



# TI não **soluciona** problemas

IMAM Consultoria recomenda: antes de implementar soluções de supply chain deve-se fazer um diagnóstico

**E**mbora a tecnologia da cadeia de suprimentos em suas primeiras formas estivesse presente desde os anos 1970, os avanços na funcionalidade e no desempenho dos programas de software têm aumentado a demanda continuamente. Segundo uma recente pesquisa da Revista **LOGÍSTICA**, menos de 20% dos entrevistados, desde empresas de manufatura a empresas de varejo, que compraram

tecnologia para a cadeia de suprimentos, conseguiram um retorno claro e favorável sobre seus investimentos.

Embora estas empresas acreditassem que a TI ajudaria a reduzir os custos e os estoques e também aumentar a flexibilidade e o rápido retorno da cadeia de suprimentos, descobriram que não usavam os sistemas e processos certos para executar o software. Apesar da angústia associada à implementação, o setor como um todo

acredita que o investimento em tecnologia da cadeia de suprimentos em algum grau é necessário para o crescimento contínuo. Embora não seja de surpreender certa decepção associada à nova tecnologia, especialistas concordam que ela definitivamente cumprirá seu potencial. O retorno sobre investimento será alcançado do estabelecimento de expectativas, metas e processos corretos antes da implementação da tecnologia.

## Expectativas moderadas

Para garantir que a tecnologia funcione, comece identificando quais os reais motivos para implantá-la e o que realmente precisa. Entre as empresas que atingiram um claro retorno em tecnologia, quase 60% percebeu que foi abaixo do que esperavam. Um fator que contribuiu para isso foi a falta de noção sobre o tempo que levariam para recuperar investimentos, já que as soluções da cadeia de suprimentos precisam de tempo para serem implementadas.

A cadeia de suprimentos, por definição, é uma atividade multidisciplinar. Pode haver melhorias dentro das quatro paredes que sejam muito grandes, porém a otimização exige a comunicação entre todas as funções. Por mais fácil que algumas pessoas gostariam que a implementação fosse, ou que deduzam que seja, o fato é que estamos lidando com sistemas com missão crítica.

Se estes sistemas não funcionarem bem, eles podem atravancar as atividades de um cliente. O potencial para atingir o retorno é grande, no papel, mas as etapas para isso são difíceis. Por isso, é importante adotar as medidas certas no planejamento, desenvolvimento, integração, teste, treinamento e, em seguida, colocar em operação a nova tecnologia.

## Metodologia

A equipe de projetos da IMAM Consultoria acredita que para garantir o sucesso, as empresas devem elaborar um plano de implementação detalhado. Por fim, tudo se resume em ser disciplinado ao longo de todo o processo. Se não houver cuidado, o projeto poderá ser implementado de forma lenta e gerar mais custos.

As empresas também precisam conhecer quais são os recursos internos disponíveis e quanto de ajuda será necessário para solucionar os

problemas potenciais. Uma vez determinadas as partes integrantes, é importante uma definição do trabalho que descreva o que cada parte será especificamente responsável.

Outra opção é definir as metas da empresa para o projeto, que devem ser mensuráveis e comunicadas internamente e aos parceiros externos. Se você pretende obter um retorno sobre o investimento, precisa entender o que realmente está tentando alcançar. Por exemplo, não diga apenas que pretende reduzir o estoque, mas pergunte a si mesmo o que isso significa. O conhecimento das suas metas e os indicadores para a avaliação após a implementação contribuirão muito para o alcance do retorno sobre o investimento. Oferecer incentivos que correspondam aos padrões de desempenho para uma equipe de gerenciamento seguir pode ser extremamente vantajoso. O alinhamento dos incentivos com os padrões garantem melhor a participação ativa e o apoio para as mudanças.

## A base

Um dos maiores inibidores de uma implementação bem sucedida é não ter os processos certos antes de iniciar o projeto. Por isso, é importante saber quais precisam ser ajustados antes que a tecnologia seja colocada em prática. Ao adotar um novo sistema, existem três opções:

**1) Customizar o sistema.** Muitas vezes isto leva à dificuldade e grandes custos com atualizações e a empresa é obrigada a depender seriamente do fornecedor.

**2) Implementar e alterar toda a prática operacional para atender às necessidades.** Isto muitas vezes não é a melhor opção, pois se o sistema tentar suprir múltiplos clientes da mesma maneira, ele não será otimizado para a operação de um cliente em particular.

**3) Configurar o sistema para atender às exigências operacionais.** Isto pode exigir algumas mudanças nos processos existentes e alguma customização do software, mas não exigirá um reparo completo de ambos.

É importante ter os processos certos antes de aplicar a tecnologia. Não espere usar a tecnologia para solucionar um problema existente. A integração é outro fator a ser analisado, já que a não integração dos sistemas existentes pode dificultar extremamente a movimentação dos dados entre os sistemas.

Além disso, é crucial uma tecnologia flexível que possa facilmente se adaptar aos ambientes de negócios em constantes mudanças de uma empresa. Embora não se possa saber especificamente quais mudanças vão ocorrer, a tecnologia tem que ser capaz de dar suporte a qualquer mudança.

Clientes com software customizado precisaram atualizar seus softwares de supply chain aproximadamente a cada três a cinco anos, pois os sistemas precisaram se adaptar aos clientes, novas instalações ou novas linhas de negócios. As empresas devem criar um ambiente que estimule a inovação e a tolerância a risco para aceitar estas mudanças.

### Maximizando o potencial

Muitas empresas gastam muito dinheiro no projeto e desenvolvimento, porém, com frequência, dão menos atenção aos testes, à interação dos testes e ao treinamento. Quando os usuários não conhecem inteiramente o software, a capacidade de atingir o retorno sobre o investimento fica mais difícil.

No momento certo da implementação, obtenha alguns resultados parciais antes de fazê-la por completo em toda a empresa. Isso pode ser feito testando a tecnologia com uma linha ou divisão de produto. Com isso, o ímpeto

## Softwares de supply chain devem ser atualizados a cada três ou cinco anos

e o ceticismo de que algo possa dar errado são silenciados. Uma vez obtidos atestados positivos, torna-se muito mais fácil a implementação completa.

Seja qual for a dificuldade ou o trabalho que a implementação proporcionar, os especialistas concordam que a tecnologia pode oferecer claros benefícios. Tudo se resume em ter a visibilidade em todos os aspectos da cadeia de suprimentos. A capacidade de saber quanto há de estoque no armazém, onde ele está, o que é necessário para atender o cliente e o que está avariado, são todos motivos importantes para a implementação de uma solução de cadeia de suprimentos de missão crítica.

Além disso, a tecnologia pode aumentar a acurácia dos pedidos e do atendimento ao cliente, além de reduzir os reembolsos, os custos de transporte e o roubo de produtos. E o importante é a redução do estoque, que permite que tudo acima aconteça. As soluções da cadeia de suprimentos também ajudam a comunicação com todos os parceiros comerciais para determinar como trabalhar melhor com as transportadoras, clientes e fornecedores.

Nenhuma empresa é dona total de uma cadeia de suprimentos, elas precisam se relacionar e se comunicar entre si. É o que a tecnologia garante. Na verdade, para as empresas que fazem isso corretamente, o sucesso é inevitável. Um estudo com clientes de um fornecedor, feito por uma firma independente, descobriu que 80 % dos adeptos da tecnologia atingiram um retorno positivo a partir da implementação de seu software. [ ]