



Os segredos da supply chain

Gestão da complexidade, gestão dos relacionamentos e gestão da mudança. Esses são os três fatores de sucesso da nova cadeia de fornecimento. Estudo A.T. Kearney

As empresas sabem o que querem: cadeias de fornecimento integradas, colaborativas, adaptativas e virtuais. Contudo, poucas estão fazendo o necessário para chegar lá. Para isso, elas devem pensar de forma diferente sobre gestão da complexidade, relacionamentos e mudança.

Um varejista de roupas da Espanha integra seus processos de *design*, fabricação e entregas, e é capaz de lançar novas modas, do projeto à loja, em menos de duas semanas. Nos Estados Unidos, um fabricante de produtos de higiene pessoal e um varejista com atuação nacional se unem no controle de estoque por meio da tecnologia RFID (sigla em inglês de identificação por radiofrequência). Na Europa, uma montadora de automóveis delega o projeto e a montagem de um novo modelo a um fornecedor de primeira linha, aumentando assim a velocidade e a flexibilidade, enquanto reduz custos.

SINOPSE

- Concentre-se nas necessidades reais do cliente, sincronize operações em toda a empresa, substitua ativos por informações, elimine a repetição de esforços e o desperdício. Essas são as receitas para criar uma cadeia de fornecimento (ou *supply chain*) integrada, colaborativa, adaptativa e virtual. As recompensas serão o crescimento, os lucros e a vantagem competitiva.
- Contudo, para a maioria das empresas, nada disso está acontecendo. Por quê? Para responder a isso, a firma de consultoria empresarial A.T. Kearney iniciou uma pesquisa que examina o uso de práticas avançadas de cadeia de fornecimento em 28 empresas. Em cada uma, analisou se foram implantadas as melhores práticas e, em caso afirmativo, se foram percebidos eventuais benefícios. A partir dos dados já levantados, os consultores promoveram uma mesa-redonda com profissionais da área e a conclusão foi a seguinte: a transformação das cadeias de fornecimento depende do modo pelo qual as empresas administram complexidade, relacionamentos e mudança.
- Este artigo traz sugestões passo a passo de como fazer essas três gestões com eficiência. Os responsáveis pelo estudo e por este texto são Susan Oaks, vice-presidente da área de operações na A.T. Kearney de Detroit, EUA, e os consultores Bill Markham e Steve Mehlretter, de Chicago, EUA, e Toronto, Canadá, respectivamente.

No mundo inteiro e em muitos setores de atividade, observam-se sinais semelhantes de progresso rumo a uma cadeia de fornecimento integrada, colaborativa, adaptativa e virtual. A visão é impressionante; a fundamentação, convincente: concentre-se nas necessidades reais do cliente, sincronize operações em toda a empresa, substitua ativos por informações, elimine a repetição de esforços e o desperdício, e as recompensas serão o crescimento, os lucros e a vantagem competitiva.

Contudo, para a maioria das empresas, isso não está acontecendo. Por quê? O que pode ser feito?

Para buscar as respostas, a A.T. Kearney recentemente concluiu a primeira fase de uma pesquisa sobre gestão da cadeia de fornecimento.

A pesquisa sobre as melhores práticas

Nossa pesquisa inicial (que continuará nos próximos anos) examinou o uso de práticas avançadas de cadeia de fornecimento em 28 empresas. Em cada uma, analisamos se a companhia havia implantado as melhores práticas e, em caso afirmativo, se os benefícios foram percebidos.

As empresas líderes são eficientes no uso de ativos e recursos graças a sua flexibilidade. Seus equipamentos são multifuncionais e seus funcionários, polivalentes

A partir dos dados levantados, constatamos que poucas empresas implantaram um conjunto amplo de melhores práticas e uma quantidade ainda menor obteve benefícios significativos.

Entre os resultados da pesquisa aparecem as práticas mais generalizadas, que são as que racionalizam as operações com melhoras nos processos de fabricação tradicionais, como, por exemplo, reduzir os tempos de instalação e troca, aumentar a capacidade do processo e diminuir sua variabilidade.

A pesquisa também revelou que a colaboração com os fornecedores tem propiciado mais benefícios do que a colaboração com os clientes, o que pode refletir o equilíbrio de poder nos relacionamentos e os efeitos disso sobre o compartilhamento dos benefícios.

Além disso, os resultados indicam que várias práticas benéficas não vêm sendo adotadas amplamente. Por exemplo, a maioria das empresas não se concentra na diferenciação do produto ou na segmentação dos clientes, isto é, os produtos não são adequados para atender às necessidades dos clientes mais lucrativos nem são fabricados para personalização em massa ou divisão em módulos.

Finalmente, os processos da cadeia de fornecimento sincronizada ainda estão fora do alcance de muitas empresas. Entre os motivos para isso estão:

- Ciclos de planejamento e prazos incongruentes.
- Processos insuficientes para absorver revisões de planejamento diante de mudanças das condições.
- Mecanismos pobres de controle para assegurar a execução correta.
- Feudos internos que atrapalham a sincronização até dentro da empresa.

O debate sobre os fatores de sucesso

Essas constatações formaram a base para uma mesa-redonda com os executivos seniores da cadeia de fornecimento de diversos setores, tanto fabricantes como varejistas.

Esses executivos ainda forneceram novos pontos de vista sobre os desafios que continuam a impedir o progresso, bem como soluções para superá-los. Ao analisar seus comentários, identificamos vários temas que vão além das práticas avançadas de cadeia de fornecimento. Desmembramos esses temas em três fatores de sucesso inter-relacionados (*veja quadro abaixo*):

- Gestão da complexidade da cadeia de fornecimento.
- Gestão dos relacionamentos internos e externos.
- Gestão do processo de mudança.

Fatores de sucesso de uma cadeia de fornecimento



Fonte: A.T. Kearney.

Gestão da complexidade

A complexidade da cadeia de fornecimento é determinada pelas decisões de marketing da empresa, desde o portfólio de produtos e carteira de clientes até os canais de distribuição. Além disso, a maioria das decisões estratégicas referentes a crescimento pode aumentar essa complexidade. As decisões sobre distribuição, fabricação e fornecimento chegam a afetar tanto a complexidade como o custo da cadeia. As empresas enfrentam a difícil tarefa de contrabalançar o valor obtido em suas iniciativas de crescimento com a complexidade que essas iniciativas criam. Isso significa entender completamente o valor de mercado da segmentação e diferenciação e então identificar e eliminar a complexidade desnecessária ao longo da cadeia de fornecimento.

Assegure-se de que a segmentação e a diferenciação agregam valor. A segmentação e a diferenciação são conceitos simples –mas difíceis de executar de forma lucrativa. O segredo é evitar “variantes sem valor” ao compreender em que ponto a complexidade realmente beneficia o cliente e a empresa.

Algumas decisões estratégicas de crescimento tornam inevitável um aumento da complexidade da cadeia de fornecimento. Por exemplo, quando criou seu *site*, a livraria Barnes and Noble agregou diferentes padrões de demanda e distribuição a sua cadeia de fornecimento de varejo. Isso aumentou a complexidade, mas simplesmente não havia como ficar fora da Internet.

Algumas decisões, porém, reduzem a complexidade potencial. Uma participante da mesa-redonda discutiu a decisão de sua empresa de se concentrar em “uma estratégia de marketing de estilo de vida”. As linhas de produto que possuem um ciclo de vida mais longo permitem à empresa operar sua cadeia de fornecimento com maior eficiência do que as que se baseiam em modas de curta duração.

Decisões estratégicas que ajudam a determinar o equilíbrio entre lucros e receitas concentram-se em valor *versus* complexidade. O ponto de equilíbrio está entre a simplicidade do “tamanho único” e a complexidade do “mercado de um só”.

A proliferação das unidades de manutenção de estoque (SKU, do inglês *stock-keeping unit*) ou de produto pode contribuir para a complexidade da cadeia de fornecimento. As SKUs aumentam à medida que novos produtos surgem da pesquisa e desenvolvimento, quando a empresa acrescenta novas linhas, visando o aumento gradual de vendas, ou quando clientes-chave solicitam itens específicos. A empresa pode refrear essa proliferação com uma abordagem efetiva de gestão de portfólio de SKUs, ao acrescentar ou eliminar itens com base em sua importância no mercado, ciclo de vida e lucratividade.

Três passos para acelerar o processo

Gerenciar simultaneamente complexidade, relacionamentos e mudança é um desafio assustador que levanta questões difíceis. A cadeia de fornecimento sonhada para o século 21 é real ou continuará sendo uma miragem? O que uma empresa pode fazer para se preparar? Seus parceiros estarão prontos? Como uma empresa consegue gerenciar a complexidade da diferenciação? Como resolver o paradoxo da parceria? Como obter a sincronização entre empresas e dinamizar o trabalho? Quanto vale tudo isso? E, finalmente, por onde começar?

Se você estiver tentando responder a essas questões, o primeiro passo é criar uma visão de cadeia de fornecimento alinhada com as estratégias, objetivos, necessidades e capacidade da empresa. É fundamental entender as reais necessidades ao longo da cadeia de clientes, desde o consumidor imediato até o usuário final. Isso significa determinar o que os vários atores e segmentos de

clientes estão buscando nas cadeias de fornecimento que os atendem.

O primeiro passo também envolve decidir em que dimensões se diferenciar: produto, mercado ou geografia. As decisões sobre diferenciação afetarão a complexidade e, como resultado, as capacidades da cadeia de fornecimento (não só por parte da empresa, mas também dos outros elos da cadeia).

Você precisará atingir um equilíbrio entre oportunidades de colaboração, flexibilidade e adaptabilidade. Também terá de decidir quais distribuidores ou parceiros de canal serão fundamentais para atingir seus mercados de fornecedores e clientes. E precisará prever as mudanças externas e analisar como isso afeta suas premissas e opções.

O segundo passo é avaliar a situação atual e entender as capacidades de sua cadeia de fornecimento: níveis de serviços, custos de atendimento, colaboração interna, agilidade e adaptabilidade. Os

fundamentos básicos estão implantados? Você está pronto para adotar práticas mais avançadas?

Esse passo também implica analisar os requisitos da cadeia de fornecimento exigidos unilateralmente por seus clientes e determinar que restrições –e oportunidades– eles envolvem. Além disso, é hora de examinar os relacionamentos atuais com os principais parceiros comerciais. Existe um alicerce para a colaboração? Os parceiros adotam os fundamentos básicos para que você não se veja à mercê do elo mais fraco que eles representam?

E, finalmente, o terceiro passo para gerenciar complexidade, relacionamentos e mudança é projetar e implantar um programa personalizado que o leve a ter uma visão do todo. Ao vincular as oportunidades da cadeia de fornecimento ao valor do negócio, você pode granjear a bênção e o apoio da gerência sênior para o programa.

Alguns relacionamentos envolverão “colaboração coercitiva”, na qual a parte mais forte dita certos processos e práticas a seus parceiros

Fornecer opções que o cliente pode configurar em combinações únicas também pode criar complexidade para a cadeia de fornecimento. As montadoras de veículos resolvem o problema oferecendo pacotes fechados de opcionais a preços atraentes.

Elimine a complexidade desnecessária. A complexidade da cadeia de fornecimento é função das escolhas de uma empresa. Por exemplo, as companhias líderes (re)projetam produtos para torná-los mais modulares e fáceis de montar, reduzindo a complexidade de suas listas de materiais e técnicas de produção. Também encorajam os engenheiros a reutilizar componentes em vez de projetá-los de novo a cada vez. Isso funciona para itens simples como fixadores ou suportes, mas também tem aplicações mais amplas.

As empresas líderes utilizam ativos e recursos de maneira eficiente. Seu segredo? A flexibilidade. Seja por causa de equipamentos multifuncionais e de fácil reconfiguração, seja pelas pessoas com treinamento polivalente, a capacidade de responder rapidamente à mudança das circunstâncias permite que as empresas consigam adequar a produção para atender às mudanças de demanda.

A transferência de tecnologias e melhores práticas entre uma rede de instalações de produção também desempenha papel importante nessa equação. A padronização de especificações de materiais por toda a empresa simplifica as compras e a gestão dos dados sobre o produto. A identificação e a implantação das melhores práticas ajudam a assegurar processos de produção eficientes e uniformes. A adoção, disseminação e cumprimento de padrões comuns de desempenho e qualidade ao longo da cadeia de fornecimento possibilitam uma rápida colocação em marcha e integração de novos parceiros comerciais.

Ao projetar redes de produção e de distribuição em torno dos conceitos de “fluxogística” –o fluxo contínuo de produtos para reduzir tempos de ciclo e estoques–, empresas como Dell, Sony e UPS adotam um processo conjunto de fusão em trânsito que sincroniza a entrega ao cliente de computadores produzidos sob demanda com monitores em estoque.

Ao tornar mais visíveis o uso, os pedidos, o estoque e os embarques, as empresas podem eliminar a complexidade resultante da incerteza. Isso permite que os parceiros comerciais sincronizem as informações, eliminem o “ruído” e otimizem as operações por toda a cadeia de fornecimento.

Finalmente, as empresas eliminam a complexidade desnecessária ao não tentar fazer tudo sozinhas. Em vez disso, concentram sua atenção em suas competências básicas e buscam parceiros de negócio complementares para executar outras tarefas. Fornecedores de serviços de logística e empreiteiras fabris são os exemplos atuais, mas novos modelos híbridos estão nas pranchetas, os quais, de forma criativa, vão mesclar escala, escopo e funcionalidade específica do setor.

Gestão dos relacionamentos

A gestão eficaz da cadeia de fornecimento exige colaboração, coordenação e cooperação além dos limites das organizações. Contudo, as empresas –e seus funcionários– começam com metas e motivações diferentes. Caminhar lado a lado para um conjunto comum de objetivos é um desafio fundamental, e a maneira como os parceiros gerenciam seus relacionamentos pode consolidar ou desfazer a aliança.

Supere os feudos internos. A ladainha é familiar: previsões, planos, sistemas de medição e de informações diferentes dentro da mesma empresa. Todos os participantes da mesa-redonda disseram que tiveram de abordar primeiro esses desalinhamentos internos para conseguir um progresso externo verdadeiro.

Felizmente, eles também tinham idéias sólidas para resolver os problemas: participação além das especificadas para cada função nas mudanças de processo, procedimentos integrados de planejamento e previsão, forte gestão da mudança, treinamento para auxiliar as pessoas a adotar novas formas de trabalhar e reforço com metas e medições conjuntas e alinhadas.

Os participantes também enfatizaram que é necessário um esforço considerável para mudar uma cultura arraigada. Em uma empresa, a cultura encorajava o heroísmo –em vez de

tentar eliminar a necessidade disso. Os esforços extraordinários dos funcionários para superar problemas tornaram-se motivo de orgulho e fonte de auto-satisfação: ali, os bombeiros eram heróis; as pessoas que instalavam detectores de fumaça, não.

Alinhe os esforços externos de colaboração. O pensamento atual de cadeia de fornecimento abrange um espectro de colaboração entre parceiros. Em um extremo estão relacionamentos de longo prazo nos quais processos conjuntos são afinados para permitir que as organizações utilizem os pontos fortes das outras, eliminando a duplicidade e diminuindo o desperdício. Na outra extremidade estão vínculos de curto prazo possibilitados por cadeias de fornecimento virtuais e ágeis, capazes de detectar a necessidade de mudança e recombina os participantes sempre que necessário, utilizando tecnologias *plug-and-play* e processos para atender a oportunidades específicas.

Embora nem todos os relacionamentos precisem ser colaborativos (pense na compra e venda à vista no mercado), alguns oferecem um potencial significativo de inovação do produto, aumento das vendas (maior disponibilidade e amplitude de distribuição) ou eficiências operacionais ao trabalhar juntos para deixar “azeitada” a cadeia de fornecimento. Os benefícios potenciais podem ser expressivos, mas para concretizá-los cada parte deve estar pronta, disposta e capacitada para assumir os seguintes desafios:

- Definir e perseguir um grupo de objetivos conjuntos da cadeia de fornecimento que se coadunem com os objetivos corporativos próprios de cada uma das partes.
- Concordar quanto ao compartilhamento dos custos, riscos e benefícios.
- Implantar mudanças fundamentais de processo dentro das organizações e entre elas.
- Basear-se nos sucessos iniciais para obter confiança.
- Demonstrar capacidade de aumentar o escopo além dos esforços piloto.

Alguns relacionamentos envolverão “colaboração coercitiva”, na qual a parte mais forte dita certos processos e práticas a seus parceiros. Um vice-presidente de um fabricante de produtos de consumo disse que essa abordagem obrigava sua empresa a operar 25 cadeias de fornecimento diferentes: uma para cada um de seus 24 maiores clientes e outra para atender os demais.

As empresas entram num relacionamento colaborativo com visões e estilos diferentes de parceria, cujo entendimento aumentará as perspectivas da colaboração bem-sucedida.

Outro fator que afeta o relacionamento é quem realmente influencia a decisão de compra. Os participantes da mesa-redonda relataram exemplos nos quais indivíduos dentro de suas organizações parceiras solapavam as intenções colaborativas da gerência sênior ao influenciar a compra dos consumidores ou usuários finais. Os distribuidores recomendavam materiais para escritório com base em margens e remarcações, e não nas necessidades dos clientes e no desempenho do produto. Os representantes de vendas desviavam os consumidores para marcas alternativas com base em “incentivos” de vendas de varejo. Neste último caso, o fabricante está pensando em um canal direto ao consumidor para proteger sua participação no mercado de consumo.

Aprenda a colaborar bem. Relativamente poucas empresas têm uma experiência profunda na colaboração com fornecedores e clientes. Ao aprender a administrar diferentes entidades de negócio, elas devem dominar três tarefas críticas: estabelecer objetivos comuns, administrar conflitos e ganhar a confiança.

Os relacionamentos de negócio colaborativos bem-sucedidos exigem uma sintonia especial de aspirações, capacidades e estilos. Demandam também tempo e esforço consideráveis – assim a maioria das empresas terá poucos relacionamentos desse tipo. As empresas podem aumentar muito o valor de suas cadeias de fornecimento ao se concentrar em seus relacionamentos, desenvolvê-los e cuidar deles.

Gestão da mudança

Contrabalançar a complexidade e o valor enquanto se colabora com os outros na cadeia de fornecimento é o exercício fundamental para a gestão eficaz da mudança. Como fazer isso?

Concentre-se no básico. Fazer o essencial corretamente significa que cada departamen-

A tecnologia da informação não é uma bala de prata; a mudança das pessoas e dos processos com frequência é o principal impulsionador do valor

to executa de forma coerente o que for fundamental. Isso inclui manter um fornecimento adequado de materiais e componentes, fabricar os produtos segundo as especificações, ter estoque disponível para despachar quando os registros assim o exigirem, cumprir os prazos de fabricação e entregar os pedidos pontualmente. Significa também coordenar o planejamento e execução entre as funções, conforme descrito anteriormente.

Construir o básico também quer dizer que a infra-estrutura de tecnologia da informação se torna um fator impulsionador. Um participante da mesa-redonda relatou que sua empresa se concentrou na construção de uma plataforma comum de informação para substituir sistemas separados, herdados de aquisições. O novo sistema permitiu o planejamento integrado e o atendimento do pedido entre a central de pedidos e seus locais de fabricação e distribuição. (Isso ajudou também a reduzir a complexidade de SKUs ao possibilitar uma única lista de produtos e favorecer pontos alternativos de distribuição para os pedidos.) A empresa deliberadamente evitou implantar módulos avançados de planejamento e programação de *software* até ter concluído o trabalho inicial.

Assegure-se de que as iniciativas de melhoria proporcionarão um valor mensurável. Os corredores corporativos estão atulhados de iniciativas de melhoria que nunca cumpriram o que prometeram. Os executivos seniores céticos exigem valor antes de fazer novas apostas, e a construção da cadeia de fornecimento do futuro não é exceção.

As empresas regularmente medem o custo total da cadeia de fornecimento e os níveis de atendimento e rastreiam as mudanças ao longo do tempo. O desafio é mostrar claramente causa e efeito, vinculando as melhorias ao resultado financeiro final. Na verdade, devido à quantidade de fatores envolvidos, rastrear os benefícios ao longo de cadeias de fornecimento complexas é tão difícil quanto medir o impacto da publicidade. Outro agravante é a tarefa de obter concordância quanto às medidas colaborativas entre os parceiros comerciais. A definição e o rastreamento das medidas compartilhadas pelos diferentes sistemas contábeis apresenta desafios adicionais.

Os participantes da mesa-redonda disseram que obtiveram uma concordância inicial quanto aos indicadores e fixaram sistemas especiais de rastreamento de benefícios. Contudo, eles também advertiram contra o excesso; às vezes os sistemas de rastreamento podem ficar tão complexos que seu custo excede em muito seu valor.

A recompensa da tecnologia da informação é uma questão particularmente espinhosa para muitos executivos seniores que ainda estão em fase de recuperação dos problemas com o sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), com a *bug* do milênio e com a bolha de investimento nas *ponto.com*. Um estudo setorial indica que menos da metade dos projetos de TI produz resultados positivos para a empresa, enquanto outro estudo relata que somente 8% dos gastos totais com TI realmente proporcionam o valor esperado. A lição aqui é que TI não é uma bala de prata; a mudança das pessoas e dos processos com frequência é o principal impulsionador do valor.

Torne-se um especialista em gerenciar a mudança contínua. Os participantes da mesa-redonda fizeram melhorias significativas até agora. Um exemplo: nos últimos dois anos, um varejista reduziu seu ciclo de reposição de produtos do centro de distribuição para as lojas em quase 85% e cortou pela metade os custos de manuseio do centro de distribuição. Contudo, todos disseram que não estavam nem na metade do caminho da plena implantação dos programas atualmente previstos. Reconheceram que novas iniciativas serão acrescentadas à medida que as atuais forem concluídas, mas os clientes, concorrentes e pressões financeiras frequentemente aumentam as exigências.

As empresas bem-sucedidas utilizam técnicas formais de melhoria contínua para assegurar ganhos ano após ano, enquanto aproveitam os eventos de “ponto de gatilho” como oportunidades para fazer avanços. Elas também adquirem, desenvolvem e motivam profissionais qualificados e agentes de mudança para impulsionar o processo.

Esteja preparado para mudanças ainda maiores no futuro. Os impulsionadores, o ritmo e a escala da mudança estão intensificando-se. As pressões dos clientes para custos mais baixos, qualidade mais alta, maior variedade e mais personalização estão sempre aumentando. Novas

tecnologias estão acabando com modelos de negócio atuais e permitindo o surgimento de outros. As fusões e falências estão desestabilizando os relacionamentos tradicionais.

As ameaças à continuidade do negócio estão multiplicando a complexidade da cadeia de fornecimento. Adotar a visão de longo prazo melhora as possibilidades de sucesso.

As recomendações para avançar

Na jornada para uma cadeia de fornecimento do século 21, as empresas líderes se concentram primeiramente nas importantes dimensões da diferenciação. Elas combinam as ações com suas capacitações e com as de seus parceiros comerciais. Entendem quando podem fazer avanços e quando a melhoria contínua é a maneira acertada de proceder. Asseguram-se de ter uma base interna sólida ao romper barreiras dentro da empresa, evitar os feudos e encorajar a participação e o comprometimento.

Ter os parceiros corretos é fundamental para alcançar o sucesso; é vital entender suas motivações e a capacidade de parceria antes de se comprometer. As principais empresas buscam parceiros com os quais possam aprender e que estejam equiparados (ou talvez até um pouco adiantados) em relação a suas próprias capacitações. Elas utilizam tecnologia comum para assegurar as capacitações básicas e combinam investimentos em tecnologia avançada com importância estratégica e potencial real de retorno. Organizam-se e adotam avaliações dos resultados para manter a força impulsionadora.

As cadeias de fornecimento serão caracterizadas por ofertas diferenciadas, estreita colaboração, planejamento e execução sincronizados e operações dinamizadas dentro da empresa e dela com seus parceiros comerciais. As empresas bem-sucedidas se destacarão em cada uma dessas áreas, mas principalmente ao gerir complexidade, relacionamentos e mudança. ●

© A.T. Kearney