ver além do horizonte”.

Uma das várias ferramentas utilizadas por esses homens que fizeram e fazem a diferença através do empreendedorismo, do acreditar que algo novo poderia resolver velhos problemas é que surgem no Brasil por volta dos anos 70 a Logística com nova roupagem, novo enfoque que de uma vez por todas muda os rumos da administração empresarial, não somente no Brasil.

A Logística Industrial, como forma inovadora de produzir mais com menos, utilizando-se de outras ferramentas tais como: layout fabril, aprimoramento dos equipamentos segundo suas próprias necessidades em busca de produtividade, levou os intrapreneuring (empreendedor interno) a aprimorar gradativamente a logística interna e externamente em prol de uma causa muito justa, o cliente.

Exemplos que não podem deixar de serem citados: uma das maiores montadoras de veículos localizados em São Caetano do Sul – SP precisava na época ampliar seu parque fabril, e a caixa d’água geral estava localizada na área de expansão. O que fazer? Foi simples! Para não paralisar sua produção e não constituir novos gastos com nova caixa d’água, construiu-se trilhos de aço que puderam transportar essa caixa d’água para um local fora da área de expansão e sem afetar a produção. O intrapreneur atuou fortemente nessa idéia magnífica e inovadora.

Um segundo exemplo, uma indústria de confecção perdia muito tempo para deslocar suas máquinas para formar novas células de produção. Uma brilhante idéia surgiu, adaptou-se rodízios nas bases das máquinas, e o deslocamento ficou leve e rápido, sendo possível ser

efetuado por um único colaborador, a produtividade aumentou sensivelmente, isto é, a logística trabalhando em prol do resultado financeiro.

3.0 Globalização e o fator logístico

A globalização, mais precisamente a partir de 1990, com a abertura das importações pelo governo brasileiro, toma novos rumos carregando consigo o grande desafio dos empresários brasileiros concorrerem com o mundo, Europa, Tigres Asiáticos e Japão. Os empresários são levados a empreender em todos os níveis, na aquisição, na armazenagem, na produção, na distribuição e, por fim, no encantamento do seu cliente. Poucas empresas naquela época estavam preparadas para o desafio. Uma grande empresa do ramo de eletroeletrônico que já dispunha da tecnologia “logística”, e por que não “logística integrada”, ainda assim sofreu sérios abalos em suas administrações, tendo que se adequar às novas realidades e demitir muitos colaboradores.

A Logística Integrada veio juntar os fragmentos que existia em vários segmentos da indústria e do comércio, planejamento distante da produção, produção distante das compras, distante do controle de estoque, produto acabado distante do seu cliente.

Com a visão de conjunto, a Logística Integrada foi capaz de controlar grande parte dos conglomerados industriais e distribuições, fazendo com que mediante uma nova visão de mercado sinalizada pelo marketing fosse atendida em tempo recorde nunca antes atingido pela agilidade e confiabilidade de respostas aos seus clientes.

Programas de computação foram desenvolvidos em tempo recorde, programas que algum tempo antes eram inimagináveis, desenvolvem-se programas que agora leva em conta todo o seu estoque de matéria prima, insumos e secundários para planejar uma nova produção.

Para calcular uma nova produção agora basta imputar as quantidades desejadas de produtos, e o programa calcula as necessidades de todos os materiais já considerando seus estoques (físico e virtual).

Estamos construindo a era da informação. “Quem tem a informação detêm o poder”, mais uma vez o empreendedor quebrou paradigmas, ligou a informação à informatização, e aí costumo dizer: “A informação custa muito caro, porém, mais caro que a informação é a desinformação”.

A concorrência vale-se da informação, produzir qualidade não é mais diferencial, é preciso empreender novos desafios para encantar e surpreender o cliente, e a logística é, e será por longos tempos esse diferencial que sustentará o empresário em sua trajetória, do contrário sucumbirá e fará parte dos 65% das empresas que nascem e morrem em menos de dois anos.

A logística pode até aflorar por mera necessidade no meio empresarial, mas o que se recomenda é uma forte dose de planejamento. Aprendizagem com os próprios erros será sempre um elixir que renova sua respiração e oxigenação pulmonar, mas é necessário planejar, através da missão, visão e conhecimento profundo do seu negócio. Lembrar que uma companhia aérea somente depois de quarenta anos entendeu que o seu negócio não era somente transportar passageiros e sim “transportar”, não importando se passageiros ou mercadorias.

Logística externa, a empresa ou empresário que empreendedoristicamente pode ver este lado do negócio tem seguramente metade do seu caminho andado, seu empreendimento, seu negócio não sobrevive sozinho, é preciso “ver além do horizonte”, lá fora estão os fornecedores, estão os meios de transporte e principalmente os seus clientes.

É preciso adotar uma política de logística externa eficiente e porque não eficaz? Saber escolher seus melhores fornecedores, seus melhores transportadores, seus melhores negociadores, fará sem dúvida nenhuma um diferencial competitivo no seu negócio que talvez poucos concorrentes a tenham, o que preciso lembrar é que se você não fizer, o seu concorrente o fará!

Não se acomode, busque sempre um benchmarking! um ponto de referência, torne sua empresa um marco de referência independente do seu tamanho ou de sua posição no

mercado, empreenda e seja o melhor!

Logística interna, esse é o outro lado da mesma moeda, onde o intrapreneuring vê seu mundo, e cheio de oportunidades, onde os desafios serão vistos como oportunidades imensas de crescimento, de inovações, onde paradigmas serão quebrados constantemente, os japoneses chamam isso de kaizen, fazer melhor a cada dia, a cada instante, a cada oportunidade, melhorar continuamente, fazer um produto ou serviço diferente, melhor, é isso que seu melhor parceiro espera, seu melhor parceiro é o seu cliente, sem ele, não existe empresa, não existe fornecedor, não existe emprego!

A logística interna bem planejada leva a um melhor acompanhamento dos departamentos, dos setores, dos colaboradores, melhor relacionamento pessoal e interpessoal, o espírito de equipe aflora sem trauma, sem medo, sem competitividade, as idéias inovadoras serão sempre presentes, os controles, parte importantíssima de qualquer empreendimento começam a inspirar confiança e respeitabilidade, e daí para um planejamento estratégico é questão de tempo e maturidade empresarial, planejamento este, que leva o empreendimento através da missão, visão, valores e conhecimento do seu negócio a transpor as barreiras da curva conhecida também por “boca de sino”, veja abaixo:

Nasce, (dois a três anos), sem visão de futuro e sem planejamento, morre!

Vários autores se prendem as questões de transportes, administração de materiais, distribuição física, como o alfa e o ômega da questão logística.

Atualmente entendemos que isso evoluiu e muito, basta nos atentarmos para o grande avanço através da informatização nas questões de armazenamento e distribuição, levando em consideração fator tempo. Atender o cliente com hora marcada tornou-se um diferencial substancial na fidelização do cliente.

Não muito distante no tempo, as empresas prestadoras de serviços rodoviários de transporte passaram a aliar-se aos serviços aéreos, um esforço a mais para atender as necessidades da sua clientela. Exemplo disso tem ocorrido de tal forma que o transporte

aéreo pôde ficar mais barato que o transporte rodoviário. Como assim? As transportadoras rodoviárias passaram a alugar espaço nas aeronaves, caso não completassem a capacidade combinada, era possível completar aquele espaço a preços de transporte rodoviário,

Exemplo desse paradigma pode ser observado no livro Logística Empresarial, onde se compara três alternativas de transportes para um fabricante de instrumentos eletrônicos: aéreo, rodoviário e ferroviário, e o aéreo ficou mais barato dentre as variáveis consideradas.

Ainda são poucos os profissionais e por que não empresas, que realmente valorizam e utilizam essa valiosa ferramenta como diferencial nos resultados de suas organizações. São muitos os sistemas ou programas logísticos desenvolvidos em computador, e que não citaremos aqui para não cometer injustiças.

Seja qual for o tamanho da empresa, é preciso analisar e implementar um sistema logístico que venha se adequar ao negócio.

A logística bem implementada tem o poder de somar avanços significativos no desempenho de qualquer organização, tem o poder de equiparação com a concorrência, tem o poder de visualizar através do benchmarking se o seu negócio está competitivo frente à concorrência.

Grandes organizações já utilizam a “Logística Integrada”. Partem do pressuposto que todos os seus produtos são “árvores”, e daí a linguagem “árvore do produto”. Árvore do produto é uma listagem inversa de todos os insumos necessários para dar pronto, inclusive com percentual de perda, uma certa quantidade de produto acabado.

Por quê listagem inversa?

Suponha um produto embalado em uma caixa de papelão, com mais de uma unidade e que cada unidade esteja também embalada.

A listagem inversa descreve desde o último produto de embalagem empregado até o

primeiro

Insumo a ser utilizado na fabricação daquele produto acabado.

Exemplo:

Uma embalagem final de reatores para lâmpadas fluorescentes.

Nesta embalagem contém vinte peças, cada peça conta também com sua embalagem individual.

Listagem inversa ou árvore do produto:

Para 1000 peças acabadas e 2% de perda

Código	Insumo	Quantidade	Unidade
0001	Fita adesiva 50X50mm	22	m
0002	Cx papelão 30X40X10cm	51	pç
0003	Cx papelão 07X10X04cm	1020	pç
0101	(material ferroso)		
0201	(material elétrico)		

Obs. (1)

Veja que os códigos obedecem a um critério:

00 para embalagens;

01 para material ferroso;

02 para material elétrico.

Isto provém da administração de estoques e armazenagem que obedecem a critérios específicos.

{2}

Uma vez a listagem calculada pelo programa, tem-se agora uma visão clara das necessidades de materiais para uma determinada produção, mensal, semanal ou anual.

Segundo MAGEE, John F. Logística Industrial, 1977. Ele conceitua o sistema logístico da seguinte forma:

- 1 – Distribuição. Refere-se à combinação de atividades e instituições ligadas à propaganda, venda e transferência física de produtos ou serviços. Diz respeito, portanto, a assuntos mais amplos do que apenas a logística.
- 2 – Logística. Refere-se à arte de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte ao usuário. O sistema logístico inclui o fluxo total de matérias, desde a aquisição da matéria prima até a entrega dos produtos acabados aos usuários finais, apesar de, tradicionalmente, as empresas isoladas controlarem, diretamente, somente uma parte do sistema total de distribuição física do seu produto.
- 3 – Distribuição física. Refere-se à parte de um sistema logístico que diz respeito à movimentação externa dos produtos, do vendedor ao cliente ou consumidor.
- 4 – Suprimento Físico. Refere-se à parte de um sistema logístico no tocante à movimentação interna de matérias ou produtos, das fontes ao comprador.
- 5 – Planejamento e Controle da Produção. Diz respeito ao fluxo de materiais, desde o recebimento da matéria prima. Passando pelas etapas de fabricação e processamento, até o estoque de produtos acabados.

Ainda tipifica os elementos do sistema: (conceitos deste autor)

- 1 – Estoque de produtos. Os estoques são elementos reguladores entre os pontos de fornecimento e consumo, considerando as atividades de transporte, armazenamento em seus diversos locais de uso.
- 2 – Aquisição e controle de matéria-prima. Trata-se dos insumos que devem receber maior atenção tanto na programação de compras assim como no armazenamento, trata-se de produto normalmente que agrega muito valor ao produto final.
- 3 – Meios de transporte e de entrega local. O transporte precisa ser rápido e seguro, o cliente não está disposto a esperar por muito tempo assim como receber o produto em más condições.

Os custos de transporte passam a ser extremamente relevante, portanto é preciso na hora da aquisição certificar-se se CIF ou FOB, e se os custos totais tornam o seu produto final competitivo em relação ao seu concorrente.

4 – Capacidade de produção e conversão. Esses elementos são de grande importância para o sistema logístico, até mesmo a localização da fábrica ou ponto de distribuição, devem ser considerados do ponto de vista do consumidor, distância significa mais custo por quilômetro transportado. A capacidade de produção deve ser devidamente calculada e planejada para suportar as flutuações de mercado.

5 – Armazéns. Hoje armazéns de fábricas, ou grandes centros de distribuições, locais ou regionais são devidamente planejados para atender a logística do receber e expedir materiais visando sempre o cliente ou consumidor final.

6 – Comunicações e controles. Os sistemas logísticos evoluíram rapidamente, os controles cada vez mais se aprimoraram através dos subsistemas administrados por programas de computação cada vez mais integrados. Da necessidade gerada através da explosão de um plano de produção até a entrega do produto acabado ao cliente final, a comunicação e controles vão permear vários setores, Planejamento mestre da produção, Planejamento de produção, Compras, Recebimento de materiais, Armazenagem, Expedição para produção, Produção, Armazenagem de produto acabado e Transporte até o cliente, considerando que em todos os setores o fator qualidade se faz presente.

7 – Recursos humanos. O sistema logístico não se resume somente as questões físicas, as pessoas, colaboradores, são fundamentais para que todo esse complexo sistêmico funcione. Portanto desenvolvimento pessoal, funções e cargos são ferramentas importantíssimas, que através do conhecimento fortaleça cada vez mais a questão logística. É nesse item que os CEOs (Chief Executiver Officer) e alta gerência devem apoiar os empreendedores, esses recursos são inesgotáveis quando devidamente alimentados e renovados.

3.1 Ainda dentro da questão controles.

Controles são sem medo de errar, a linha mestra da logística. Vários são os sistemas que nos levam aos controles, sem a pretensão de esgotar o assunto, faremos menção somente de algumas chamadas mais corriqueiras que nas mãos de empreendedores poderão se

transformar em valiosas ferramentas de redução de custos e estatísticas que auxiliará o administrador na tomada de decisões.

Sem Controle não há gerenciamento.

1 – Controle do frete de importação quando FOB:

Ex. Importou 80 t de material durante o mês.
Pagou por esse frete R\$ 95.000,00.
(não estamos levando em consideração os impostos)
Qual o custo médio por kg transportado?

$$R\$95.000,00/80000kg = R\$1,19/kg$$

Pode-se controlar também percentual de frete sobre o valor das mercadorias transportadas.

2 – Controle de frete de exportação quando CIF:

Exportou 150 t de produto.
Pagou por esse frete R\$ 170.000,00.
(não estamos levando em considerando os impostos)
Qual o custo médio por kg transportado?

$$R\$170.000,00/150000kg = R\$ 1,13/kg$$

Pode-se controlar também percentual de frete sobre o valor das mercadorias transportadas.

3 – Deve-se controlar também o tempo de transporte, desde a hora do embarque até a hora de desembarque, tanto nas importações quanto nas exportações.

Ex. Três embarques (importação):

1° 30 h

2° 35 h

3° 32 h

total de $97h/3 = 32,3h$ (média)

4 – Controle de rotatividade do estoque:

É a relação entre as quantidades retiradas de um estoque e o seu próprio

estoque médio: $CR = \frac{\text{saídas}}{\text{Estoque médio}}$

Onde o estoque médio é: $EM = \frac{E_1 + E_2 + E_3 + \dots + E_{12}}{12}$

$n = 12$

CR é, portanto, uma indicação de quantas vezes o estoque se renovou durante um determinado período de tempo.

5 – Controle de cobertura média do estoque:

É o número de meses durante os quais poderá o estoque ter movimentado, sem que haja necessidade de nova reposição. Matematicamente, é expresso por:

$$CM = Em/Cm$$

Onde: Em = média dos estoques mensais.

Cm = Valor médio das saídas mensais.

A cobertura média indica quantas vezes o estoque se renovou durante um determinado período de tempo.

6 – Controle do cadastro de fornecedores:

Com esse banco de dados atualizado, pode-se montar a curva ABC, total

ou por grupo de fornecedores. Levanta-se o montante das compras num determinado período de tempo, 70% das compras pertence a curva A, 20% das compras pertence à curva B e os 10% restante pertence à curva C. O que isso vai mostrar?

Uma proporção inversa:

10% dos fornecedores, corresponde a 70% das compras;

20% dos fornecedores, corresponde a 20% das compras;

70% dos fornecedores, corresponde a 10% das compras.

7 – Controle de cadastro de cliente:

Obedecem as mesmas características do item 6.

8 - Controle de roteirização e rastreamento de veículo:

Hoje temos no mercado software que comporta do mais simples ao mais complexo sistema de controle de veículo, quilometragem, despesas e tantos outros itens indicadores.

Os controles em logística são infinitos, podemos criar controles nas mais diversas modalidades, em todas as etapas da logística e principalmente se falarmos da logística integrada, que pode abranger desde o planejamento mestre da produção até o pós - venda no cliente se estivermos falando da fabricação de produto ou desde o planejamento de compras armazenagem e distribuição se falarmos da área comercial.

Esta é a visão logística que o empresário precisa facilitar ao empreendedor interno ou ao empreendedor externo, o consultor que se propõe a tornar seu cliente cada vez mais competitivo. É preciso valorizar os controles, fazer uso constante das estatísticas nas tomadas de decisões, conhecer profundamente os números para administrar com segurança, simular resultados futuros com base no passado. Os controles levarão fatalmente os empreendedores a perceber o imperceptível, com informações e dados nas mãos, fica mais fácil dar asas à imaginação.

Quantos empresários do ramo de confecções são capazes de responder quantas peças foram produzidas por hora real de trabalho nos últimos 12 meses? Este é um ramo que conhecemos bastante em termos de consultoria e logística. Bem poucos responderão. O que está faltando? “controles”!, sem controles é impossível planejar, é impossível planejar o crescimento, ultrapassar os limites dos 65% das empresas que nascem e morrem antes dos dois anos de vida. É lamentável quando falamos com empresários que foram mal sucedidos em seus negócios e que aparentemente eram bons negócios, e não sabem explicar por que fecharam as portas!. Os controles às vezes até existem, mas o empresário não reserva tempo para analisá-los, compreender os números, tomar decisões de ajustes em tempo hábil, corrigir a rota a tempo se for o caso.

No curso de Administração Geral estuda-se uma disciplina chamada Organização, Sistemas e Métodos, importantíssima para qualquer profissional que se propõe a comandar uma organização industrial, comercial ou de serviços, sem organização nos seus negócios, sem entender qual o sistema a ser adotado e quais os métodos a serem trilhados é impossível obter resultados duradouros.

Os controles devem demonstrar rapidamente aos empresários, principalmente os novos, que faturamento não é sinônimo de resultado financeiro, faturamento alto e lucro baixo, podem levar a empresa à falência em curto prazo.

Controles logísticos, podem ser o trunfo nas mãos do empresário empreendedor, através da informação, da informática e de boa dose de ousadia, que todo empreendedor sempre tem, é o caminho mais curto para o sucesso empresarial.

4.0 Case - TECNOLENS Laboratório Ótico Feira Ltda.

1 BREVE HISTÓRICO

A TECNOLENS nasceu em 1991, na cidade de Ibicaraí, interior da Bahia, através de um processo empírico de visão empreendedora de mercado. Tendo a frente como proprietário, o Sr. Fernando Ribeiro, que após ter recebido a inesperada notícia de que não pertencia mais ao quadro de funcionários de uma empresa abastecedora de águas do Estado, sentiu a necessidade de buscar novas fontes de rendimentos, manter-se empregado, mas qual seria essa nova oportunidade? Foi então que, por intermédio de um tio, se deslocou para Irecê e iniciou uma nova fase no ramo óptico, aprendendo as particularidades desse segmento pouco explorado.

Destemido e encorajado pela vontade de vencer, aplicou o dinheiro de sua rescisão na primeira ótica da cidade de Ibicaraí. Atualmente, a TECNOLENS está sediada em Feira de Santana, sendo notadamente reconhecida como um dos principais laboratórios do Brasil, contando com uma equipe de pouco mais de 100 colaboradores

diretos e indiretos que fazem todos os dias o sucesso acontecer.

Os fatores que mais influenciaram na escolha do mercado feirense foram: insuficiência de laboratórios na região, localização geográfica estratégica (já que Feira de Santana é o maior entroncamento rodoviário do Norte/Nordeste), menor custo de instalação do espaço físico e mão-de-obra. É importante salientar que estas conclusões foram tiradas pelo proprietário da empresa de forma intuitiva e empreendedora.

Para modernizar, a TecnoLens se beneficiou de um momento econômico favorável do Brasil (implantação do Plano Real), onde os preços se mantinham estáveis, e, principalmente, o valor da moeda americana se equiparava à brasileira, o Plano Real tomava força e ganhava credibilidade. A aquisição de maquinário estrangeiro tornou-se mais comum com esta equiparação, possibilitando às indústrias brasileiras uma renovação e atualização da sua área de produção. Neste contexto, as mudanças da empresa que trouxeram impactos mais significativos foram:

- As primeiras aquisições de um parque de máquinas de última geração de origem alemã e americana no ano de 1995;

- A construção da sede (atual endereço), viabilizando um fluxo produtivo adequado à realidade da empresa em julho de 1997;

- Investimento na área de informática, desde a aquisição de equipamentos de rede de última geração até o desenvolvimento de um sistema próprio totalmente voltado para as necessidades da empresa abrangendo e integrando a área administrativa à área produtiva no período de 1999 a 2002;

- Lançamento da empresa em rede mundial (Internet) para a venda, consulta de serviços, pesquisa e comunicação através do endereço eletrônico (*site*) da empresa no ano de 2003.

O mercado óptico vive em constante crescimento. Um dos fatores preponderante para isso é que os óculos de lentes corretivas que antes eram sinônimos de incômodo tornaram-se acessórios de moda e valorizados como saúde preventiva. Os números poderiam ser melhores, visto que, 40% da população têm algum tipo de deficiência visual, segundo estimativas da ABIÓTICA (Associação Brasileira de Produtos e Equipamentos Ópticos). Porém, o mercado brasileiro enfrenta dificuldades em atingir

esta fatia de mercado, uma vez que ainda há a falta de informação e dificuldade no acesso às consultas.

Com o objetivo de buscar um espaço privilegiado no mercado, a TECNOLENS procura concentrar sua força competitiva na diferença entre os seus produtos e serviços e os dos seus concorrentes, através do aprimoramento da eficiência operacional, de forma a garantir maior efetividade junto aos mercados atendidos e atingir padrões de resultado econômico que garantam a sua permanência no mercado.

2 MISSÃO

Na qualidade de empresa privada, atuando na área comercial e de prestação de serviços óticos, a TECNOLENS tem como missão:

“Desenvolver parcerias com o mercado e atender às expectativas dos clientes, através da oferta de produtos e serviços óticos de alta qualidade, da valorização das relações e do fortalecimento do compromisso entre os nossos funcionários”.

3 VISÃO

A visão de futuro configura a situação desejada para a TECNOLENS e seu contexto de atuação de longo prazo. Ela resulta de conquistas estratégicas de grande valor para a empresa.

“No horizonte de tempo estratégico 2002/2011, a TECNOLENS alcançará posição de sucesso empresarial, uma vez atingido a condição negocial e o patamar tecnológico descritos a seguir”:

A TECNOLENS fortaleceu sua presença no mercado na região nordeste do país;

A marca TECNOLENS é sinônimo de qualidade e solidez. Os produtos e serviços por ela ofertados têm valor reconhecido e respeitados pelos consumidores;

A TECNOLENS consolidou posição de empresa competitiva e moderna. Os recursos foram direcionados para as atividades essenciais do negócio. Os colaboradores são orientados para agregar valor aos serviços;

Conveniência é condição para a sobrevivência das empresas: O aumento da concorrência e a sofisticação dos hábitos dos consumidores levaram a TECNOLENS a aprimorar sua linha de produtos e serviços, diferenciando-os conforme o comportamento

de consumo de cada segmento atendido;

Os diversos mecanismos de relacionamento com os clientes garantem-lhe posição de vanguarda no mercado;

O desempenho da TECNOLENS reflete as expectativas dos seus dirigentes. Organizada com base nos modernos métodos de gestão, atingiu níveis de produtividade notáveis para empresas do seu porte e setor;

A sensibilidade e a criatividade para explorar as oportunidades de mercado, tornaram-se importante diferencial competitivo;

A agilidade do processo decisório possibilita a TECNOLENS absorver, induzir e até mesmo antecipar as constantes mudanças do mercado;

A flexibilidade organizacional permite que as correções de rumo decididas pela empresa se materializem rapidamente;

Os funcionários sentem orgulho de trabalhar na empresa e os níveis de satisfação são crescentes. Trabalham em equipe e participam da construção do futuro da TECNOLENS. A remuneração variável de acordo com os graus de desempenho no trabalho. O reconhecimento do desempenho é um valor cultural que está sedimentado em todos os níveis da organização;

“Ao caracterizar, cada vez mais, sua atuação como empresa moderna, competitiva e rentável, a TECNOLENS potencializa o conceito de empresa útil e cidadã”.

4 CLIENTELA

Quando reiniciou suas atividades em sua nova sede (1997), a TECNOLENS contabilizava pouco mais de 150 clientes. Atualmente conta com, aproximadamente, 550 clientes ativos distribuídos por toda a Bahia e parte dos estados de Alagoas, Sergipe, Pernambuco, Piauí, Pará, Paraíba e Amapá.

Segundo Philip Kotler, conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Então, o esforço na retenção de clientes na empresa é encarado como um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas. Uma prova disso é que dos cerca de 150 clientes iniciais, a TECNOLENS conta com 62 clientes fiéis, além da fidelização e admiração que conseguiu obter com

inúmeros outros cadastrados após a marca dos 150 clientes iniciais.

Clientes fiéis são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal e tendem a consumir mais. Sendo assim, a TECNOLENS disponibiliza diversas opções de acesso destes à empresa, como fax (0800), telefone e internet. Este último, inclusive, se dá através de um programa da empresa, Tecnosistem, que permite ao cliente acompanhar a evolução da confecção do seu produto dentro da empresa.

A fidelização dos clientes da TECNOLENS é influenciada pela imagem institucional da empresa e dos atributos associados à marca que garante o produto: a qualidade destes, a seriedade do nome, a competência reconhecida, os valores, a presença duradoura no mercado, o carisma do proprietário, entre outros.

5 PRODUTIVIDADE

A tecnologia trouxe avanços significativos para a produtividade e qualidade dos serviços prestados pelos laboratórios óticos. Atualmente, sem produtividade ou sem a eficiência do processo produtivo, dificilmente uma empresa vai ser bem-sucedida. E a TECNOLENS tem consciência que, com o acirramento da concorrência, a gestão da produtividade e a logística interna e externa, tornam-se um dos quesitos essenciais na formulação das estratégias de competitividade das empresas.

A TECNOLENS procurou adquirir os melhores equipamentos e um sistema logístico de distribuição capaz de otimizar o escoamento de sua produção, acompanhando o notável crescimento de sua demanda. Dentro da produção, a evolução do nível de produtividade da empresa pode ser constatada pela dinamização de sua capacidade produtiva.

No início das atividades, já como laboratório, mas ainda operando artesanalmente, a empresa possuía a capacidade de produzir 50 pares de lentes/dia, considerando que o tempo de surfassagem nesta época girava em torno de 30 min/lente. À medida que foram acontecendo novos investimentos em máquinas especializadas foi ampliando, gradativamente, a nossa capacidade produtiva. Sendo assim, atualmente,

possuímos a capacidade de produzir 600 pares/dia, com o tempo de surfassagem girando em torno de 9 min/lente.

6 LEAD TIME

Com a tecnologia é possível agregar valor à relação com o cliente e reduzir o tempo entre a primeira abordagem e o fechamento da venda. Neste sentido, a TECNOLENS não deixou de se beneficiar disso, disponibilizando aos seus vendedores informações relevantes, através de treinamentos e participações em palestras, permitindo atender seu cliente de forma mais personalizada e com mais qualidade.

A tecnologia também contribuiu de forma incisiva para a evolução do lead time de pedido. Antes, quando o processo ocorria de forma manual, o atendente levava, em média, 10 minutos para a tiragem de pedidos, correndo o risco do mesmo ficar emperrada na linha de produção, devido à ausência de consulta de estoque confiável. Atualmente, com a implantação do sistema **Tecnosistem**, o tempo de processamento interno necessário para a execução do pedido passou a girar em torno dos 5 minutos, acrescidos da confiabilidade da consulta automática de estoque (já que o sistema é integrado).

No que diz respeito ao lead time total da TENOLENS, ou seja, o tempo para que um serviço seja totalmente executado, da sua solicitação à entrega do produto, é notório falar da contribuição tecnológica já que o investimento da empresa em máquinas automatizadas foi substancial. Os benefícios também foram sensíveis: no início, o lead time era de, em média, três dias, a depender da localidade do cliente e do tipo de lente. Atualmente, este tempo declina para, em média, dois dias.

5.0 Considerações finais

Fazer mais com menos e com qualidade, buscar soluções inovadoras, parece bem pertinente aos princípios de empreendedorismo.

Logística do empreendedor, considerando este novo conceito de entender como as organizações, pequenas e médias empresas, podem implementar e desenvolver essa ferramenta, será sem dúvida um grande sucesso.

O empresário pode e deve buscar informações, como princípio básico do conhecimento e competência, a informação é a propulsora da alavancagem de negócios. Agir como empreendedor é condição precípua. A desinformação pode levar o empresário à situações indesejadas, como: visão errônea de mercado, subestimar a concorrência, perder o foco do cliente e várias outras competências.

A questão logística, interna ou externa, integrada ou não, deve ser perseguida, empresários, empreendedores ou não, podem encontrar nela o grande diferencial que o levará ao topo de seus objetivos.

Com um mínimo de planejamento e metas atingíveis, é possível tornar uma organização sadia e sustentável, a logística pode ser a diferença nas reduções de custos, tornando o empreendimento competitivo e assim respondendo as exigências desse novo mercado globalizado.

Referências

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** São Paulo: Editora Atlas, 1993.

CORREIA, Joary. **A grande Reunião** – Cadernos de Administração de Materiais, ABAM – São Paulo, 1985.

HITT, Michael A., R. Duane Ireland e Robert E. Hoskisson. **Administração Estratégica.** Editora Thomson, 2003.

MAGEE, John F. **Logística Industrial: Análise e Administração dos Sistemas de Suprimentos e Distribuição.** São Paulo: Editora Biblioteca Pioneira da Administração e Negócios. 1977.

NOVAES, Antonio Galvão: **Sistemas Logísticos: Transporte, Armazenagem e Distribuição Física de Produtos.** São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda., 1989.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring, Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.** São Paulo, Editora Harbra Ltda. 1977.

“Deolindo Zocatelli”