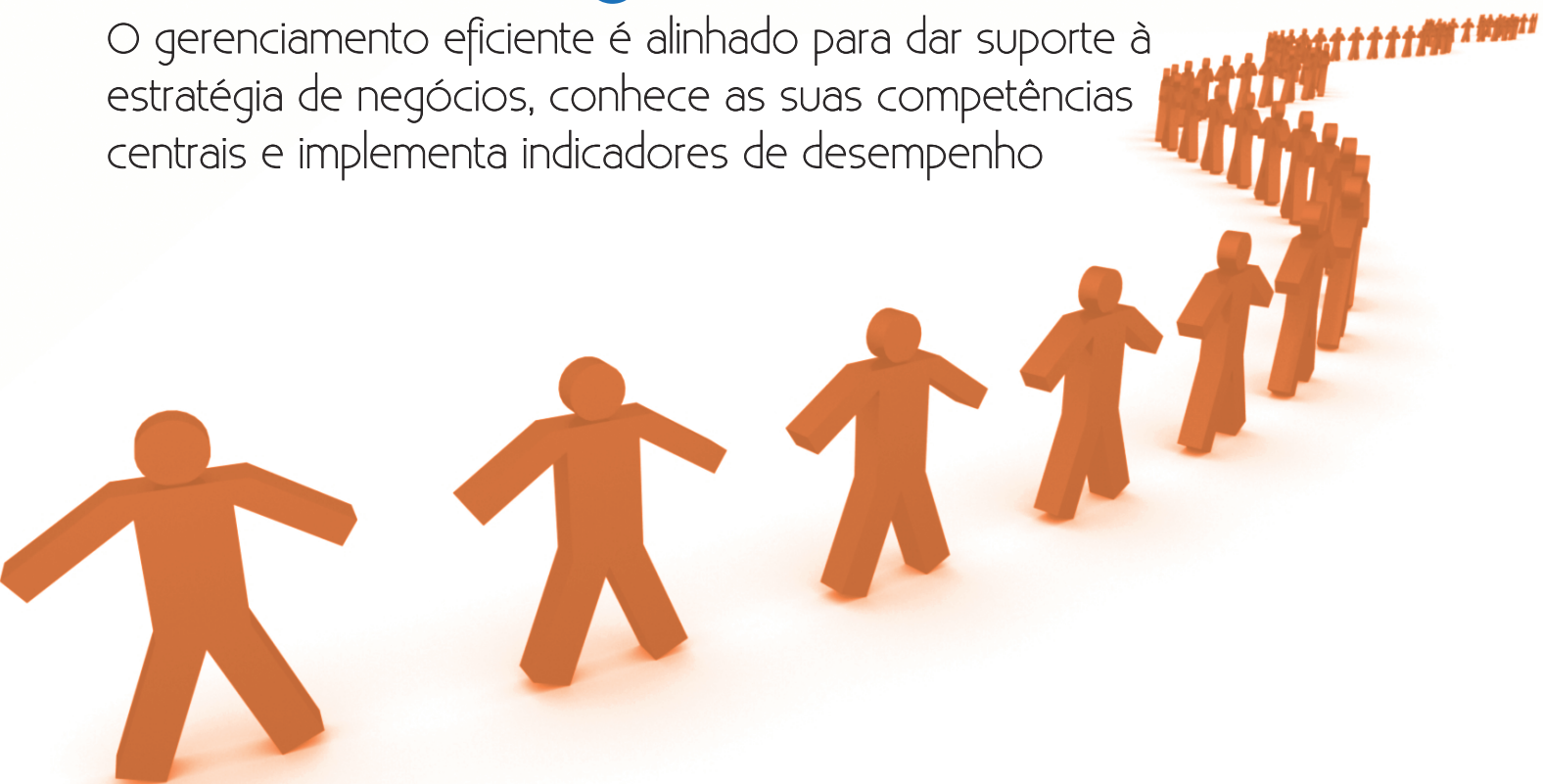


Em busca da integração

O gerenciamento eficiente é alinhado para dar suporte à estratégia de negócios, conhece as suas competências centrais e implementa indicadores de desempenho



A direção de muitas empresas está começando a perceber o quanto a cadeia de abastecimento é estratégica para os seus negócios: a alta administração compreende que na verdade o SCM (“supply chain management”, gerenciamento da cadeia de abastecimento) é um dos principais fatores do sucesso. Entretanto, a configuração de uma estrutura que se alinhe com a estratégia dos negócios, de pessoas e processos não é assunto simples.

Assim, como não existe uma definição universal para a organização da cadeia de abastecimento, também não existe um método único para estruturar essa organização. Ainda, existem diversas

características de organizações eficientes que devem ser incorporadas em qualquer modelo. Trataremos delas aqui:

- A organização é alinhada para dar suporte à estratégia dos negócios.
- Existe um acordo sobre quais competências centrais são necessárias.
- A organização é capaz de executar todos os processos necessários da cadeia de abastecimento - seja através das capacidades internas ou por meio de parcerias estratégicas com empresas que consigam oferecer essas habilidades.
- Indicadores de desempenho implementados para fornecer informações objetivas sobre a eficiência e eficácia organizacional.

- Uso de um conjunto de princípios práticos estruturam a organização. Naturalmente, a adaptabilidade e a agilidade são essenciais. Sua estratégia pode estar mudando com mais frequência do que nunca, e a organização precisa acompanhar essas mudanças. As reestruturações podem exigir que você redefina os papéis e responsabilidades, reduzir a complexidade desnecessária do processo ou desenvolver novas competências e habilidades. Ou você ter a necessidade de “limpar a casa” ou realocar recursos sem resultado.

As mudanças organizacionais também são necessárias quando se faz mudanças no método de avaliação

de desempenho. Em uma organização funcional, os indicadores da cadeia de abastecimento muitas vezes são destinados a motivar comportamentos que otimizem o desempenho dentro de um departamento ou função específica. À medida que a estratégia e o modelo do processo evoluem, você precisará abranger um novo conjunto de indicadores. Se sua organização não estiver estruturada de uma forma que facilite a realização desses objetivos, os níveis de desempenho almejados não serão alcançados e toda a estratégia poderá ser colocada em dúvida.

O modelo

Quais são os problemas que você deverá analisar no modelo da organização apropriada aos processos e estratégias da sua cadeia de abastecimento? Uma organização típica pode ter a logística e a manufatura subordinadas a um diretor de operações e grupos separados de suprimentos e de gerenciamento de

Só no final da década de 1990 que o termo cadeia de suprimentos entrou em voga, criando posições chamadas de “gerente” ou diretor de “supply chain”

pedidos dos clientes. Esse tipo de estrutura organizacional foi típica em muitas empresas nos anos 1970, mas ainda é bastante comum nos dias de hoje.

Nas décadas de 1980 e 1990, diversas empresas começaram a transição para estruturas organizacionais que agrupavam muitas, mas não necessariamente todas as funções centrais da cadeia de abastecimento, dentro de um único departamento.

Muitas dessas empresas ainda tinham o cargo “diretor de operações”, porém as responsabilidades se estenderam além de uma orientação puramente funcional: esses gerentes hoje têm a responsabilidade de gerenciar

a base de suprimentos e o atendimento dos pedidos dos clientes, além da manufatura e da logística física. Chamamos isso de “organização transicional da cadeia de abastecimento”.

Foi só no final da década de 1990 que o termo cadeia de abastecimento entrou em voga - e foi daí que começamos a ver organizações com posições chamadas “gerente” ou diretor de “supply chain”. Esse período, naturalmente, também marcou o início da filosofia, hoje bem difundida, da cadeia de abastecimento como um processo de ponta a ponta.

Administração por projetos

Dois modelos principais evoluíram

e estabeleceram a gerência da cadeia de abastecimento como uma função ou entidade separada dentro das organizações. Nos dois modelos, um grupo de gerenciamento da cadeia de abastecimento é responsável por atingir os objetivos operacionais, como de cobertura do estoque, lead-time de atendimento dos pedidos, ou pontualidade das entregas aos clientes. A diferença entre os modelos está no gerenciamento dos recursos. No primeiro modelo, chamado de organização parcialmente integrada, o gerente da cadeia de abastecimento não controle os recursos responsáveis pela execução da estratégia da cadeia de abastecimento. No modelo de organização integrada, há pleno domínio sobre esses recursos.

Embora à primeira vista os modelos integrados possam parecer muito similares, a diferença é maior do que a mudança na posição dos retângulos do organograma ou na renomeação de várias funções. O conceito de organi-



zação de cadeia de suprimento, conforme ilustrado no modelo integrado, é relativamente novo.

O modelo integrado

Muitas empresas ainda imaginam a organização da sua cadeia de abastecimento como um conjunto de funções que complementam seus departamentos de produção (recebimento, fábrica, expedição). Contudo, se um gestor tiver que administrar a cadeia de abastecimento

de ponta a ponta, ele deverá englobar todas as pessoas responsáveis pelo desenvolvimento e execução de cada um dos processos de planejamento, fornecimento, fabricação, entrega e devolução, bem como a infraestrutura. Isso significa o agrupamento desses processos sob a orientação de um gerente, porém o mais importante significa dar a esse gerente um conjunto de objetivos de desempenho e os recursos que ele necessitar para atingir esses objetivos.

Estrutura organizacional

Um dos maiores desafios na gestão da cadeia de abastecimento é determinar a maneira de reestruturar a organização. Para isso, não é preciso necessariamente ter que revisar por completo todas as funções das suas operações existentes, criar um novo departamento ou 'inventar' um novo gerente. Será preciso pensar na organização da sua cadeia de abastecimento como um conjunto integrado de indivíduos que têm a responsabilidade de executar cada um dos processos. Por isso, mesmo se esses departamentos e indivíduos não forem agrupados por meio de reorganização em larga escala, deve-se analisar o grau de mudança para a estrutura organizacional existente. Isso significa a consolidação de dois departamentos para eliminar um limite funcional ou uma transferência de processos, a redefinição de responsabilidades em um grupo, ou o realinhamento dos grupos para focar seus esforços em clientes específicos.

Considere uma empresa que definiu o objetivo estratégico de ser o fornecedor de menor custo dentro de seus principais mercados. Para garantir que sejam atingidas as margens necessárias, ela precisará criar uma cadeia de abastecimento que minimize os custos dos materiais e da produção. O processo exige uma avaliação cuidadosa das capacidades existentes

e a identificação de quaisquer lacunas entre as habilidades atualmente disponíveis e aquelas necessárias para apoiar a estratégia.

A empresa deve tomar o cuidado de garantir que seus processos alavanquem práticas associadas à eficiência da produção, às reduções constantes dos custos dos materiais e às atualizações das previsões. []

Próximos temas desta série em 2011: