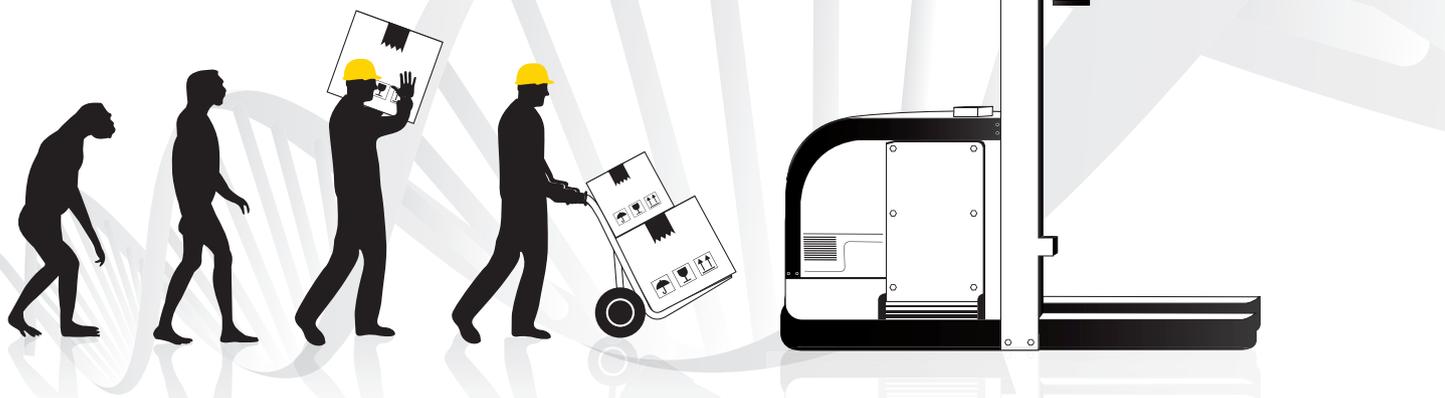


A sobrevivência dos mais aptos

Uma visão análoga da evolução da cadeia de suprimentos com a da teoria da evolução



Herbert Spencer (1820 - 1903) foi um filósofo inglês e renomado teórico político liberal. Hoje, ele é lembrado principalmente como o pai do “darwinismo social”, uma escola de pensamento que aplicou a teoria evolucionária da sobrevivência dos mais aptos para as sociedades humanas. Mais de um século após sua morte, sua filosofia pragmática resiste à prova do tempo e sustenta o modelo das cadeias de suprimentos globais de hoje. Especificamente, sua convicção de que o processo evolucionário permeia a esfera inorgânica e também orgânica nos diz que as entidades de negócios devem se adaptar às mudanças e se beneficiar delas para que possam sobreviver.

Já houve muito debate na comunidade logística sobre a expectativa de vida das redes de cadeias de suprimentos com a pressão dos mercados globais em rápida transformação. Alguns especialistas foram mais longe dizendo que pouquíssimas redes sobrevivem mais de 12 anos. A mai-

As mudanças evolucionárias das cadeias de suprimentos são inevitáveis e o “darwinismo corporativo” é um fato

ria dos profissionais concordaria que um horizonte de planejamento de um ano oferece uma oportunidade muito limitada de desenvolver um retorno aceitável sobre o investimento nos processos, sistemas, infraestrutura e nas pessoas necessárias para a eficiência operacional.

Embora seja acurada a noção de que poucas redes sejam úteis por mais de um ano, a verdadeira pergunta é como equilibrar a turbulência do mercado e ainda fornecer previsão suficiente para o planejamento dos níveis de serviço e de custo. Devem ser analisados problemas tais como agilidade, flexibilidade, escalabilidade e adaptação a um ambiente de negócios em constante transformação. A recente volatilidade nos preços dos combustíveis e na disponibilidade dos transportes rodoviários e os problemas de capacidade

nas ferrovias e portos ressaltam a dificuldade de planejamento para o futuro com base nas informações do passado.

No caso das criaturas da floresta tropical, os principais dogmas da teoria da seleção natural de Darwin nos contam que as espécies são férteis e se multiplicam com base nos recursos alimentares limitados. Com base nessas observações, em um ambiente desses haverá uma luta pela sobrevivência. De forma similar, dentro dos mercados globais, novos negócios serão formados e competirão com os antigos por sua parte na economia limitada. Só os mais fortes e mais perspicazes sobreviverão por conta e risco do restante.

A fraqueza do DNA

A infeliz realidade é que o famoso DNA da maioria dos exercícios de planeja-

mento das cadeias de suprimentos é falho desde o início. Ao projetarem uma rede de distribuição, os profissionais da cadeia de suprimentos normalmente coletam os dados operacionais históricos e os compõem com as previsões de crescimento para desenvolver os critérios dos anos de projeto (expectativa de vida da rede ou da instalação). Em geral, é aplicado um horizonte de projeto de cinco anos, já que metas menores dificultam o retorno de investimento aceitável, enquanto que horizontes maiores que esses são cada vez mais perigosos à medida que a “bola de cristal” fica mais nebulosa com o passar do tempo.

Ao recuarmos para examinar esse método, fica bastante aparente que a multiplicação das informações antigas pelos dados de previsão de crescimento (informações inacuradas) é um empreendimento arriscado. Adicione-se a essa equação o fato de que os projetos gerados desse exercício incubarão de nove a 24 meses enquanto as instalações estiverem sendo reformadas ou construídas, e o resultado é uma fórmula do fracasso. Tão absurdo quanto esse método possa parecer, ele é na verdade a base fundamental das iniciativas de otimização de quase todas as cadeias de suprimentos.

Embora alguns possam interpretar esse fenômeno como sendo um catalizador para o uso de operadores logísticos “flexíveis”, estes são igualmente prejudicados pela falta de visibilidade de horizonte econômico, já que seus contratos “flexíveis” são por natureza de curto prazo e caros. Afinal de contas, os operadores logísticos são igualmente dependentes dos modelos de previsão e de custo que seus clientes. Sem um bom entendimento das necessidades de estoque e fluxo (“throughput”) e da duração dos contratos de longo prazo, os operadores logísticos não conseguem fazer o investimento necessário em infraestrutura e sistemas necessários para garantir uma boa eficiência operacional.

Como resultado, eles também minimi-

zarão os riscos, contando com o espaço do piso e a mão de obra em vez de sistemas mecanizados e automatizados de movimentação de materiais. Sejam operadas internamente ou terceirizadas, essas operações com uso intensivo de mão de obra raramente produzem as relações de custo-benefício necessárias para competirem e sobreviverem na “selva logística” das cadeias de suprimentos de hoje.

Darwinismo corporativo

As mudanças evolucionárias das cadeias de suprimentos são inevitáveis, e o “darwinismo corporativo” é um fato; somente as mais aptas sobreviverão. A capacidade de adaptação a um ambiente em transformação é a chave para a existência continuada. A realidade é que a taxa de mudanças tem aumentado exponencialmente nos últimos anos. Como resultado, o tempo na verdade é a “moeda genética” no ambiente das cadeias de suprimentos atuais. As empresas que ignorarem as mudanças estarão fadadas à extinção. As que reagirem às mudanças se encontrarão gerenciando crises, apagando incêndios e definhando lentamente. Já as empresas que se planejarem para as mudanças suavizarão a turbulência operacional e diminuirão os riscos. E as com visão para estimular as mudanças conseguirão vantagem estratégica e superioridade tática.

Não há nada como uma cadeia de suprimentos otimizada. Devemos focar nossos esforços no encontro de um equilíbrio entre valor, qualidade, serviço, custo, risco e uma série de outros fatores. O objetivo não é ser necessariamente “otimizado”, você simplesmente precisa estar mais próximo disso do que seus concorrentes.

A diferença entre o desempenho atual de sua cadeia de suprimentos e o que é possível atingir é a arma que o concorrente utilizará contra você. Uma diferença relativamente pequena entre você e ele já pode ser uma ameaça ruim, uma vez que a marca, as vendas e o marketing fortes têm

presença nas operações enfraquecidas.

A preservação da supremacia evolucionária nos negócios exige um compromisso com a melhoria contínua, e a avaliação periódica da eficácia da cadeia de suprimentos é certamente uma das exigências fundamentais. Como parte desse esforço contínuo, talvez o elemento mais importante seja o teste de sensibilidade das variáveis-chave do modelo. A sobrevivência da cadeia de suprimentos implica estar preparado para o que possa ocorrer e adaptar a sua empresa para as mudanças. Somente respondendo às perguntas do tipo “o que acontece se” antes que ocorra uma crise é que os profissionais de operações estarão preparados para sobreviver na competição.

Engenharia genética

A engenharia genética é uma técnica de laboratório usada pelos cientistas para a alteração do DNA dos organismos vivos. Quase como o DNA, o código

da individualidade de um organismo, a lógica do processo e o projeto de sistemas e da infraestrutura associada a uma cadeia de suprimentos específica determinam como ela reagirá às demandas operacionais específicas.

Enquanto os biólogos moleculares conseguem focar a criação de uma classe de pés de tomate resistente a geadas (e com isso estender a época de cultivo e/ou suas restrições geográficas), os estrategistas das cadeias de suprimentos conseguem direcionar suas energias para a agregação de valor, redução de custo, garantia da qualidade e compressão do tempo para alcançar vantagem estratégica e superioridade tática.

Assim como os cientistas manipulam os genes e os vetores associados aos filamentos de DNA para testar o efeito, os engenheiros das cadeias de suprimentos conseguem construir modelos de simulação por computador para testar o desem-

penho dos projetos de cadeias de suprimentos específicas antes da implementação em um esforço para desenvolver os conceitos mais produtivos e ao mesmo tempo reduzir os riscos da implementação.

Evolução ou extinção

Seja qual for o canal da indústria ou do mercado, tem sido cada vez mais crítico o desenvolvimento e a implementação de uma estratégia da cadeia de suprimentos ágil e flexível como pré-requisito para o sucesso das empresas. Embora todo modelo de negócios seja único, aqueles cujas cadeias de suprimentos forem condensadas, integradas, flexíveis, extensíveis e colaborativas e, cujo gerenciamento estiver comprometido com a execução impecável e com a melhoria contínua, prosperarão, enquanto outros voltarão à idade da pedra até a sua própria extinção. []