

revista mundo LOGÍSTICA

Artigo publicado
na edição 32



❖ janeiro e fevereiro de 2013 ❖

Assine a revista através do nosso site

www.revistamundologistica.com.br

Integrated Supply Chain Management (ISCM):

A Arte Perdida

O futuro é claro e já chegou para muitas empresas. Cadeias de Abastecimento (SupplyChains) estão sendo estendidas de forma global com múltiplos parceiros, e nenhuma empresa pode esperar sobreviver a este futuro próximo como sendo o “elo mais fraco” (Weakest Link) dessas cadeias de abastecimento. Sendo assim é essencial gerenciar de forma integrada a cadeia de abastecimento (ISCM – IntegratedSupply Chain Management), evitando sintomas como, por exemplo: perda de credibilidade com os clientes/consumidores; excesso de agilizações para mover os processos; altos custos na cadeia de abastecimento, altos custos logísticos; excesso de horas extras; altos custos nos transportes; elevados montantes em estoques não contribuindo para o aumento do nível de serviço; atrasos em lançamentos de produtos; carência na gestão de portfólio adequado; redução do desempenho financeiro e operacional; surpresas financeiras, entre outros sintomas experimentados nas últimas décadas pelas empresas. Gerenciar a cadeia de abastecimento de forma integrada, eficiente e efetiva, no curto, médio e longo prazo passa a ser um fator crítico de sucesso para essas empresas. A integração e a coordenação de todas as atividades associadas com o planejamento e o movimento de produtos deste os estágios iniciais (matérias-primas), até o consumidor final (produto acabado), passam a ser um objetivo que dever ser almejado pelas empresas para poderem entrar na competição por uma vantagem competitiva sustentada. Esse sucesso será garantido quando a sua empresa e os seus parceiros na cadeia de abastecimento conseguirem executar três coisas pelo menos:

- a. Manter a sua casa em ordem primeiro.
- b. Seus parceiros estarem prontos, ou seja, com a casa em ordem também.
- c. Elevar o relacionamento de colaboração na cadeia de abastecimento.

Este artigo tem por objetivo dar uma visão geral do exposto acima sem, no entanto, entrar nos detalhes profundos dos temas relacionados aos processos da Gestão Integrada da Cadeia de Abastecimento (ISCM – Integrated Supply Chain Management).



Wilson Stefano Júnior

Principal da Oliver Wight desde 1998. Possui 33 anos de experiência em empresas manufatureiras, suportando-as na implantação de melhores práticas de Gestão Integrada por meio de projetos globais e locais. Formado em Administração. Mestrando na Unicamp/IFEM. Autor de artigos como: *O Impacto do S&OP/IBP na Gestão Integrada do Negócio* (Batocchio, Stefano, 2009), publicado na edição 13 da revista *MundoLogística*; *Como Direcionar as Organizações Rumo ao Alto Desempenho Sustentável com Lucratividade* (Stefano, 2010), publicado na edição 17 da revista *MundoLogística*; *SustainableHigh Performance andProfitability* (Stefano, 2008), publicado no site da Oliver Wight (www.oliverwight.com).

wstefano@oliverwight.com



Considere os seguintes cenários: três orquestras iniciam a sua apresentação tocando a “Quinta Sinfonia de Beethoven” (Beethoven’s Fifth Symphony).

A primeira orquestra trabalha como uma máquina perfeita, bem engraxada e com engrenagens conectadas perfeitamente. Todas as seções (funções) unem-se em perfeita harmonia à medida que o maestro as conduz. O resultado é uma música maravilhosa, impressionante. Em uma cidade vizinha, a segunda orquestra não está indo muito bem. Os instrumentos musicais de sopro feitos de madeira e os instrumentos de corda não estão totalmente em harmonia. Embora a desarmonia mantenha-se leve, e não percebida, mesmo assim, isso é um pouco aborrecedor. O maestro gostaria de parar a apresentação e iniciar novamente, mas infelizmente, isso não é um ensaio. O maestro pensa: como isso pode acontecer? E em outra cidade vizinha, a terceira orquestra está passando por uma terrível noite de apresentação. Os instrumentos musicais de sopro feitos de madeira, os instrumentos de metais e os instrumentos de corda estão guerreando, lutando uns com os outros. O maestro se complica naquela guerra cruzada de barulhos, ruídos e as pessoas começam a deixar a sala de audiência.

Essas três orquestras podem representar as empresas. Algumas empresas estão como a primeira orquestra, bem sincronizadas, as funções estratégicas, de produtos, de vendas, de marketing, de operações, da cadeia de abastecimento, de finanças, de recursos humanos, de pesquisa e desenvolvimento, todas trabalhando em harmonia, em conjunto e compartilhando informações, assim elas podem facilmente atender as demandas requeridas pelos clientes, consumidores e mercados em que atuam. Essas empresas podem alcançar impressionante nível de serviço e gozam de um belo crescimento e lucratividade mesmo em tempos difíceis na economia. Elas tipicamente executam a liderança na sua indústria criando mercados e ditando os padrões de competição mundialmente.

Outras empresas se encontram como a segunda orquestra, elas experimentam uma falta de harmonia entre as funções que acaba rendendo um menor

grau de competitividade. Marketing, vendas acaba tendo uma percepção errônea sobre as competências de operações, cadeia de abastecimento, enquanto operações, cadeia de abastecimento deixam de acreditar no plano de demanda desenvolvido por marketing e vendas. Isso pode ser acentuado por uma barreira de linguagem. Vendas, Marketing tipicamente falam em valor monetário, enquanto operações, cadeia de abastecimento necessitam planejar capacidade e mão-de-obra. Se isso não for gerenciado apropriadamente, essa discrepância pode causar problema de comunicação e comprometer o desempenho da empresa. Finalmente, existem as empresas que se assemelham a terceira orquestra, elas são literalmente despedaçadas pelo processo interno de acusações mútuas. Suas várias funções possuem uma carência na comunicação, como se estivessem competindo entre elas. Quando isso acontece o desempenho da empresa carece acentuadamente. Promessas feitas acabam não sendo cumpridas e entregas atrasadas passam a fazer parte do dia-a-dia da empresa. Um esforço extra acaba sendo necessário para mantê-las funcionando. A lucratividade evapora à medida que a empresa passa a pagar preço-prêmio para entregas de materiais adicionais, fretes aéreos, horas extras. Clientes, consumidores não satisfeitos começam a migrar para outras empresas que possam atender suas necessidades de forma desejada. O fato é que não existe um maestro (processos integrados de gestão, ou modelo de gestão integrada do negócio maduro) que possa manter todas as funções trabalhando em conjunto de forma harmônica.

No ambiente competitivo, cada vez mais a visão holística e integrada, o alinhamento, a comunicação e as decisões colegiadas entre as funções de uma empresa e seus executivos, no curto, médio e longo prazo passam a ser um fator crítico de sucesso.

Desempenho sustentável requer foco contínuo; alinhamento (realinhamento) e sincronização de todas as funções. Daí a importância por parte dos gestores, e de forma colegiada, o entendimento claro da maturidade que se encontra o Modelo de Negócio Integrado (Integrated Business Model) em sua empresa.

Mantendo a sua casa em ordem (Modelo de Negócio Integrado/Integrated Business Model)

Antes de aventurar-se a gerenciar o relacionamento com os parceiros na cadeia de abastecimento estendida (extended supply chain), tenha certeza de que os seus processos integrados de gestão estão operando de maneira eficiente.

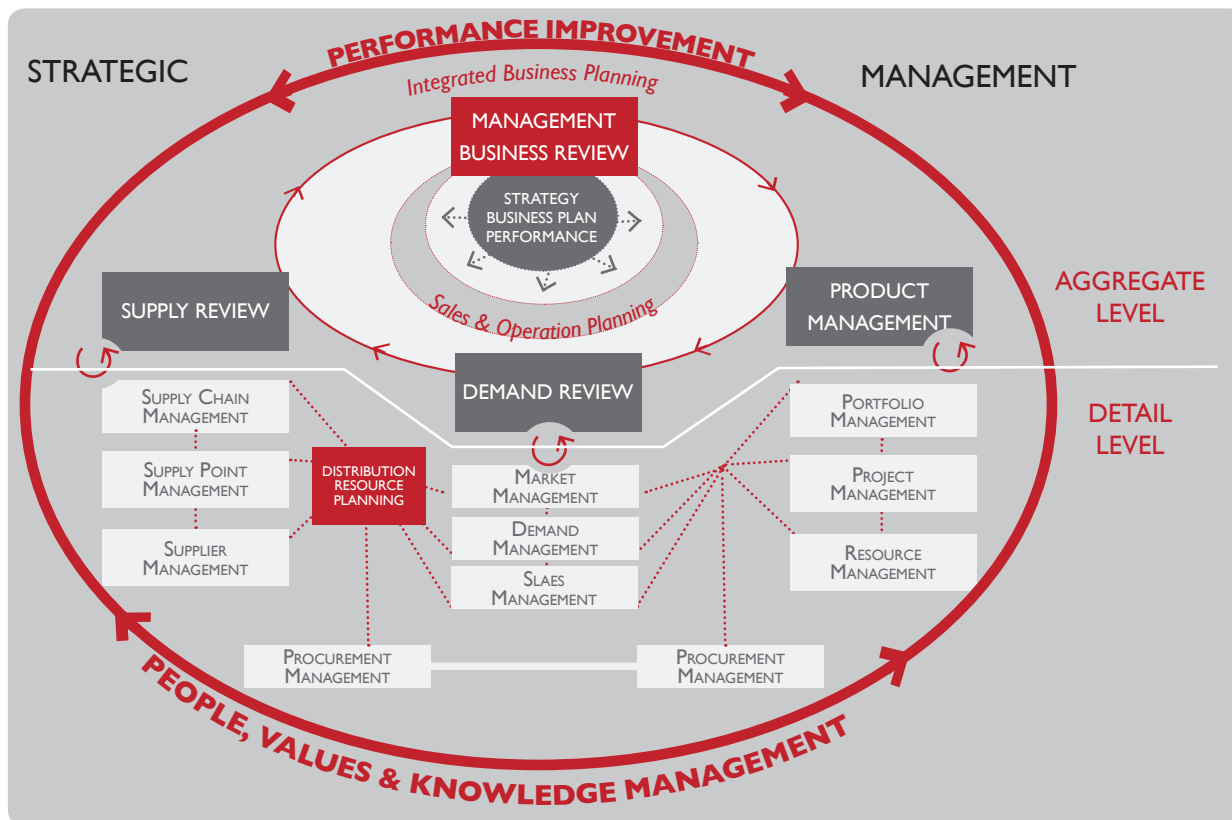


Figura 1. Integrated Business Model. Fonte: Groves, Hervert, Correl (2008).

Groves, Hervert e Correl (2008), em seu livro *Achieving Class A Business Excellence*, descreve o Modelo de Negócio Integrado (Integrated Business Model) e exemplificado na figura 1. Nele é demonstrada a hierarquia desses processos-chave de Gestão Integrada de Negócio, os seus diversos níveis de planejamento, os seus diferentes horizontes, participantes, decisões. Todos requeridos e devendo operar em harmonia para que a empresa tenha sucesso.

Este modelo pode ser dividido em duas partes, acima da linha e abaixo da linha pontilhada como demonstrado na figura 1 (nível agregado (aggregatelevel) e nível detalhado (detaillevel)). O propósito do nível agregado, acima da linha pontilhada, é garantir que todos os planos funcionais estejam alinhados, para detectar lacunas (gaps) entre a última projeção e o plano de negócio e estratégico da empresa, tomando ação, quando necessário, com o objetivo de minimizar os riscos, e elevar as oportunidades no mercado em que atua. Sendo assim os planos funcionais agregados devem estar alinhados aos planos funcionais detalhados. Tipicamente o nível agregado possui horizontes entre três a cinco anos para o longo prazo (planejamento estratégico/nível estraté-

gico) e 18 a 24 meses para o médio prazo (Integrated BusinessPlanning – IBP / nível tático). Já o nível detalhado possui horizontes entre quatro a seis meses para o curto prazo, reduzindo-se para semanas na execução. Uma das dificuldades das empresas tem sido a manutenção desse alinhamento entre o nível agregado e o nível detalhado. Uma vez que o nível detalhado suporta o planejamento detalhado da cadeia de abastecimento estes deveriam manter total sincronização.

Manter a sua casa em ordem significa alcançar pelo menos um nível capaz neste modelo de gestão integrada do negócio. Qual é a maturidade deste modelo dentro da sua empresa? Com que referência o tem comparado?

O mesmo com relação aos seus parceiros estarem prontos, ou seja, com a casa em ordem também, e aí a questão aparece novamente: Qual é a maturidade deste modelo dentro dos seus parceiros? Com que referência tem comparado?

Executando a gestão integrada da cadeia de abastecimento (Integrated Supply Chain Management – ISCM)

Uma vez que a nossa casa esteja em ordem e a casa

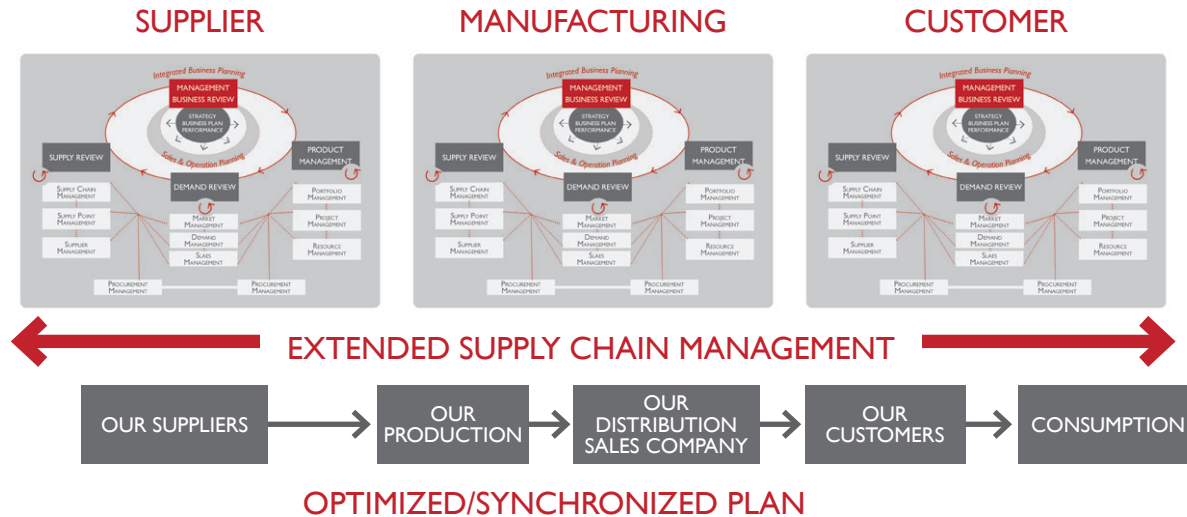


Figura 2. *Gestão Integrada da cadeia de abastecimento. Fonte: Managing the Extended Supply Chain, Ron Ireland*

dos nossos parceiros na cadeia de abastecimento também esteja em ordem, podemos elevar o relacionamento de colaboração na cadeia de abastecimento. Todos têm ouvido a velha afirmação de que a cadeia de abas-

tecimento é tão forte quanto o elo mais fraco dela, pois bem, nossa cadeia de abastecimento estendia certamente mantém essa mesma afirmação. A figura 2 demonstra de forma simplificada os processos integrados de gestão

da cadeia de abastecimento.

A gestão integrada da cadeia de abastecimento tem falhado em alguns casos dado a carência desses processos integrados de gestão, principalmente no que tange à qualidade de dados e aos processos detalhados de planejamento e controle. O processo de Integrated Business Planning – IBP (advanced Sales and Operations Planning) também é um dos que têm contribuído para as falhas na gestão integrada da cadeia de abastecimento, uma vez que as empresas ainda não o implantaram de forma eficiente, efetiva e com uma maturidade que possa ser traduzida em contribuição e benefício. O processo de IBP, embora tenha sido desenvolvido há mais de 20 anos, só agora ele tem recebido as “luzes dos holofotes”. Diversas pesquisas indicam que para os próximos anos, o processo de IBP é o foco das empresas e dos executivos. O processo de IBP é o melhor processo para colocar a cadeia de abastecimento em sinergia. Muitos benefícios têm sido atribuídos a ele dentro dessas pesquisas, principalmente a elevação da assertividade dos planos de demanda. O IBP conectado com o CPFR – Collaborative Planning Forecasting and Replenishment passa a ser um grande catalisador do potencial de sincronização da cadeia de abastecimento estendida.

Elevando o relacionamento de colaboração na cadeia de abastecimento

A gestão na cadeia de abastecimento estendida é feita por meio de programas de colaboração, como, por exemplo, o CPFR – Collaborative Planning Forecasting and Replenishment. O processo de colaboração é uma aproximação de senso comum objetivando o desenvolvimento do relacionamento baseado em princípios. Ele é extremamente difícil de ser implantado, tipicamente. O processo de colaboração na cadeia de abastecimento inicia com as partes educando uma a outra sobre suas funções internas de planejamento da cadeia de abastecimento (supply chain functions). As discussões podem incluir: Que tipo de informação é usado e está disponível durante o processo de planejamento da cadeia de abastecimento; quais as zonas de tempo (time fences) estão envolvidas no processo de fabricação, como o processo de Integrated Business Planning (IBP) pode contribuir para o planejamento integrado. Essas discussões irão suportar o processo de educação e estimular um melhor entendimento dos horizontes requeridos para sincronizar as atividades de planejamento e controle. Uma vez que exista acordo em compartilhar informação, o processo de colaboração na cadeia de abastecimento é documentado. Este documento define a colaboração de forma mútua e pode conter: Escopo; objetivos de

melhoria continuada compartilhada; colaboração de informações necessárias; solução de tecnologia utilizada para a colaboração; pontos de colaboração; indicadores de desempenho compartilhados; em alguns casos benefícios compartilhados. Outros acordos, como, por exemplo, podem conter o nível de serviço (SLA – Service Level Agreements), como parte deste processo.

O passo final desse esforço de colaboração será a execução. O processo de execução irá trazer assuntos não cobertos no acordo e que deverão ser endereçados e resolvidos. O acordo do processo de colaboração na cadeia de abastecimento deve ser considerado como um documento vivo e ser aperfeiçoado constantemente.

Considerações Finais

Se executarmos uma revisão mais profunda do tema e os processos que envolvem a gestão integrada da cadeia de abastecimento (Integrated Supply Chain Management – ISCM) podemos notar que os processos descritos nos modelos de forma macro, foram todos desenvolvidos sem exceção a mais de 20, 30, 40 anos, considerando o planejamento e a execução. Sendo assim, porque é que ainda hoje temos carência em diversas empresas quando nos referimos a eles? Talvez isso signifique que ao longo desses anos todos acabamos perdendo a capacidade e a competência de mantê-los operando pelo menos maduros o suficiente (capable level – The Oliver Wight Class A Checklist) para podermos executar uma gestão integrada da cadeia de abastecimento eficiente e eficaz.

O objetivo deste artigo foi demonstrar de forma geral que não precisamos inventar a roda, mas sim educar nossos gestores com relação às melhores práticas relacionadas a esses processos integrados de gestão, o que a meu ver não tem sido executado com destreza nessas últimas décadas.

Referências Bibliográficas

- BATOCCHIO, STÉFANO, *O Impacto do S&OP na Gestão Integrada do Negócio*, Revista MundoLogística, 2009
CÔRRELL, *Integrated Planning and Control: The lost art of Managing the Supply Chain*, Oliver Wight, White Paper
GROVES, HERVERT, CORREL, *Achieving Class A Business Excellence, An Executive's Perspective*, John Wiley & Sons, 2008
IRELAND, *Managing the Extended Supply Chain*, Oliver Wight, White Paper
LING, GODDARD, *Orchestrating Success – Improve Control of the Business with Sales and Operations Planning*, John Wiley & Sons, 1998
STEFANO, *Como Direcionar as Organizações Rumo ao Alto Desempenho Sustentável e à Lucratividade*, Revista MundoLogística, 2010
THE OLIVER WIGHT CLASS A CHECKLIST for Business Excellence, sixth edition, John Wiley & Sons, Inc, 2005

