



Bernard LaLonde

É tempo de integração

A antiga logística tornou-se hoje um conceito mais amplo: cadeia de suprimento. O processo de transformação levou não mais do que 15 anos e deu-se em três etapas que devem ser compreendidas. É o que nos ensina um dos mais respeitados especialistas no assunto da atualidade, Bernard LaLonde, nesta entrevista exclusiva a HSM Management.

A primeira etapa, segundo ele, foi procurar identificar a que o cliente atribuía valor ou quais eram seus padrões de satisfação –transcorriam os anos 80, as empresas procuravam erguer barreiras em torno de sua oferta. Na segunda fase, era preciso ser o melhor –surgia a era do *benchmarking* (ou seja, de se comparar com os líderes) e as melhores práticas começaram a ser aplicadas na avaliação do tempo de resposta, do registro de pedidos em seu processamento. Na terceira etapa, atual, o que fica claro é que o enfoque tradicional do “tamanho único” está prestes a se esgotar.

Nos últimos três ou quatro anos, as empresas deram-se conta de que é o cliente quem define o serviço que deseja. Por isso, devem estar preparadas para compartilhar tanto informações como riscos e ativos. Também deverão aproximar-se mais do cliente e dos fornecedores na hora de projetar a cadeia, que já não mais será estática nem determinada por questões operacionais internas. Não haverá mais cadeias unidirecionais, reforça LaLonde; todas estarão integradas e seguirão uma lógica inversa à tradicional: agora, são os clientes que “comandam” a cadeia. A entrevista é de Graciela Biondo.

O conceito tradicional de logística está mudando, em sua opinião?

Desenvolve-se um movimento que em breve chegará a todas as empresas, embora por enquanto apenas algumas estejam conscientes e trabalhando nele. A grande maioria nem sequer sabe que ele está se aproximando. Em parte porque, durante os últimos anos, as empresas voltaram sua atenção para o problema do *bug* do milênio e, conseqüentemente, atrasaram-se em relação a outros investimentos tecnológicos.

É do conhecimento de todos que a economia da informação é o tema dominante atualmente, responsável em grande parte pela transformação que se avizinha. No ano 2005 terão ocorrido mudanças significativas na forma de fazer negócios. E, embora a relação entre “empresa e consumidor” seja o que mais atrai a atenção atualmente, os negócios entre empresas são cinco vezes maiores.

Nesse sentido, é interessante repassar a experiência dos Estados Unidos, no começo do século, com a venda por catálogo. Ela serve como um exercício para analisarmos como enfrentar esse tipo de modificação nos hábitos e nas formas de compra. A exemplo do que hoje acontece com a Internet, os catálogos podiam chegar a todas as cidades e áreas rurais e oferecer a seus habitantes acesso a toda mercadoria disponível. Agora, o fenômeno é mundial e ocorre em tempo real.

**HSM Management/
Ano 4 /Número 21/
Julho - Agosto 2000**



“Numa empresa vertical, os presidentes tendem a resistir à reformulação da cadeia de valor, que implica perder uma parcela de poder na organização”

Existem etapas preparatórias para essa revolução da distribuição? Por exemplo, o fato de se ter utilizado a venda por catálogo contribui para gerar o hábito de comprar e vender de forma diferente?

As experiências anteriores têm vantagens e desvantagens. Nos países mais avançados, embora seja certo que isso facilita a adoção de novas tecnologias, também implica uma carga histórica. Nos países em desenvolvimento, ao contrário, como não existe uma infraestrutura ideal, tampouco costumes arraigados, é maior a flexibilidade de saltar para uma tecnologia menos onerosa sem nenhum “legado” anterior. Principalmente porque é um processo que exige um espírito claramente empreendedor. Assim, onde houver um empreendedor, ainda que o esquema clássico de distribuição não se tenha modificado muito, existirá a possibilidade de abrir o jogo. O aspecto negativo é o aumento praticamente incontrolável da concorrência: todos, do próprio local e de fora, competem com todos. Já não é tão fácil criar barreiras para proteger o mercado interno.

Quais são os princípios básicos aplicáveis a essa mudança tão profunda?

Basta observar a maioria das “redes” atuais, dentro e fora dos EUA. Todas são transacionais. Uma pessoa compra um produto de outra, paga e leva ou recebe a mercadoria, e com isso fecha-se o ciclo, que pode ou não se repetir. Na nova economia já não será assim. A transação em si cede espaço para a força da organização virtual, cujo eixo é a relação contratual entre as partes e não a operação específica. A nova organização virtual entrega valor ao cliente, compartilha ativos, compartilha informações e minimiza as exigências de investimento. Essa estrutura pode ser, e provavelmente será, mundial na maior parte das áreas vinculadas à tecnologia.

Pode-se concluir, portanto, que existe uma nova forma de ver as fronteiras da empresa?

Na verdade, essas fronteiras desaparecerão. A transação funcionava como tal no comércio varejista, para um posto de gasolina ou uma loja de alimentos, porque o espectro era limitado. Com o advento do comércio eletrônico, os limites que separavam o comprador do vendedor ficam difusos, às vezes até se confundindo totalmente. O mesmo ocorre com os elos da cadeia de suprimento.

Quem serão, então, os responsáveis pelos resultados? Qual é o impacto sobre a possibilidade de avaliar o desempenho dos gerentes numa cadeia de suprimento virtual?

A maioria das empresas tem uma estrutura de comando e controle. O melhor exemplo de uma organização desse tipo é o exército, com seus generais, majores e capitães. As ordens “baixam” pela pirâmide. São muito poucas as que sobem, porque antes elas precisam passar pelo filtro do tenente, do capitão, do coronel. Essa é a forma tradicional de organizar as empresas desde a Revolução Industrial. Na nova ordem, a verticalidade não tem espaço. Impõe-se a necessidade de administrar de forma horizontal, o que obviamente gera resistências. Quem quiser dirigir a organização com o intuito de criar algum tipo de valor ótimo para o cliente, fabricar um produto valioso e entregá-lo rapidamente por meio de uma cadeia azeitada, própria ou a cargo de terceiros, deverá aceitar que é impossível atingir esse objetivo numa empresa vertical. A começar pelo obstáculo que representa a resistência dos presidentes diante de uma reformulação da cadeia de valor que implique perder pelo menos uma parcela de seu poder dentro da organização. Esse é um dos problemas culturais.

Outro problema é o nível de incorporação de clientes e fornecedores na operação da empresa. Algumas companhias já tentam atacar isso. Por exemplo, algumas formaram equipes de funções cruzadas, que podem contar com um cliente ou fornecedor, ou vários,



Para integrar sua cadeia de suprimento, uma empresa deve antes mudar a si mesma, de organização vertical para horizontal, com as várias áreas dançando a mesma música, diz LaLonde

selecionados segundo algum critério predeterminado, ou todos, sem exceção. Essas equipes, logicamente horizontais, costumam concentrar-se numa conta-chave. Por exemplo, na sede da Wal-Mart, há uma equipe de 90 pessoas da Procter & Gamble que trabalha atendendo a conta. A Johnson & Johnson, por sua vez, preferiu uma equipe interna. Essa não é a única opção; as equipes também podem organizar-se em torno de um conjunto de processos. A única condição é que o objetivo seja tomar as melhores decisões com relação à entrega de valor ao cliente, otimizando, assim, a cadeia de suprimento.

Que critérios devem ser considerados para essa otimização do ponto de vista estratégico?

Em linhas gerais, os critérios para avaliar uma cadeia de suprimento do ponto de vista estratégico são quatro. O primeiro é o custo. A análise do custo baseado em atividade, ou ABC, é uma boa ferramenta. Também se podem definir os custos por canal ou por cliente. Como se trata de um processo de gestão horizontal, no qual se “entrega” a função a outro elo da cadeia, é de fundamental importância conhecer pormenorizadamente seu custo na hora de transferi-la. O estoque é outro critério de medição, já que representa um valor considerável em ativos correntes. Em terceiro lugar, outra medição interessante da cadeia é a velocidade; ou seja, o tempo transcorrido entre a geração de um pedido e a entrega do pedido ao cliente. O quarto indicador deve ser financeiro e refletir a eficiência geral do processo. Por exemplo, uma medição que se usa cada vez com maior frequência nos Estados Unidos é o *cash-to-cash*, ou dinheiro por dinheiro. Nessa modalidade, o fornecedor só cobra a mercadoria entregue quando o comerciante recebe o pagamento do cliente. Não são poucos os varejistas que utilizam esse sistema. Essas são as quatro medições básicas para o gerenciamento da nova cadeia de suprimento.

Como se sincroniza a atividade de uma cadeia integrada, em que há empresas grandes, pequenas ou até indivíduos?

É uma realidade que se vive todos os dias. A grande maioria das empresas já não tem uma, mas múltiplas cadeias de suprimento. Talvez sua carteira não passe de 20 clientes, mas cada um deles tem diferentes exigências de embalagem, processo de entrega ou de entrada do pedido de compra ou um tratamento diferenciado para a devolução de mercadoria. Esse grande movimento, ainda incipiente, não só fará com que o gerente de logística de hoje e os gerentes de cadeias de suprimento do futuro tenham de lidar com inúmeras cadeias, mas também os forçará a evoluir na maneira de concebê-las. Elas não serão mais projetadas uma vez e para todos os clientes, mas definidas em função das exigências dos clientes-chave, certamente com exigências e parâmetros distintos de avaliação, segundo sua configuração e o valor que devam garantir. O mais difícil, então, será determinar esses critérios específicos de medição e torná-los conhecidos de toda a empresa, para atingir os resultados esperados; a única maneira de fazer isso é com uma tecnologia de informação adequada. Não se podem administrar 20 centros de distribuição a partir de um único depósito, pois isso exigiria um número excessivo de pessoas.

Essa integração “personalizada” pode exigir repensar a cadeia de suprimento com frequência. Como se planeja o projeto da cadeia? Depende do cliente ou do conceito? Existe um padrão de cadeia de suprimento?

Em geral, a cadeia de suprimento é integrada por partes. A mais fácil costuma ser a que incorpora os fornecedores, porque a empresa é o cliente. Se se pedirem condições especiais, com toda a certeza haverá cooperação em benefício de ambos. Daí as empresas



"As normas ISO 9000 constituem uma boa ferramenta para corroborar a qualificação de um fornecedor, onde quer que se encontre"

tenderem primeiro a olhar para os fornecedores, em vez de prestar atenção nos clientes. Na maioria das companhias, grandes ou pequenas, prevalece a regra denominada 80/20: 20% de seus clientes representam 80% dos negócios, o que facilita a identificação dos melhores clientes. Na realidade, elas não têm uma cadeia de suprimento: pegam esses 20% dos clientes, analisam e ajustam sua oferta de valor. Para os 80% restantes, oferecem esse produto, que é comprado sem nenhuma opção de personalização.

A parte mais difícil da integração, entretanto, é a trama interna da empresa. Com cliente e fornecedor, a empresa tanto oferece como recebe propostas de valor e, dentro da organização, os critérios para isso são diferentes. Antes de tudo, a empresa precisa mudar a si mesma, de organização vertical para horizontal, para que a área de projeto, a produção, o marketing e as finanças consigam dançar a mesma música. (O fato de as empresas não fazerem isso explica por que vemos crescer a opção do "dinheiro por dinheiro". A força das funções individuais aumenta, e esse é um sinal da maneira pela qual os resultados serão medidos.) Ou seja, o grande problema na integração da cadeia de suprimento não são os membros, mas a própria empresa.

Como se pode evitar isso?

A colaboração, quando é sistemática, torna-se fundamental. A cadeia de suprimento compartilha um prognóstico ou projeção para um ambiente operacional. Seus integrantes reúnem-se e planejam a atividade do ano; todos poderão monitorar de seu computador se os cronogramas de produção foram alterados e agir de modo condizente e, mesmo que haja terceiros envolvidos, poderão saber quantos caminhões serão necessários para o transporte. Existem aplicativos projetados especificamente para ajudar as empresas a trabalhar juntas no processo de planejamento.

Por exemplo, desenvolveu-se um programa que pega uma empresa e seu fornecedor, elabora uma projeção, analisa-a e determina as lacunas existentes. O que não impede que haja outras maneiras de fazê-lo, entre elas a equipe de funções cruzadas com clientes e fornecedores. Ou que comprador e vendedor estejam na rede e compartilhem as informações, em vez de limitar-se a controlar o cumprimento após o fato. Outras empresas –isso é comum entre as grandes– têm pessoal designado nas fábricas de seus clientes-chave com a única função de estudar suas demandas em vez de fazer uma projeção a distância, ou como complemento dela.

Levando em conta o avanço do comércio eletrônico e das alianças "virtuais", o que acontece quando as empresas precisam uma da outra, mas não se conhecem em profundidade?

As normas ISO 9000 constituem uma boa ferramenta para corroborar a qualificação de um fornecedor, onde quer que se encontre. Hoje é possível até monitorar a realização de tarefas a distância. Existem programas de computador que registram a localização de um caminhão carregado, em trânsito por algum itinerário ou em algum porto, a milhares de quilômetros de distância, rastreiam seus movimentos e permitem mudar a rota ou detê-lo em determinado lugar.

Por sua vez, o grande poder do comércio eletrônico está no fato de ser um processo *on-line*, simultâneo e não sequencial, do qual todos os integrantes da cadeia podem fazer parte. Esse processo permite às empresas melhorar sua eficiência internacional porque garante a elas uma infra-estrutura financeira e operacional de alcance mundial.



Segundo pesquisa, os principais fatores que condicionarão a logística na próxima década são: integração (33%); comércio eletrônico (27%); e informática (18%)

Está-se revelando uma tendência para a “terceirização” da cadeia de suprimento?

A terceirização é uma prática que ronda o mercado há algumas décadas. Certas empresas a experimentaram de maneira inconsistente, geralmente com a finalidade de reduzir custos, sem que isso significasse um compromisso estratégico com uma política nesse sentido. Hoje a atitude é diferente: é cada vez maior o número de companhias dispostas a confiar a distribuição de seus produtos e a atenção personalizada a seus clientes a terceiros especializados.

De que forma os diferentes fatores mencionados incidem sobre a mudança prevista pelo sr. na cadeia de suprimento, para os próximos anos?

Segundo uma pesquisa com uma amostra de 250 executivos responsáveis por cadeias de suprimento de diferentes tipos, os principais fatores que condicionarão a logística na próxima década são a integração, com 33%; o comércio eletrônico, com 27%; a tecnologia da informação, com 18%. O valor para o cliente aparece em quarto lugar, com 12%. Há dois anos, esses fatores eram completamente diferentes. Em geral, concentravam-se majoritariamente nas operações. Esse estudo é realizado há 28 anos; as tendências que ele mostra hoje assinalam uma mudança fundamental.

Saiba mais sobre Bernard LaLonde

Um dos maiores especialistas em gestão e projeto estratégico da cadeia de suprimento, Bernard J. LaLonde é professor e pesquisador da Ohio State University, de Ohio, EUA. Atua como consultor e escreveu *Evolution, Status, and Future of the Corporate Transportation Function* (ed. John Benjamins), com outros autores.



A definição do valor

Sem dúvida, ninguém discute que o valor para o cliente é um dos elementos mais importantes na cadeia de suprimento. Na realidade, todos admitem sem restrições que é o componente principal. A lógica indica que, se esse “valor” não for entregue ao cliente ou usuário final, a cadeia não terá cumprido seu objetivo. Embora a literatura sobre o tema seja abundante, essa questão não é puramente abstrata ou teórica. Porque o cumprimento do objetivo ocorre –ou não– na plataforma de carga, na gôndola do supermercado ou na reação do cliente. Portanto, é preciso implantar essa filosofia na fase operacional, com o que toda a gerência concorda. E traduzir os diferentes nomes que ela dá ao valor para o cliente em visão corporativa e objetivos reais de execução.

Uma vez que a empresa tenha definido exatamente o que considera valor para o cliente, surgirá uma série de questionamentos estratégicos, táticos e operacionais relacionados com a implantação da cadeia de suprimento que melhor servirá para entregá-lo no prazo, da maneira desejada e para sua total satisfação.

- Existe um parâmetro único de medição por cliente, classe de cliente ou segmento?
- Os parâmetros de medição do valor para o cliente são estáticos ou dinâmicos?
- Como se conciliam os objetivos estratégicos do fornecedor e do receptor do valor?
- Como o ERP (*enterprise resource planning* –sistema de planejamento de recursos da empresa) incide na proposição de valor? O que ocorre com o EVA (sigla em inglês de valor econômico

agregado)?

A nova dimensão

Quando a empresa encarar as respostas, ela deverá abandonar a postura tradicional e trabalhar em função da nova dimensão que o conceito de valor adquiriu nos últimos anos. Em primeiro lugar, num processo que se iniciou em meados dos anos 80, o usuário final transformou-se naquele que fixa as regras. Antes, o expedidor ou o transportador decidia quantos pacotes carregava por palete ou que padrões de satisfação do cliente deveriam ser aplicados; por exemplo, 94% em estoque e quatro dias para a entrega. Aplicavam-se também regras implícitas ou, em alguns casos, explícitas, impostas unilateralmente pelo expedidor ou pelo fornecedor em áreas-chave, como o tipo e a qualidade do embarque, ou tratamento das reclamações, ou disponibilidade de informações.

Em segundo lugar, o valor transformou-se, paralelamente, em uma idéia mais complexa. Hoje, o fabricante, o fornecedor ou o expedidor vêm com absoluta naturalidade que sua proposta de valor, inclusive o objeto de suas empresas, transforme-se no modelo de valor do cliente. O mesmo acontece na terceirização. Em muitos casos, todos os elos da cadeia de suprimento são avaliados pelo cliente em função do valor econômico agregado ou algum outro critério de medição. Essa política parece sugerir que em pouco tempo haverá um modo unificado de medir a contribuição de valor em cada ponto da cadeia.

A estabilidade –ou volatilidade, se se preferir– é a terceira questão a ser considerada nas relações entre os

integrantes da cadeia de suprimento. O valor, tal como ocorre nos processos de melhoria contínua, está sujeito a mudanças permanentes: já não se consegue montá-la em função de uma proposta. Ela não sobreviverá muito tempo porque a dimensão do valor é flutuante, e as contribuições esperadas de cada um dos “sócios” modificam-se em consequência disso.

Três princípios

Nesse ambiente é possível enunciar três princípios básicos da nova cadeia de suprimento:

Princípio 1– Desenvolver uma cadeia de valor não é tão simples como acender a luz. É um processo progressivo que começa no cliente e se move para trás até chegar à empresa, aos fornecedores e também aos fornecedores destes.

Princípio 2– A cadeia de valor raramente constitui uma solução única. A empresa pode projetar tantas quantas considerar necessárias para satisfazer as necessidades de seus clientes.

Princípio 3– O processo de desenvolvimento da cadeia de suprimento implica, essencialmente, decisões na alocação de recursos. Implica também o compromisso de desenvolver processos de negócios que somem informação e vínculos ao fluxo de produtos entre clientes, fornecedores e terceiros. O investimento nesse processo não é simples: inclui processos de reengenharia, capacitação, sistemas e construção de relações.