

Criando vantagem competitiva na empresa, através da cadeia de suprimentos.

por Anselmo Buttner em qualidadebrasil.com.br

Parece que nossos governantes e dirigentes acordaram para realidade da globalização, não basta o governo reduzir os juros, preço da energia elétrica – uma das mais caras do mundo – conforme afirma Paulo Skaf presidente da FIESP (2012) e reduzir os impostos, é necessário também que as empresas invistam na redução do desperdício e aumento da produtividade para criar vantagem competitiva.

Considerando a fórmula $PV = Custos + Lucro + Impostos$ onde temos: PV = preço de venda; Custos são os custos de fabricação (Material + Mão de Obra + custos gerais de fabricação) como Paulo Skaf defende, diminuindo os impostos podemos diminuir o preço de venda aumentando nossa competitividade, porém não podemos esquecer que podemos reduzir o preço de vendas sendo mais eficientes na cadeia de suprimentos, comprado por um preço mais competitivo, reduzindo os estoques, aumentando a rotatividade dos estoques, e fazendo parceria com fornecedores.

Com a globalização, muitas empresas americanas transferiram suas produções para países com custos de produção menores, como China e México; porém, com o baixo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) nas principais economias e o alto taxa de desemprego (na Espanha em 2012 temos 24,1% contra 6,2 no Brasil), é necessário repensar as estratégias, pois não adianta ter produtos com preço baixo se não tem pessoa com dinheiro para comprar. A China tem um crescimento ao redor de 10 % ao ano por que a população está trabalhando, ganhando salário, consumindo, e as empresas estão produzindo para este consumo, e mais, por serem competitivos estão exportando.

Como afirmam Kaplan e Norton em seu livro *A Estratégia em Ação* de 1997; “As empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais. A tecnologia da informação permite que as empresas de hoje integrem os processos de suprimentos, produção e entrega, de modo que as operações sejam “puxadas” pelos pedidos dos clientes, e não pelos planos de produção que “empurram” bens e serviços pela cadeia de valor”. Corroborando com esta ideia, no artigo acadêmico de agosto de 2003, Fleury A., e Fleury M., comentam que; “no intenso e profundo processo de reestruturação das empresas e de seus negócios, a competitividade exige eficiência coletiva; empresas terão de focar suas competências essenciais (*core competences*) e procurar parceiros para complementar recursos e realizar seus objetivos”.

Com o conceito de globalização da economia, surge a necessidade da busca pela redução dos custos para obter vantagem competitiva, não só na produção, mas também área de suprimentos que em 2000 surge

mais fortemente à denominação de Supply Chain Management (SCM), ou em português Gerenciamento da cadeia de suprimentos, onde afirma Ballou; Ronald em seu livro Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística empresarial 2010; “é um termo surgido mais recentemente e que capta a essência da logística integrada e inclusive a ultrapassa. O gerenciamento da cadeia de suprimentos destaca as interações logísticas que ocorrem *entre* as funções de *marketing*, logística e produção no âmbito de uma empresa, e dessas mesmas interações entre empresas legalmente separadas no âmbito do canal de fluxos de produtos”.

Por estas razões, a cadeia de suprimentos tem sido cobrada por resultados que agregam valores à empresa para que ela crie vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Várias empresas utilizam de dois sistemas para medir se o departamento SCM está contribuindo com a empresa; o primeiro é o sistema – Indicador chave de performance que vêm do inglês Key Performance Indicator (KPI) – onde temos indicadores de performance como: a) redução de custo mensal, o quanto compras economizou em relação ao preço padrão; b) rotatividade do estoque, o objetivo é ter o mínimo possível, porém com atendimento de 95% seja na fábrica seja para o cliente final; c) condições de pagamento ao fornecedor, aumento na condição de pagamento; d) redução no valor do estoque; e) redução no prazo de entrega dos materiais pelos fornecedores; e outros. O segundo sistema é o uso do Balanced Scorecard desenvolvido por Kaplan e Norton, professores da Faculdade de Harvard nos Estados Unidos, onde são usados os KPI's e mais outros indicadores de performance específico para cada empresa, com os quais a empresa obtém vantagem competitiva.

No Brasil só foi valorizado a atividade de SCM, com a redução dos custos durante o processo de compra, volume a ser estocado, a partir da estabilização da moeda brasileira em 1994 e da evolução da informática como ferramenta de apoio para tomada de decisão. Uma das ferramentas frequentemente empregada nas empresas de bens de capital – fabricantes de bens duráveis – é o Material Requirement Planning (MRP) ou em português Planejamento das necessidades dos Materiais, e com a evolução da informática surge os sistemas de gestão empresarial integrada denominada de Enterprise Resource Planning (ERP) como o SAP; TOTVS Microsiga; ERP Omega; New Age; Wave Solutions; e tantos outros.

Na área do varejo – as grandes redes de supermercados – utilizam o software Resposta Eficiente ao Consumidor ou Eficiente Consumer Response (ECR) onde o objetivo destas redes é transferir os estoques para os fabricantes e ter na gôndola some material para um dia, em quanto os pequenos supermercados utilizam como meta sete dias. Conforme a associação ECR do Brasil, as reduções de custo conseguido, só por eliminar ineficiência, são em média de 6% a 10% do volume total da cadeia de abastecimento.

Para redução dos estoques, as cadeias de suprimentos estão melhorando a eficiência de sua estratégia de distribuição. De acordo com Simchi-Levi; Kaminsky e Simchi-Levi em seu livro – Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão, 2007 – definem três estratégias: a) remessa direta, onde os produtos são enviados diretamente do fornecedor para o varejo; b) estoque no depósito, cujos materiais são mantidos nos estoques para atender os clientes; c) cross-docking, os produtos são distribuídos dos fornecedores aos clientes, através dos depósitos dos varejistas, porém os materiais ficam neste estoque por menos de 15

horas, este sistema funciona como ponto de coordenação de estoques, este sistema as mercadorias chegam ao depósito pelos fabricantes e são transferidos para veículos das empresas dos varejistas.

Pelo exposto acima, podemos concluir que na era da informação e busca da vantagem competitiva através da cadeia de logística, custos que não agregam valor ao cliente deve ser eliminados, quanto menor seus custos, maior a possibilidade de criar vantagem competitiva em relação ao seu concorrente. Um bom exemplo é a disputa pelos clientes entre três grandes redes de supermercados, Grupo Pão de Açúcar, Grupo Carrefour, e Grupo Walmart.