



Integrando demanda com abastecimento

A combinação do relacionamento com o cliente com o gerenciamento da cadeia de suprimentos é o segredo para o sucesso das empresas

Tradicionalmente, o gerenciamento da cadeia de suprimentos é focado nas funções logísticas, enquanto o marketing tem lidado com as funções voltadas ao cliente. As empresas exercem essas duas funções separadamente, mas, fazendo isso, elas perdem algumas oportunidades importantes. Através da integração das atividades das cadeias de suprimentos e gestão da demanda, elas conseguem criar vantagens competitivas e ao mesmo tempo aproveitar ao máximo o potencial de mercado.

SCM e Marketing

O gerenciamento da cadeia de suprimentos – SCM (“supply chain management”) – engloba todas as atividades associadas com o fluxo e transformação dos produtos desde o estágio de matérias-primas até o cliente final. A SCM também engloba os fluxos financeiros e de informações. As atividades específicas da cadeia de suprimentos incluem projeto do produto, suprimento, planejamento da produção, movimentação de materiais, processamento dos pedidos, gerenciamento do estoque, transporte, armazenagem e

serviços ao cliente. O gerenciamento eficiente da cadeia de abastecimento envolve a coordenação de todas essas atividades entre os vários parceiros dessa cadeia.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos sempre foi focado em iniciativas como JIT (“just-in-time”), EDI (“electronic data interchange”, intercâmbio eletrônico de dados), ECR (“efficient consumer response”, resposta eficiente ao consumidor), CR (“continuous replenishment”, reabastecimento contínuo). Todavia, com a adoção rápida da internet, as funções voltadas ao cliente estão representando

Empresas que integram os sistemas de gerenciamento da cadeia de suprimentos e demanda são mais eficientes

um papéis importante no SCM.

A convergência das duas atividades é lógica, pois as metas de marketing e do gerenciamento da cadeia de suprimentos estão intimamente relacionadas.

Nesse sentido, muitas empresas estão utilizando o CRM (“customer relationship management”, gerenciamento do relacionamento com o cliente), um processo de negócios que permite às empresas criar, aumentar e gerenciar continuamente o patrimônio do cliente.

Muitas empresas trabalharam para melhorar sua cadeia de suprimentos ou seus processos de relacionamento com o cliente; poucas integraram as duas. No futuro, as empresas mais eficientes serão aquelas que alavancarão as capacidades do CRM e da SCM para otimizar toda a cadeia de suprimentos e demanda.

Excelência no CRM e na SCM

Um estudo feito pela Deloitte Research, com base em entrevistas com mais de 850 fabricantes no mundo, mostra que as empresas que combinam um enfoque no relacionamento com o cliente com a excelência na colaboração da cadeia de suprimentos estão mais bem posicionadas para o sucesso. No entanto, relativamente poucas empresas alcançaram esse nível de competência.

Aquelas que integraram com sucesso suas atividades de CRM e de SCM tendem a ter um desempenho melhor do que seus concorrentes. Essas empresas obtêm uma vantagem competitiva por (1) colaborarem interna e externamente com os parceiros da cadeia de suprimentos, (2) avaliarem e excederem suas metas de lealdade com a retenção de clientes.

Novas proposições de valor

A criação de novas proposições de valor é o segundo enfoque para a integração da demanda com a oferta. Requer a modificação do modelo da cadeia de supri-

mentos e demanda para a criação de um sistema com benefícios mútuos para a empresa e para o cliente. Para isso, as empresas devem reavaliar a localização da cadeia de suprimentos em que elas alocam os produtos e onde atendem a demanda.

A ideia de que os fornecedores deveriam trabalhar muito mais próximos aos clientes não é recente. No entanto, as parcerias sólidas ainda não são comuns, em grande parte porque, até recentemente, a integração dos sistemas de informação de duas ou mais empresas era um processo longo, oneroso e tecnicamente complexo. Todavia, a adoção popularizada dos sistemas de planejamento de recursos empresariais ERP (“enterprise resources planning”), com base na web, tornou essa relação mais fácil e barata.

Com pequenas modificações na cadeia de suprimentos e demanda, os fornecedores conseguem projetar sistemas mutuamente benéficos para clientes especiais. Para efetuar esse projeto, as empresas devem transferir a demanda do mercado para o fornecedor. Uma cadeia de demanda de um varejista, por exemplo, consiste em um planejamento de variedade (decidir o que vender), gerenciamento do estoque (decidir a quantidade de ofertas necessárias) e suprimentos (decidir os outros detalhes da compra real). Essa cadeia de demanda se junta à cadeia de suprimentos para formar a cadeia de suprimentos e demanda.

Quanto mais o fornecedor retroceder o ponto de atendimento na cadeia de suprimentos, mais etapas existirão para serem completadas – e fica mais difícil atender os pedidos prontamente. A vantagem para o fornecedor depende, por um lado, das reduções de custos que ele conseguir com a redução do estoque, comparadas, por outro lado, com a possível redução das vendas a partir dos prazos de entrega maiores e dos custos maiores totais para os clientes.

O ponto de oferta da demanda é onde o fornecedor atende a demanda na cadeia de demanda do cliente. Retroceder esse ponto na cadeia de demanda beneficia em grande parte o cliente e exige mais trabalho do fornecedor. Existem quatro pontos de oferta principais, mostrados a seguir:

1. Oferta de compra. No relacionamento a distância, entre comprador e vendedor, o ponto é o departamento de compras que aceita uma “oferta de compra” escolhendo o fornecedor e decidindo quando os produtos são necessários.

2. Oferta de gerenciamento. Aqui, o ponto de oferta retrocede ainda mais na cadeia de demanda. Monitorando os níveis de estoque do cliente, um fornecedor pode reduzir o estoque com poucas chances de venda e garantir que o cliente nunca fique sem os produtos de grande movimento.

3. Oferta de planejamento. Analisando as categorias de demanda de consumo atendidas pelos produtos do fornecedor, tanto varejista como fornecedor podem

evitar a falta de produtos ou promoções.

4. Oferta de cliente final. Se assemelha ao modelo de vendas diretas da Dell para os clientes comerciais. Em vez de atender os pedidos dos atacadistas, a Dell retrocedeu até o consumidor final na cadeia de demanda, atendendo os pedidos de computadores customizados.

Integração bem-sucedida

Após a decisão do enfoque a ser tomado, uma empresa precisa criar um procedimento para implementação de um IDSCM (“integrated demand and supply chain management”, sistema de gerenciamento integrado da cadeia de suprimentos e demanda). As oito etapas a seguir ajudarão numa implementação bem-sucedida:

1. Faça uma auditoria de marketing e da cadeia de suprimentos.
2. Estabeleça a visão e as metas.
3. Faça uma análise das diferenças e identifique-as.

4. Formule uma estratégia de IDSCM.
5. Crie iniciativas de IDSCM e planeje o treinamento.
6. Elabore um programa de implementação.
7. Desenvolva indicadores.
8. Acompanhe os resultados e revise as metas.

Futuro incerto

O ingrediente-chave para o sucesso é o gerenciamento rápido e acurado dos fluxos de informações em uma ampla gama de atividades. No futuro, a redução dos custos e o aumento das receitas dependerão da capacidade de reação contínua e rápida às necessidades do cliente e do ajuste dos sistemas de suprimentos, produção, estoque, transporte e dos serviços ao cliente de forma adequada. Essa capacidade de integração da demanda com a oferta ajudará as empresas a alcançar maior rentabilidade e maior retorno sobre os ativos a longo prazo. []