

# Planejamento logístico colaborativo

O setor de bens de consumo gastou muito tempo com planejamento e previsão, porém deu pouquíssima atenção à sincronização do fluxo com a demanda do produto

Quando foi introduzida a ECR (“efficient consumer response”, resposta eficiente ao consumidor) em 1993, os defensores previam que o sistema de reabastecimento orientado pela demanda geraria uma economia de milhões para as empresas do setor de gêneros alimentícios. Desde então, os parceiros

comerciais do canal de abastecimento focaram os processos que tornariam o ECR uma realidade.

Por muitas empresas serem rápidas na formulação de projetos de implementação do sistema ECR, várias pessoas diziam que ele representava toda a empresa. Mas o que a ECR realmente representa são as “relações eficazes com os canais” com os quais os parceiros da

cadeia de suprimentos trabalham juntos para atingir os bilhões de dólares prometidos pela análise inicial da resposta eficiente ao consumidor.

O CRP (“continuous replenishment process”, programa de reabastecimento contínuo), que dispara a manufatura e o reabastecimento quando os produtos são comprados por um usuário final, e o VMI (“vendor managed inventory”, inventário

gerenciado pelo fornecedor), no qual os varejistas tornam os fornecedores responsáveis pela determinação do tamanho e da sincronia dos pedidos, eram citados frequentemente como processos-chave na busca pela implementação da ECR.

Mas as implementações do CRP e do VMI eram desafiadoras. Primeiramente, exigiam o gerenciamento de novas fontes com mais informações. Elas também exigiam um entendimento das “regras de envolvimento” associadas a cada nova relação entre os parceiros comerciais.

A manutenção da competitividade em um ambiente novo e colaborativo exige mudanças substanciais nas relações, além de investimentos em estratégia, tecnologia da informação e infraestrutura. Além disso, a sincronização dos processos de negócios com a demanda do consumidor, um dos principais objetivos dos programas colaborativos, exige um nível de colaboração e comunicação sem precedentes entre os parceiros comerciais, com as empresas e suas funções.

Entretanto, a comunicação em um ambiente colaborativo deve ser facilitada pela tecnologia. Isto porque os métodos manuais de comunicação simplesmente não se “expandem”. Com a tecnologia, eles podem ser expandidos com eficiência e uniformemente para todas as partes de um canal de abastecimento, seja qual for o tamanho, sofisticação ou papel.

Em um programa de CPFR (“collaborative planning, forecasting and replenishment, previsão, planejamento e reabastecimento colaborativos), os parceiros comerciais planejam e gerenciam, em conjunto, as atividades da cadeia de suprimentos, do planejamento dos negócios, da previsão de vendas e de todas as outras operações necessárias para o reabastecimento das matérias-primas.

Desde a publicação de seu primeiro conjunto de diretrizes em 1998, o CPFR prometeu reduções drásticas no estoque e nos custos. Apesar de seu sucesso limitado comprovado, a colaboração continua sendo a mais lembrada nas salas de diretoria das empresas.

## A manutenção da competitividade em um ambiente novo e colaborativo exige mudanças nas relações, além de investimentos

Além disso, muitas empresas estabeleceram relações estratégicas colaborativas com alguns de seus clientes e mais importantes, porém essas implementações representam apenas uma pequena parte de suas bases totais.

### O Impacto dos preços

Há algum tempo, o setor de bens de consumo vem passando por uma mudança no que diz respeito às práticas tradicionais de negócios, especialmente em relação às promoções do comércio e ao reabastecimento de produtos.

O comitê da ECR propôs que a indústria poderia economizar milhões ao ano e reduzir os estoques em todo o sistema em mais de 40% se fossem adotadas práticas mais racionais em quatro áreas: promoção no comércio, reabastecimento, sortimento e introdução de novos produtos. As medidas relacionadas ao reabastecimento representaram mais de 40% dos benefícios projetados para a ECR. Assim, o reabastecimento absorveu muito da atenção da indústria nos lados da demanda e da oferta de bens de consumo, incluindo varejistas, fabricantes e fornecedores.

Mas há uma segunda lição a ser aprendida aqui: a colaboração não é linear. Os concorrentes muitas vezes trabalham juntos em prol da vantagem mútua. Saber quando colaborar e quando competir pode resultar em ganhos para todo os setores. A colaboração tem sido comum no setor do varejo por muitos anos. Não só os varejistas trabalham juntos no desvio, mas também muitos colaboram na armazenagem, transporte, manufatura e obtenção de suprimentos de marca própria. Os fabricantes, por outro, lado continuam analisando o controle do processo de ponta a ponta como uma extensão da competição de marcas.

A combinação de falta de visibilidade e de percepção do comportamento dos canais e o fato de não se adotar uma visão holística da precificação contábil, promoção, sortimento e introdução de novos produtos é um grande fator de contribuição para a incapacidade de se expandir e cumprir as iniciativas colaborativas. Para superar isso, as empresas devem iniciar uma mudança na forma como elas vão até o mercado e gerenciam as operações. Isso requer mais que um foco nos processos de negócios. Ao contrário, as empresas devem alinhar seus processos de desenvolvimento, de tomada de decisão e de operações dos negócios.

Além disso, o alinhamento deve ser informado através de um entendimento de como seus clientes, fornecedores e concorrentes estão realizando esses mesmos processos. O uso de modelos de referência de processos tais, como o modelo de SCOR (“supply chain operation reference model”, referência das operações da cadeia de suprimentos), pode facilitar o reconhecimento de como os processos ao longo da empresa e do canal se inter-relacionam e afetam o desempenho do canal e da empresa individualmente.

### Repensando os dados do PDV

Hoje, a convergência de tecnologias, tais como a identificação por radiofrequência (RFID), os portais da web/internet, os sistemas de negócios empresariais, a analítica e inteligência nos negócios e a comunicação sem fio, formam uma teia em vez de uma linha reta. Com o resultado, elas tornam obrigatória a transformação da ideia de cadeia de suprimentos tradicional e linear para a ideia de redes de abastecimento colaborativas. Isso é verdade não apenas para os parceiros do canal, mas também para seus concorrentes.

Desde 1973, quando o padrão de 

UPC (“universal product code”, código universal do produto) foi estabelecido pela primeira vez nos EUA, houve a crença de que a tecnologia melhoraria a visibilidade dos canais, a velocidade do estoque, a redução de custo e a responsividade ao cliente. Mais de 30 anos depois, essa visão permanece em grande parte não atendida. Existem vários motivos para isso. Entre os mais importantes estão a falta de atenção aos picos de demanda e visibilidade criados por promoções de curto prazo, introdução de novos produtos, ajustes no sortimento, iniciativas dos concorrentes e diferenças demográficas. Mas os próprios participantes da cadeia de suprimentos prejudicaram a visão por suas próprias incapacidades em apoiar a comunicação aberta das informações.

Não é tanto a troca de dados do ponto de vendas que está em discussão, ao qual foi dada a maior parte da atenção e de investimento. A maior preocupação é que os varejistas não informaram aos fabricantes como eles usam os dados do PDV para elaborar as previsões.

O enorme volume de dados, bem como sua inconsistência ao longo dos diversos pontos de vendas e dos ciclos de compras, torna impraticável até mesmo para os parceiros comerciais o uso dessas informações para a previsão das necessidades do produto que apoiam os diferentes ciclos de reabastecimento, produção e obtenção de suprimentos fluxo acima.

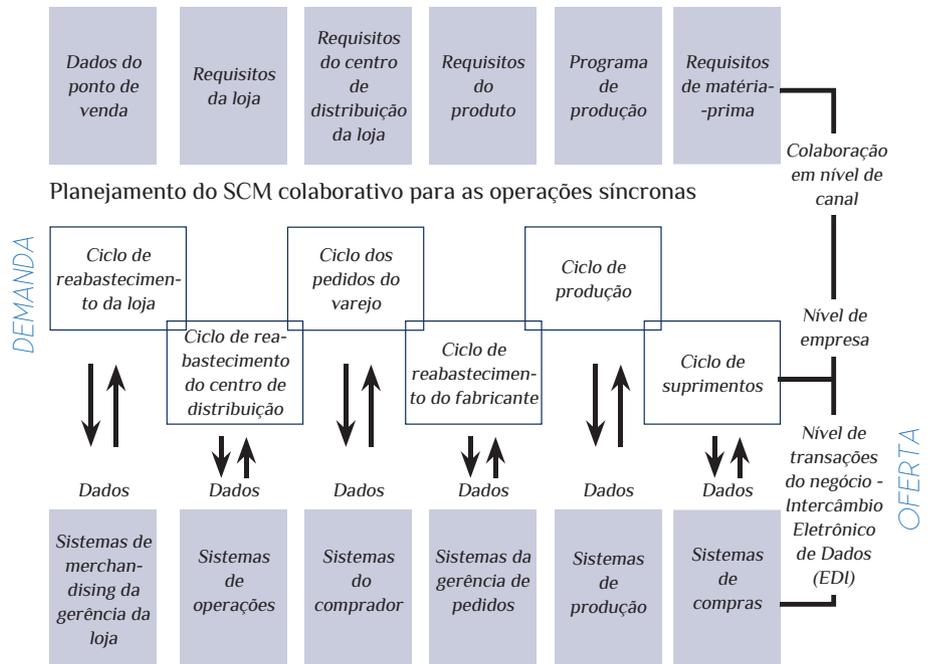
As vendas nos pontos de consumo são pequenas, inconstantes e dependentes da demografia local e de um grande número de fatores. É por isso que os dados do ponto de vendas não são relevantes, as informações críticas são as da taxa de venda de cada produto, agregada ao nível de obtenção de suprimentos-localização das lojas. Saber o que a loja pede é fácil. Na maior parte, elas pedem a quantidade de caixas fora da embalagem. O desafio é determinar, com base na taxa de vendas, quando a loja pedirá novamente.

### Para onde vamos agora?

Com o foco no fluxo do abastecimento até os consumidores, os parceiros dos

## REQUISITO DO CPFR NOS NEGÓCIOS: GERENCIAMENTO SÍNCRONO DA DEMANDA

### Arquitetura Necessária de Gerenciamento do Canal



canais podem descobrir antecipadamente os gargalos ocultos e solucioná-los. O problema é que a “desintegração” dos sistemas ao longo da cadeia de suprimentos criou uma necessidade de prever a demanda em vez de calcular as necessidades do produto nos pontos de fratura na visibilidade do fluxo dos produtos.

Sejam elaboradas no ponto de venda ou em outros pontos da rede de abastecimento, as previsões estão sempre erradas. A diferença entre a previsão baseada no PDV (“point of sale”, ponto de venda) e os outros tipos de previsão é que uma grande diferença de acurácia no ponto de venda normalmente resulta em um erro de curto prazo. Contudo, mesmo uma ligeira inacurácia na previsão de uma fábrica ou centro de distribuição de alto volume pode resultar em erro de milhões de caixas produzidas ou alocadas. A lição a ser aprendida é que devemos eliminar qualquer atraso na informação à rede da diferença entre o real e o plano no ponto de venda e de seu impacto nos pontos de abastecimento fluxo acima.

Ao colaborarmos, precisamos sepa-

rar os processos que criam demanda dos processos que atendem a demanda. Precisamos trocar informações sobre como e quando a geração de demanda terá um efeito no atendimento. Mas também precisamos ter em mente que não podemos gerenciar a geração de demanda e o atendimento simultaneamente. Nossos esforços devem focar na sincronização destes processos e não na integração deles.

Mas para o CPFR cumprir sua promessa e melhorar o desempenho da indústria, ele terá que retornar às suas raízes. Isso significa a separação dos processos de gerenciamento e formação da demanda dos processos para o reabastecimento do produto com base na demanda real. Ele também terá que apresentar as melhores práticas que apoiam a colaboração e são baseados nos padrões de sistematização da troca eletrônica de informações necessárias para gerenciar o fluxo do produto em resposta à demanda. Só então o CPFR se expandirá para uma base maior de clientes e fornecedores na indústria. [ ]