



Integração a favor da produtividade

Estudo aponta que o gerenciamento da cadeia de suprimentos ganha cada vez mais relevância nas empresas brasileiras

“**Q**todo é maior que a soma das partes”. Essa frase resume a importância da supply chain para uma empresa.

Não adianta ter áreas/departamentos funcionando eficientemente por si só sem que estejam integrados aos demais processos, sem que se crie um movimento, uma sinergia. É preciso fluidez.

Foi com o objetivo de traçar como as empresas que atuam no Brasil organizam sua cadeia de suprimentos que a revista **LOGÍSTICA**, em parceria com a IMAM Consultoria, realizou uma pesquisa que apontou, entre outros dados, as ferramentas que mais apoiam os processos de supply chain, a tecnologia da informação disponível e as melhores práticas utilizadas. Foram ouvidas

cerca de 200 empresas de diversos ramos de atividade. Os resultados você confere a seguir:

Processos-chave

Que processos fazem parte da supply chain? Essa pergunta é importante para apurar como cada empresa entende essa área e que atividades estão atreladas à ela.



Em 40% das empresas, a área de supply chain se reporta diretamente à presidência

Para 60,3% dos entrevistados, o departamento engloba as atividades de suprimentos, planejamento (PCP), armazenagem e transporte e 15,2% têm sob responsabilidade da área o planejamento (PCP), a armazenagem e o transporte. Em 13,3% das empresas a área engloba apenas armazenagem e transporte. Para 5,4% dos entrevistados o processo-chave da área de supply chain é só suprimentos, para 3,4% só armazenagem e para 2,4% só transporte (gráfico 1).

A pesquisa apontou também que em 40% das empresas a área de su-

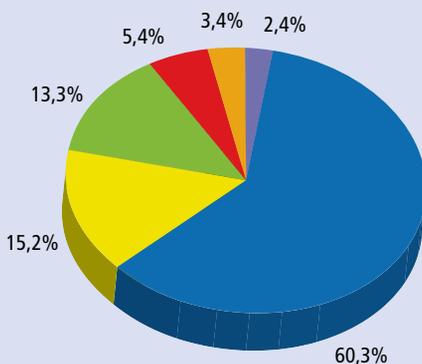
pply chain se reporta diretamente à presidência, 30,3% ao departamento de Operações; 18% ao Administrativo/Financeiro e 11,7% ao Comercial. Os dados mostram que a atividade já obtém um status considerável na hierarquia das empresas (gráfico 2).

Indicadores de desempenho

Como as empresas avaliam seu desempenho na supply chain? Para 81% dos entrevistados, o custo/ giro do estoque é fundamental, seguido por custo logístico total (63,1%) e velocidade de atendimento (45,3%). Já a confiabilidade de atendimento foi apontada como um dos principais indicadores da supply chain por 44,1% das empresas, o custo industrial por 34,6% e a flexibilidade de atendimento por 32,4%. Ainda são utilizados como indicadores a acurácia dos planos, com 23,5%; a margem bruta, com 22,9% e o retorno sobre o ativo, com 10,6% (gráfico 3).

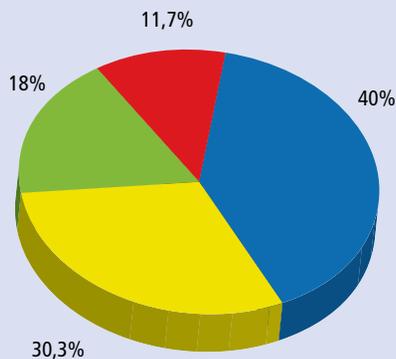
1 Quais processos-chave fazem parte da área de supply chain da sua empresa?

- Suprimentos, Planejamento (PCP), Armazenagem e Transporte
- Planejamento (PCP), Armazenagem e Transporte
- Armazenagem e Transporte
- Só Suprimentos
- Só Armazenagem
- Só Transporte



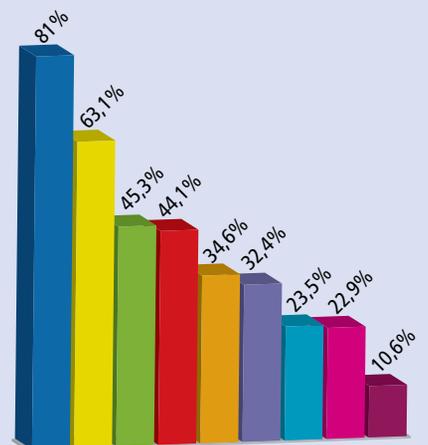
2 Para qual área a supply chain se reporta?

- Presidência/CEO
- Operações
- Administrativo/Financeiro
- Comercial



3 Quais os principais indicadores de supply chain em sua empresa?

- Custo/Giro do estoque
- Custo logístico total
- Velocidade de atendimento
- Confiabilidade de atendimento
- Custo industrial
- Flexibilidade de atendimento
- Acurácia dos planos
- Margem bruta
- Retorno sobre o ativo



Ferramentas de apoio

Das ferramentas disponíveis para apoiar os processos da cadeia de suprimentos, a mais utilizada é o planejamento de inventários, por 89,4% dos entrevistados. Em segundo lugar aparece o MRP (“material requirement planning”, planejamento das necessidades de materiais) com 86,7%. Das empresas entrevistadas, 85,5% utiliza o planejamento da demanda, 80,5% usa o WMS (“warehouse management

system”, sistema de gerenciamento de armazéns) e 80% o TMS (“transportation management system”, sistema de gerenciamento de transportes). O MPS (planejamento de produção) é utilizado em 79,4% das empresas ouvidas, o planejamento dos recursos de distribuição em 78,9% e o S&OP (“sales and operation planning”) em 77,8%. Já o VMI (“vendor managed inventory”, estoque gerenciado pelo fornecedor) é utilizado em 72,2% das empresas (gráfico 4).

Operação da área de suprimentos

Quando perguntadas com quais modelos predominantes sua área de suprimentos opera, 70,4% das empresas respondeu que utiliza a reposição contínua/periódica e 46,9% utiliza contratos. As cotações são utilizadas por 40,2% dos entrevistados, o Kanban por 22,9%, a consignação por 11,7% e o VMI por 3,4% (gráfico 5).

4 Das ferramentas que apoiam os processos de supply chain a seguir, como se deu seu desenvolvimento?





79,2 % das empresas utilizam um sistema corporativo (ERP) e vários módulos de planejamento e gestão

Tecnologia da informação

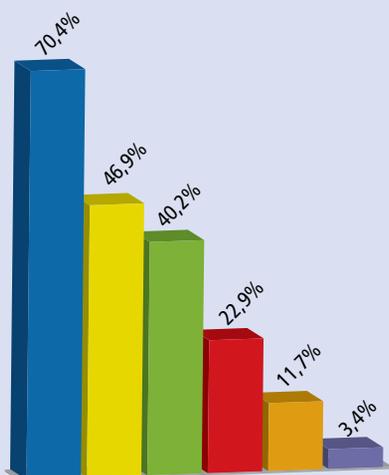
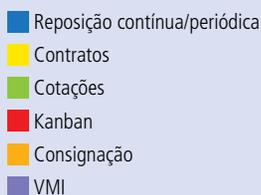
Merece destaque na análise da pesquisa o grau de desenvolvimento das empresas quanto ao uso da tecnologia da informação: 79,2% dos entrevistados utiliza um sistema corporativo (ERP, “enterprise resources planning”, planejamento dos recursos

empresariais) e vários módulos de planejamento e gestão, como o WMS, enquanto que 20,8% ainda utiliza as soluções básicas mas está em busca de novas tecnologias (gráfico 6).

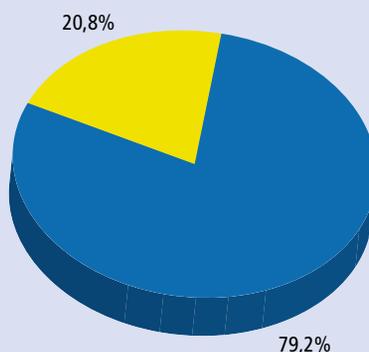
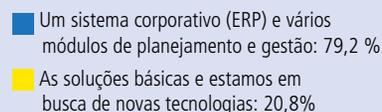
Já quando perguntados como a área de TI suporta as demandas de supply chain das empresas, 45,8%

respondeu que há apoio com a disponibilização de recursos e 24,7% afirmou que TI participa esporadicamente das iniciativas. Em 17,4% das empresas TI tem uma área exclusiva para atender a equipe de supply chain e para 12,1% a área e TI não entende as suas necessidades (gráfico 8).

5 Sua área de suprimentos opera com quais modelos predominantes?



6 Quanto à tecnologia da informação, já faz parte do planejamento e da gestão do seu empreendimento:



Melhores práticas

Ainda para avaliar quais melhores práticas as empresas entrevistadas utilizam e em que nível cada uma delas se encontra nas empresas, foi pedido que os entrevistados preenchessem a tabela que se encontra na próxima página (gráfico 7).

O ranking das melhores práticas que a empresa utiliza ou pretende utilizar é liderado pelo planejamento de inventários, com 82,8%, seguido pelo planejamento de demandas, com 78,3% e Lean/ 6 Sigma/ Kaizen, com 73,3%. Completam a lista ainda S&OP (72,8%), Balanced Score Card (70,55%), Gestão de gargalos dinâmicos (70%), inteligência competitiva (70%), Milkrun (70%), VMI (69,4%), Pesquisa Operacional/ Otimização (69,4%), e-Procurement (69,4%), Gerenciamento de riscos (68,9%) e Consórcio (65,5%).

Desafios

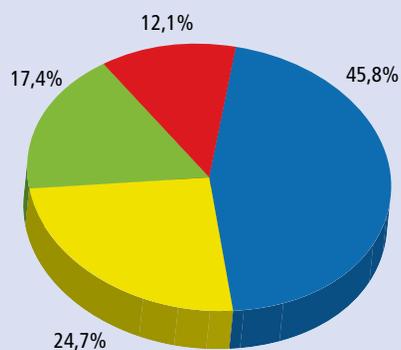
Reduzir os custos de transporte foi o desafio da área de supply chain para os próximos anos mais aponta-

7 Quais melhores práticas a sua empresa usa ou pretende implementar?



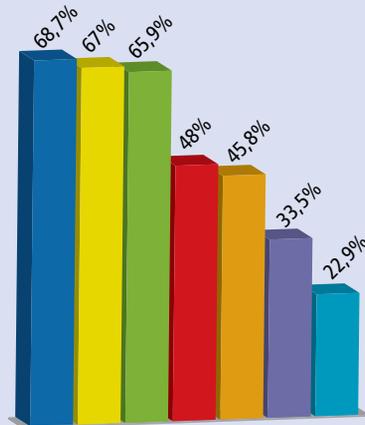
8 Como a área de tecnologia suporta as demandas de supply chain em sua empresa?

- Apoio disponibilizando recursos
- Participa esporadicamente das iniciativas
- A TI tem uma área exclusiva para atender a equipe de supply chain
- A área de TI não atende as necessidades



9 Quais são os maiores desafios da área de supply chain para os próximos anos?

- Reduzir custos de transporte
- Aumentar a flexibilidade e diminuir o lead time
- Reduzir estoques
- Reduzir custos de compras
- Reduzir custos de armazenagem
- Gerenciar riscos
- Estabelecer um plano único para a empresa



do pelas empresas, com 68,7%. Aumentar a flexibilidade e diminuir o lead time ficou em segundo lugar, com 67%. O terceiro maior desafio é reduzir os estoques, com 65,9%. Em seguida aparecem reduzir os custos de compras, com 48%, reduzir os custos de armazenagem, com 45,8%, gerenciar riscos, com 33,5% e estabelecer um plano único para a empresa, com 22,9% (gráfico 9).

Como conclusão, o estudo aponta que as empresas que atuam no Brasil estão conseguindo cada vez mais integrar suas atividades da cadeia de suprimentos com o apoio da tecnologia da informação e de melhores práticas mas que ainda há muitos desafios a serem vencidos, como reduzir os custos de transporte, aumentar a flexibilidade e diminuir o lead time e reduzir os estoques. []