



POR QUE SE PREOCUPAR COM SUPPLY CHAIN?

Paulo Roberto Bertaglia

Autor do livro: Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento

INTRODUÇÃO

Um artigo direcionado a executivos, empreendedores, estudantes, professores e profissionais interessados em entender e atender as necessidades e os requisitos de seus clientes, canais e consumidores. Em minhas conversas, os executivos de Supply Chain consistentemente mencionam a falta de atenção dos líderes para com a área de supply chain, e quando o fazem o foco está no corte de custos. Insisto em que Supply Chain é uma área estratégica na organização e não simplesmente operacional. A experiência do cliente, passa pela habilidade de se operar estrategicamente a cadeia de abastecimento. Não sem razão, Steve Jobs contratou Tim Cook para ser o comandante da área na Apple para posteriormente vir a ser o Presidente, um dos primeiros – diga-se de passagem – oriundo de Supply Chain. Tim Cook, pensou estrategicamente. Fechou fábricas e centros de distribuição, e otimizou os níveis de estoques. Terceirizou as operações. Atualmente, mais e mais se reconhece que a vantagem competitiva da Apple e seus resultados financeiros advém das estratégias implantadas na cadeia de abastecimento. Outros presidentes de empresa vieram das funções de supply chain, tais como: Mary Barra da General Motors, Alan George Lafley da Procter & Gamble, Brian Krzanich da Intel, João Paulo da Natura para elencar alguns.

O Supply Chain é responsável pela maior parte dos custos de uma organização – cerca de 70%. Adicionalmente, por ser uma área onde se consome uma larga quantidade de recursos, deve ser visto de uma forma holística, pois as iniciativas para a sustentabilidade começam por aí. Quando menciono a palavra holística quero enfatizar a relação entre clientes e fornecedores, estabelecendo uma comunicação global abrangente, eficiente e responsável com o pensamento voltado para o ecossistema. As lideranças devem olhar o sistema como um todo e incorporar em suas estratégias as inovações necessárias para a vantagem competitiva levando em conta a sustentabilidade.

Afinal, por que se preocupar com o Supply Chain?

Para responder a esta pergunta, não tão trivial, algumas reflexões devem ser feitas olhando a organização de maneira abrangente e questionar alguns aspectos sumamente importantes, ou seja, fazer perguntas inteligentes para si próprio.

- Os produtos estão chegando aos canais, clientes e consumidores atendendo às suas expectativas de tempo, qualidade e preço?
- Minha organização conhece a demanda de mercado e clientes ou precisa adivinhar o que e quanto será comprado e/ou consumido?
- Existe visibilidade dos produtos que serão lançados em termos de quantidade e localização de consumo?
- Será que minha empresa é suficientemente capaz de planejar o que, quando e quanto produzir e onde armazenar?
- Como otimizar a cadeia de abastecimento para atender volumes e possuir e visibilidade do que acontece?
- Há a preocupação em inovar, em pensar novos modelos de negócios estratégicos, táticos e operacionais para atender as expectativas do mercado e responder às necessidades dos clientes rapidamente e de forma sustentável?
- Humm... Será que apenas colocamos os esforços em administrar os custos e apagar os incêndios diários, que cá entre nós, é o foco da maioria embora reclamem dizendo que gostariam de fazer diferente?

Estas perguntas vão encontrar suas respostas no conhecimento e sabedoria de como se comporta a cadeia de abastecimento interna e externa, conectada com fornecedores, colaboradores, distribuidores e clientes. Nunca despreze a supply chain dentro de sua cadeia de valor.

Uma questão de foco, tentando tirar a cabeça fora d'água

Muitas vezes, armazenar e distribuir embora sendo elementos de vantagem competitiva para a organização, não é o seu “core business”. Eventualmente, terceirizar pode ser uma opção, tanto do ponto de vista de transporte como de armazenagem e porque não de fabricação. Calma, não reaja negativamente. Esteja aberto a novas perspectivas. Existem empresas altamente capacitadas, mais que a sua, que atuam em diversos segmentos oferecendo serviços logísticos e de produção diferenciados e permitindo que a sua empresa se foque em suas atividades primordiais e de maior competência. Muitas são as organizações de mercado que preferem utilizar empresas externas para realizarem suas atividades operacionais, tais como Apple, Hewlett-Packard e Nike em contratos de fabricação e Unilever, Natura, entre outras nos serviços logísticos, citando apenas algumas. Me desculpe, tem tantas e você pode elenca-las enquanto lê este artigo.

Promover estratégias disruptivas organizacionais e que afetem diretamente os aspectos financeiros da organização demanda tempo e habilidades administrativas, além de elevada capacidade de liderança interna e externa. Adoro esta parte, pois gosto de desafiar as pessoas a irem além de suas brilhantes habilidades.

Estas iniciativas demandam um forte comprometimento de toda a organização, principalmente do alto escalão. E cá entre nós. Não é só a “tchurma” do Supply Chain.

O supply chain tem se tornado um gargalo significativo para todas as organizações, independentemente do segmento. Afinal, é uma fonte enorme de consumo de recursos. Não raro, as

organizações se preocupam somente com seus problemas operacionais e não pensam no futuro. Estão atacando os problemas de forma permanente. Tais atividades impactam diretamente a relação com fornecedores e clientes e não permitem encontrar tempo para planejar. E aí, os meus amigos supervisores, gerentes e diretores com habilidades fantásticas, não possuem tempo para pensar a estratégia que seguramente faz parte de suas métricas. Contudo o redemoinho operacional que suga toda a sua energia e tempo acaba predominando. Perdem seus empregos, não por capacidade, mas por falta de foco e muitas vezes de coragem. Liderança meu caro. Liderança.

A empresa fica constantemente “matando os seus leões diários”; expressão esta já incorporada no cotidiano dos profissionais. Uma pena. Enquanto nos preocupamos apenas em resolver os problemas operacionais estamos reduzindo o tempo para planejar, otimizar e repensar novos modelos de negócios. Afinal o mercado é dinâmico e demanda constante vigilância e transformação.

Observe seus gargalos, suas restrições, seus problemas

Identificar as causas de problemas e baixo desempenho não é para qualquer um. É uma habilidade que requer conhecimento, experiência, disciplina, relacionamento e liderança. Nas minhas “falas” com os colegas de área, os principais problemas que emergem são os apresentamos a seguir.

- Falta de comunicação entre as áreas, trabalhando em silos, o que gera forte impacto no prazo de lançamento de produtos, compra e venda de produtos/insumos em quantidades significativas, compromissos urgentes com clientes que demandam procedimentos especiais na cadeia de valor.
- Excessos ou faltas de estoques nos diferentes locais de armazenagem gerando problemas de participação de mercado e atendimento aos clientes.
- Empurrar estoques para os clientes e canais. Não adianta “tuchar” estoques nos canais para baixar o seu. Se o canal estiver saturado, cedo ou tarde a demanda vai cair e sua empresa será obrigada a realizar promoções para “desovar” e baixar suas margens de lucro. E os canais e clientes não voltarão a comprar tão cedo.
- Cuidado com os itens obsoletos ou sem giro que ocupam espaço e deterioram suas margens. Depois de águas passadas as vezes não nos damos conta do estrago feito. Produtos que não se movimentam já consumiram materiais, mão-de-obra, energia, ativos entre outras coisas. Além disso ocupam espaço no seu armazém ou centro de distribuição.
- Malha de supply chain não otimizada e desalinhada com estratégias da empresa. Já foi o tempo em que se determinava o nível de lote ou estoque ideal de uma maneira genérica. Hoje devemos nos preocupar com níveis de estoque nos diferentes pontos de armazenagem. Portanto temos que otimizar a malha no contexto de Supply Chain, como um todo, e não apenas preocupados com a malha logística correspondente a transporte e armazenagem. É necessário pensar estrategicamente nas consolidações de locais de fábricas e centros de distribuição avaliando as necessidades físicas de prédios a mais ou a menos.
- “Out-of-stock” e falta de sincronismo com os sistemas tecnológicos. Falta de produtos geram uma imagem desgastante e relacionamentos complicados com os clientes e distribuidores. A eliminação dos gargalos aumenta a acurácia dos estoques e traz maior visibilidade 24x7 e em tempo real.

- Centro de distribuição ou armazém com baixa produtividade e desorganizado. A organização das áreas com layouts bem elaborados, possibilitam armazenar produtos em locais estratégicos. Itens com maior giro devem estar próximos dois pontos de carga e descarga. Se possível, a implantação de “cross-docking” pode fazer a diferença. Neste conceito os produtos não são colocados nas prateleiras ou porta pallets. Chegam e rapidamente são transferidos para outros veículos a fim de rumarem para seus destinos finais.
- Deficiência nos Contratos de terceirização. A confiabilidade existente nos serviços de transporte, tanto internos como externos, podem afetar a sua competitividade.
- Falta de integração entre áreas de planejamento. Cuidado em concentrar seus esforços apenas em estimativas e previsões sem observar as demandas. Coloque esforços no processo de comunicação com seus clientes e fornecedores para melhor entender a demanda. Muitos focam as estimativas com projeções históricas sem estabelecer processos de comunicação adequados. Observe sempre a flutuação da demanda em relação aquilo que você atende. Lacunas no mercado podem ser oportunidades formidáveis para os seus concorrentes.
- Estratégia desalinhada com os objetivos organizacionais. É muito comum a implantação de projetos que não estão em linha com as pretensões da organização para aquele período. Este alinhamento é fundamental. Ainda que se esteja administrando a cadeia de abastecimento, a visão do todo deve ser a prioridade para atender os objetivos da organização e não de uma área específica.
- Falta de visibilidade dos recursos como um todo. Recursos aqui não são apenas estoques ou colaboradores. São prédios, espaços, caminhões, navios, trens, aviões, equipamentos de movimentação, terceiros, enfim tudo que compõem a gigantesca área

A lista anterior não esgota as possibilidades. Prestar atenção na concorrência e acima de tudo na vantagem competitiva para se diferenciar no mercado é fundamental. Não se diferencie apenas em termos de produtos, mas também em como funciona a cadeia de abastecimento e seus processos. Produtos bons podem “morrer” por não chegar ao mercado no momento adequado e de uma forma eficaz.

Resultados podem ser extremamente positivos quando existe um processo de comunicação eficaz. Tais práticas podem influenciar positivamente inclusive os esforços da equipe de vendas. É sabido que muitos problemas de entrega afetam as atividades de vendas. Os vendedores são obrigados a resolver problemas logísticos, tirando a atenção e o foco de sua atividade principal, que é vender.

Palavras finais

Tenho mencionado em minhas palestras e reuniões que para progredirem nas organizações os profissionais de supply chain devem falar a linguagem do CEO (Chief Executive Office). Palavras como receita, margem e capital de giro devem ser utilizadas conjuntamente com nível de serviço, acurácia de estoques e rotatividade de estoques para citar algumas. Há que se mudar a cultura, entender as transformações e tendências políticas e econômicas, além das mudanças no âmbito social. Líderes de Supply Chain devem agregar valor não apenas no contexto da cadeia, mas para o negócio como um todo. Ah e devem ser líderes de verdade e não líderes de posição onde o “respeito” dos liderados vem por falta de opção. Que a força esteja com todos.

PAULO ROBERTO BERTAGLIA



- Fundador e CEO da Berthas, empresa de consultoria de estratégias empresariais e Supply Chain.
- Carreira executiva nas empresas: IBM, Unilever, Hewlett-Packard e Oracle.
- Ao longo da carreira tem se especializado nas áreas de Supply Chain Management/Logística, Gestão estratégica de Negócios, Liderança, Vendas e Terceirização de Serviços.
- Professor de pós-graduação em Supply Chain, Logística, Gestão Estratégica de Negócios, Gestão de Vendas e Tecnologia da Informação.
- Autor de vários livros entre eles Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento - Editora Saraiva, 2016, em sua 3ª edição
- Colunista de importantes meios de comunicação entre eles a LOGweb, importante mídia na área logística
- Realiza palestras de temas estratégicos, cadeia de abastecimento e liderança empresarial para empresas e instituições educacionais além de mentoria executiva.
- Voluntário da educação.
- Saiba mais visitando o LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/paulobertaglia/>