



**Artigo: DESAFIOS: NÃO HÁ UM DIA IGUAL AO OUTRO EM “SUPPLY CHAIN”**  
Paulo Roberto Bertaglia

**INTRODUÇÃO**

Um dos grandes desafios dos profissionais de “supply chain” sempre foi a integração entre o planejamento, a operação e seus aspectos financeiros. A boa notícia é que atualmente a tecnologia evoluiu substancialmente possibilitando as eficiências operacionais dos negócios. Os dispositivos estão mais acessíveis permitindo que coisas e pessoas estejam “hiperconectados”, algo impossível de se imaginar anos atrás. A notícia ruim é que poucas empresas estão alavancando o uso desta tecnologia para tornarem-se mais competitivas. A transformação exponencial das tecnologias e a velocidade com que a informação alcança pessoas na economia digital demanda que profissionais e organizações estejam mais atualizados e preparados.

**NÃO HÁ UM DIA IGUAL AO OUTRO EM “SUPPLY CHAIN”**

É fundamental entender que não existe um dia comum e repetitivo na operação. Um dia não é igual ao outro em qualquer segmento, em qualquer indústria. Os desafios são constantes. A variabilidade nas demandas é constante e os pedidos não se repetem. Muito tempo é consumido na operação para administrar as oscilações, os conflitos, os recursos, o fluxo físico e o fluxo de informação. A velocidade e a qualidade das tomadas de decisão são afetadas. Por outro lado, a quantidade de fornecedores na cadeia, quanto maior, mais impacto será sentido na velocidade de resposta por parte da execução ou operação.

No final as organizações buscam punir e multar aqueles que se encontram no final da cadeia e que não conseguem cumprir com os níveis de serviço.

O “Supply Chain” administrado de forma linear, impõe que o fluxo de informação, também seja linear, forçando a organização e seu ecossistema a tomarem decisões lineares e horizontais. A cadeia de valor obrigatoriamente deve iniciar-se na demanda, lá no cliente ou no consumidor, para diminuir os efeitos de variabilidade e oscilações, atenuando os problemas operacionais.

### **A ACELERAÇÃO DA TECNOLOGIA: BOM OU RUIM**

Se por um lado a tecnologia apoia, ao mesmo tempo, causa um enorme impacto em toda a cadeia de abastecimento, principalmente quando o tempo de reação não é condizente com o fluxo de informação. Existe um ciclo correspondente ao que acontece no ponto de venda, envolvendo a venda, o abastecimento da loja com produtos provenientes (ou não), de um centro de distribuição, a logística que permeia todas estas questões, incluindo o ciclo de fabricação que atinge a área de compras e por sua vez a cadeia de fornecedores. Uau...que desafio!

Quando se está comprando uma cerveja no supermercado os detalhes operacionais de como o produto chegou ali não são analisados. E porque deveriam ser? Afinal ao consumidor lhe interessa a disponibilidade daquilo que vai adquirir e ponto final! Se não tem, compra outro.

Contudo, os profissionais responsáveis devem pensar numa operação perfeita para em seguida lidar com as restrições. Muitas vezes nem sequer avaliamos as características da cadeia e já pulamos para as restrições. Uma coisa de cada vez. Qualquer coisa é divulgada, comprada e vendida online. A digitalização dos mercados está permitindo que as empresas construam estratégias específicas para a personalização, canais e segmentação de mercado. A conectividade retroalimenta a economia compartilhada e democratiza o comércio. As empresas são ao mesmo tempo concorrentes, parceiros, fornecedores e clientes. As operações digitais são projetadas para sincronizar o fluxo de produtos a partir do ponto de demanda como parte de um amplo ecossistema digital. A tecnologia impulsiona cada vez mais, a que as organizações desenvolvam estratégias de canais segmentados e personalizados. A tecnologia é boa ou ruim? Vai depender da habilidade de utilização.

### **A ETERNA REINVENÇÃO**

Grandes corporações olham o mercado em busca de ideias, produtos, habilidades e respostas para a sobrevivência em um mercado dinâmico e extremamente competitivo. Há uma miríade de concorrentes presentes em todos os lugares e de todos os tamanhos. Empresas outrora lutando por um lugar ao sol, exponencialmente crescem e se vem com os mesmos grandes problemas das tradicionais organizações. E correm através do tempo para se reinventarem de alguma maneira. Nada é permanente se não houver manutenção, reciclagem ou o nome que se queira dar!

Nossos desafios nos forçam a pensar em estruturas que estabelecem os processos e por sua vez estabelecem as atividades que por sua vez podem ser suportadas por tecnologias disponíveis.

### **MUDANÇA É INEVITÁVEL, CRESCIMENTO É OPCIONAL**

Muitas vezes os responsáveis pelas operações da empresa estão tão concentrados em resolver os conflitos que não conseguem visualizar a integração financeira e operacional, avaliando impactos em custos por cada decisão tomada e os riscos que irão impactar toda a organização. A grande preocupação é que substanciais análises e planejamento de cenários não recebem a atenção necessária. É fundamental sincronizar planejamento e objetivos com as estratégias operacionais para ser competitivo. Tomando como base o chavão de que MUDANÇA É INEVITÁVEL, CRESCIMENTO É OPCIONAL, os executivos e demais colaboradores precisam entender que é impossível resistir à mudança. Ela é inevitável.

### **CONCLUSÃO**

As organizações que possuem cadeias de abastecimento complexas lidam com constantes desafios de planejamento devido à volatilidades da demanda, incertezas do mercado e níveis de mudança sem precedentes. Tais cadeias devem atender aos clientes com o menor custo e com altas taxas de eficiências operacionais, com flexibilidade e agilidade.

Toda esta complexidade e contínua evolução do planejamento da cadeia exigem experiência para administrar as mudanças, criar e implantar modelos de processos, integrar os dados e gerenciar eficazmente os recursos. As tecnologias disponíveis propiciam um “supply chain” inteligente e conectado, mas ao mesmo tempo demanda um contínuo aprendizado por parte dos profissionais em todos os níveis da organização.

Se você não gosta de mudanças, então irá odiar a palavra extinção. Pesado, mas verdadeiro.

Que a força esteja contigo.