



SUPPLY CHAIN, INTERNET E UMA LOGISTICA PRA LA DE NERVOSA.

Paulo Roberto Bertaglia
Fundador da BERTHAS



INTRODUÇÃO

Estive participando de alguns debates e círculos de conhecimento recentemente com alguns colegas de Supply Chain e abordamos temas referentes aos grandes varejistas de comércio eletrônico que tem elevado as suas barras de desempenho no que tange à cadeia de abastecimento.

É importante entender que a agressividade imposta por estas organizações para melhorarem os seus níveis de serviço, gera um significativo impacto também nos fabricantes, uma vez que eles passam também a ter o compromisso em atingir novos níveis de previsibilidade e tempo de resposta.

NIVEIS DE SERVIÇO

O modelo de membros “prime” da Amazon representa mais de 50% dos seus clientes. Compreender a importância de se atender bem a estes clientes é vital, uma vez que eles gastam em média o dobro daqueles clientes que não são membros de tal serviço. Os clientes preferenciais (“prime”) segundo dados levantados pela Mckinsey gastam cerca de US\$1300 por ano, enquanto os não “prime” gastam cerca da metade deste valor. O benefício principal de se filiar e tornar-se um membro seleta da Amazon é que o prazo de entrega é de 2 dias e sem custos adicionais de frete. Portanto a expectativa é extremamente alta.

SUPPLY CHAIN, INTERNET E UMA LOGISTICA PRA LA DE NERVOSA.



Para atingir este nível de serviço a Amazon tem investido pesadamente em sua infraestrutura logística. Atualmente a malha logística da empresa não é apenas gigantesca, mas também extremamente eficiente, incluindo baixos níveis de estoque. Os itens são separados, embalados e ficam aptos ao transporte duas horas depois que o cliente coloca o seu pedido. Isto se deve basicamente ao alto grau de automação e integração existente nas diversas operações, desde o recebimento do pedido até a sua separação.

Importante salientar que onde a Amazon tem marcado presença e saído na dianteira, faz com que o resto da indústria a siga imediatamente. Outro gigante, a Wal-Mart está desenvolvendo uma rede de distribuição dedicada ao mundo do Comércio eletrônico o qual irá permitir entregas no dia seguinte para os pedidos colocados online para cerca de 90% da população dos Estados Unidos. Incrível. Este nível de serviço tem sido uma busca incessante dos grandes varejistas americanos e seguramente somente será conseguido através do uso adequado e apropriado de tecnologia. Outros grandes varejistas também têm feito investimentos para assegurar suas posições no mundo da internet comprando concorrentes e mesmo operadores logísticos, que fazem entregas no mesmo dia, bem como desenvolvendo as suas habilidades internas para atender as necessidades de atendimento dos pedidos.



A PRESSÃO AUMENTA SOBRE OS FORNECEDORES

À medida que as promessas de níveis de serviço vão aumentando, os varejistas esperam que seus fornecedores compartilhem o ônus proveniente desta estratégia. Mas de que forma? Bem, como já sustentava Michael Porter em suas definições de forças competitivas, o poder de barganha tem influenciado fortemente a que os varejistas imponham penalidades para aqueles fornecedores que falhem no atendimento dos níveis de serviço contratados. Algumas empresas usam o artifício da multa para o caso dos pedidos se atrasarem, enquanto outras cobram um percentual do preço de compra para pedidos que são entregues de forma imperfeitas. E notem que muitas dessas empresas têm reduzido o prazo das entregas pela metade o que traz enormes problemas para a adequação dos fornecedores.

Caso as penalidades venham a se tornar um hábito na indústria, isto poderá criar um dilema para os fornecedores que verão as suas margens sofrerem significativa erosão.

COMO O DESEMPENHO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO PODE FAZER A DIFERENÇA

Em um mundo extremamente globalizado, de logística altamente complexa e de altas exigências por níveis de serviço, há um desconforto muito grande por parte dos fornecedores que levam seus produtos até os varejistas.

SUPPLY CHAIN, INTERNET E UMA LOGISTICA PRA LA DE NERVOSA.



Por outro lado, isto pode também significar uma imensa oportunidade. Aquelas empresas que podem e tem a capacidade de melhorar o seu “supply chain” para atingir ou superar as expectativas demandadas pelos varejistas podem evitar as dolorosas penalidades que irão corroer às suas margens.

Adicionalmente, elas também terão a oportunidade de estar à frente dos seus concorrentes e capturar significativa participação de mercado, aumentando a sua importância nos canais de comércio e assegurando o status de fornecedores preferenciais com a maioria de seus clientes.

Atingir o desempenho exigido pelos clientes varejistas usando indicadores OTIF (On Time In Full, entrega no prazo e sem faltas) principalmente para o nível de complexidade que se apresenta nos pedidos atuais, vai exigir que os fabricantes tenham uma visão holística da sua cadeia de abastecimento e preste atenção nas estimativas de vendas, planejamento e nas operações de produção e distribuição.

OTIF (On Time In Full, entrega no prazo e sem faltas é um indicador bastante comum nos segmentos de bens de consumo e varejo)

Contudo existem algumas necessidades onde as empresas precisam trabalhar para se tornarem competitivas na sua cadeia de abastecimento. Eu vou apresentar a seguir alguns itens, sem a intenção de esgota-los, que julgo sejam bastante oportunos e interessantes e que as empresas de alguma maneira já estão fazendo para ganharem mais competitividade na área de “supply chain”.

1. MELHORIA NAS ESTIMATIVAS

O grande problema das estimativas está essencialmente na sua previsão com respeito ao nível de granularidade e os horizontes mais distantes. Atualmente com o avanço da tecnologia, capacidades de análise, Big Data, conceitos de machine learning há uma viabilidade bastante forte de melhorar a acurácia das estimativas, mesmo as mais sofisticadas, usando algoritmos mais eficazes.

2. FLEXIBILIDADE

As diferentes áreas e funções dentro da organização, precisam trabalhar integradas para que haja uma execução contínua e ao mesmo tempo flexível dentro da cadeia de abastecimento. Para isso as operações de armazenagem e de produção devem trabalhar em um modelo confiável, eficiente e ágil para atender as necessidades de níveis de serviço buscadas pelos varejistas. E para atingir os patamares acima descritos, as organizações precisam utilizar uma combinação de tecnologias modernas e processos muito bem modelados, além da disciplina da execução, a meu ver um dos pontos débeis das organizações. A aplicação de conceitos da logística enxuta ou “supply chain” enxuto como método, é fundamental para a melhoria do desempenho permitindo que os níveis dos erros sejam minimizados, além de aumentar a confiabilidade do processo como um todo.

3. NOVAS DINÂMICAS E MODELOS DE RELACIONAMENTO

Os modelos de relacionamentos logísticos precisam evoluir para um contexto de colaboração que ofereçam maior flexibilidade e agilidade para viabilizar o atendimento atender às demandas necessárias e solucionem os problemas operacionais rapidamente antes que provoquem rupturas na cadeia podendo gerar multas e penalidades.

SUPPLY CHAIN, INTERNET E UMA LOGISTICA PRA LA DE NERVOSA.



CONCLUSÃO

O objetivo do texto não é esgotar a quantidade de elementos que podem ser utilizados para melhorar a cadeia de abastecimento.

Muitas oportunidades existem, e as empresas precisam caminhar em busca das melhorias sustentáveis que aumentem o desempenho da "supply chain".

Tais elementos tomam tempo e demandam investimentos; além de incrível criatividade para entender como os processos, novos modelos, infraestrutura e tecnologia podem atender as necessidades dos varejistas e das promessas que são feitas aos consumidores finais. No final a visão fim-a-fim da cadeia irá fazer uma enorme diferença para trabalhar tais elementos. Apenas uma reflexão. Pensar é fácil, executar é difícil. Porém fazer sem raciocinar é o pior dos mundos!

Nos vemos na próxima oportunidade e que a força esteja conosco!

Paulo Roberto Bertaglia



- Fundador e Diretor Executivo da Berthas (www.berthas.com.br), atuou nas empresas: IBM, Unilever, Hewlett-Packard e Oracle.
- Ao longo da carreira tem se especializado nas áreas de Supply Chain Management, Gestão estratégica de Negócios, Liderança, Vendas e Terceirização de Serviços. Professor de pós-graduação em Logística, Gestão Estratégica de Negócios e Tecnologia da Informação.
- Autor de vários livros entre eles Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento - Editora Saraiva, 3ª edição - 2016
- Realiza palestras de temas estratégicos, cadeia de abastecimento e liderança empresarial para empresas e instituições educacionais em todo o território nacional.
- Voluntário do conhecimento