



Importância da Gestão Efetiva de Supply Chain para o Negócio

Apresentação ao Comitê de Logística e Supply Chain da AMCHAM

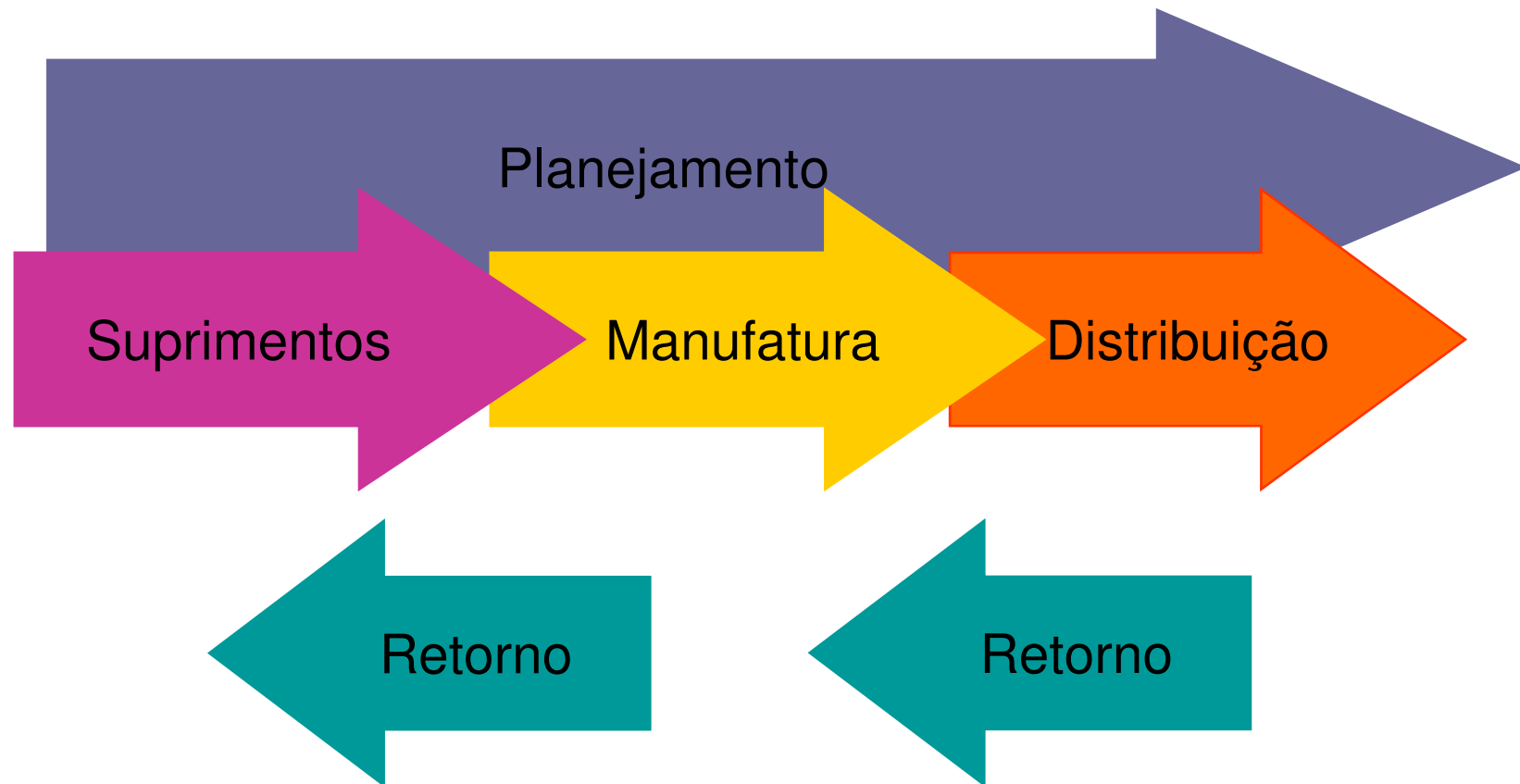
Campinas, 18 de abril de 2006

CONFIDENCIAL



A gestão do Supply Chain deve abordar todas as atividades que viabilizam a entrega de um produto ao cliente final

Gestão do Supply Chain
Esquema do Supply-Chain Operations Reference Model (SCOR®)



Fonte: SCOR® 7.0



Entretanto em diferentes organizações a Gestão do Supply Chain têm escopo distinto, muitas vezes estritamente funcionais e com objetivos compartimentados

Áreas Tradicionais de Foco da Gestão do Supply Chain nas Empresas e Seus Objetivos “Conflitantes”

NÃO EXAUSTIVO



- | | | | |
|--------------------|---|---|---|
| Atividades: | <ul style="list-style-type: none">• Qualificação e seleção de fornecedores• Negociação• Gestão dos pedidos a fornecedores• Gestão de estoques de matérias-primas e insumos | <ul style="list-style-type: none">• Planejamento e controle da produção• Execução da produção• Gestão da qualidade (manufatura interna ou terceirizada)• Controle da produtividade (ociosidade de equipamentos, perdas, retrabalhos) | <ul style="list-style-type: none">• Gestão e operação de armazéns e centros de distribuição• Transporte e distribuição• Contratação de serviços logísticos (transportadoras, 3PLs)• Gestão de estoques nos clientes• Coordenação das devoluções |
| Objetivos: | <ul style="list-style-type: none">• Redução de custos• Aumento dos prazos de pagamento• Garantir suprimento de matérias-primas e insumos à operação | <ul style="list-style-type: none">• Reduzir perdas nas linhas• Garantir qualidade• Maximizar uso da capacidade instalada (redução de ociosidade e setups) | <ul style="list-style-type: none">• Garantir atendimento do pedido• Minimizar perdas de produto acabado (manuseio, vencimento data de validade)• Minimizar custo de distribuição e armazenagem• Minimizar estoques de produto acabado |



Como a missão da Gestão do Supply Chain é obter o Ótimo Global uma abordagem de gestão holística é necessária



São três os componentes que garantem um Nível de Serviço Ótimo ao cliente no Supply Chain

Otimizar Nível de Serviço

Componentes de Desempenho

- Confiabilidade na entrega
- Agilidade na entrega
- Flexibilidade

Descrição

- Desempenho do supply chain na entrega: o produto correto, no local certo, no prazo estabelecido, com a embalagem adequada e em boas condições, nas quantidades solicitadas, com os documentos sem divergências, ao cliente correto
- Velocidade em que o supply chain provê produtos aos clientes
- A agilidade do supply chain em responder às alterações no ambiente de negócio de forma a sustentar ou ganhar vantagem competitiva

Fonte: SCOR® 7.0



Otimizar o Nível de Serviço tem impacto direto na geração de receita de uma organização

NÃO EXAUSTIVO

Otimizar Nível de Serviço

Componentes de Desempenho

- Confiabilidade na entrega
- Agilidade na entrega
- Flexibilidade

Conseqüências Positivas

- Ganho de credibilidade junto ao cliente
- Lealdade do cliente
- Redução na quantidade de pedidos cancelados / cortados = aumento nas vendas
- Redução no número de reclamações (redução dos “incêndios a serem apagados”)
- Diferenciação frente à concorrência (ganho de market share)
- Sustentabilidade da diferenciação no caso de mudanças de regras ou nas necessidades do mercado

- Aumento das vendas para os atuais clientes
- Ganho de novos clientes



As componentes de custo do supply chain são os custos e despesas diretamente relacionados ao processo e os ativos necessários atender a demanda

Minimizar Custo

Componentes de Desempenho

- Custos do Supply Chain
- Gestão dos ativos

Descrição

- Custos diretos e indiretos associados com a operação do supply chain: planejar, comprar, produzir, distribuir e retornar (inclui o custo dos produtos acabados)
- A eficácia de uma organização em gerenciar os ativos para atender a demanda.
 - Ativos fixos: fábricas, caminhões, equipamentos
 - Capital de giro:
 - ▶ (+) Inventário (ativo)
 - ▶ (+) Contas a receber (ativo)
 - ▶ (-) Contas a pagar (passivo)

Fonte: SCOR® 7.0



A minimização dos custos gera dois benefícios: aumento do resultado operacional e redução na quantidade de ativos necessários para “tocar” a operação

NÃO EXAUSTIVO

Componentes de Desempenho

- Custos do Supply Chain
- Gestão dos ativos

Minimizar Custo

Conseqüências Positivas

• Redução nos custos e despesas

- Melhor negociação nos preços de matérias-primas (redução nas compras no mercado spot)
- Redução nas perdas e retrabalhos na manufatura
- Menor número de turnos e horas-extras
- CDs menores e, conseqüentemente, de menor custo de operação
- Redução nas perdas (devoluções) de produtos acabados na estocagem e no transporte
- Menor demanda junto a prestadores de serviço
- Redução nos descontos utilizados para fazer “girar” produtos atingindo obsolescência

• Redução na quantidade de ativos

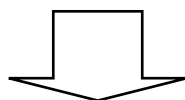
- Inventários de matérias-primas
- Espaço e equipamentos para armazenagem
- Equipamentos para produção
- Inventários de produtos em produção e acabados
- Frota de transporte e distribuição
- Melhor eficácia na gestão do contas a receber e a pagar



Organizações tem hoje como objetivo remunerar o acionista, o qual, um Supply Chain bem gerenciado, pode contribuir significativamente

Impacto da Gestão Efetiva do Supply Chain no Resultado do Negócio

$$\text{ROIC} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Capital Empregado}} = \frac{\uparrow \text{Receitas} - (\text{Custos} + \text{Despesas}) \downarrow}{(\text{Ativo Fixo} + \text{Capital de Giro}) \downarrow}$$



Supply Chain Gerenciado Adequadamente
=
Aumento do ROIC

ROIC = Return on Invested Capital

Capital de Giro = Estoques+Contas a Receber-Contas a Pagar



Caso: Empresa de Produtos Alimentícios Refrigerados

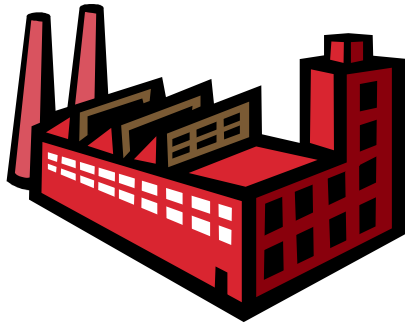
- **Descrição do negócio:** empresa no ramos de alimentos refrigerados. Produtos com 30 a 45 dias de *shelf-life* distribuídos nacionalmente via direta e indireta
- **Sintomas:**
 - Produtos de baixo giro vencendo nos depósitos e pontos-de-venda.
 - Produtos de alto giro com baixa disponibilidade o que gerava, de forma sistemática, “corte” de pedido (regional de vendas não recebia volume pedido)
 - Necessidade de dar descontos ao varejo para vender produtos “velhos” no ponto de venda
- **Desafio:** entender fonte do problema e adequar a gestão do supply chain para eliminar sintomas identificados



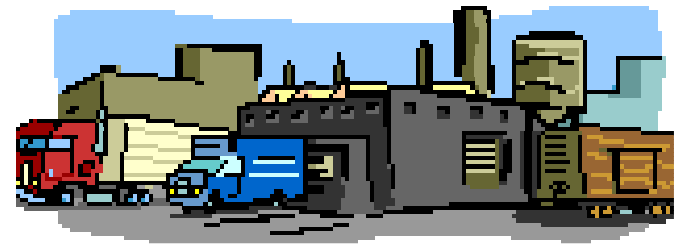
Caso: Empresa de Produtos Alimentícios Refrigerados

Diagnóstico

Manufatura

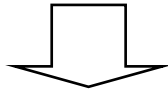


Distribuição



- Falta de comunicação
- Objetivos não alinhados

- Objetivos da manufatura estritamente focados para a atividade de produção:
 - Minimizar tempo de máquina parada
 - Minimizar perdas de produção



Realização de menor número possível de bateladas pra reduzir quantidade de setups, apesar da existência de excesso de capacidade instalada

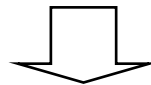
- Distribuição não questionava “serviço” prestado pela manufatura: “distribuo o que foi produzido”



Caso: Empresa de Produtos Alimentícios Refrigerados

Plano de Ação e Resultados

- Implementar um processo (com suporte de um sistema em Excel) de planejamento integrado para a produção, estoques de produtos acabados na fábrica e nos CDs, e de despacho para os CDs. Este processo tinha como foco a manutenção dos estoques nos níveis definidos como “ideais”
- Definir os estoques “ideais” para cada SKU em cada centro de distribuição e na fábrica (estoque médio + segurança)
- Aumentar o número de bateladas dos produtos de baixo giro (alteração das cubas de produção)
- Eliminar produtos com giro muito baixo que não tinham demanda para ao menos duas bateladas por semana



- **Estoques totais da cadeia caíram (redução do Capital de Giro)**
- **Corte de pedidos praticamente zeraram (aumento das vendas)**
- **Redução significativa dos descontos dados ao varejo para girar produtos a vencer (aumento da receita líquida)**



Ricardo Ekerman
Sócio
rekerman@itelogy.com

Itelogy Partners
Av. Paulista 2202, cj. 61
São Paulo, SP 01310-300, Brasil
T: +55 11 3285 4211
F: +55 11 3285 2967
www.itelogy.com

