Os 7 fatores de sucesso do SCM

Um número maior de empresas no Brasil está adotando programas de Supply Chain Management para gerir sua cadeia de fornecimento. Mas implementar o SCM não basta. Para que ele traga aumento de valor, é fundamental acionar seus fatores de sucesso. Pesquisa inédita mostra como executivos brasileiros vêm lidando com tais fatores. ***Dextron Management Consulting***

Quando abordam competitividade e melhoria de processos e sistemas, todas as empresas têm objetivos bem claros: querem resultados mensuráveis, que se traduzam em maiores ganhos e em redução de custos. A metodologia da gestão da cadeia de fornecimento (conhecida pela sigla SCM, de *Supply Chain Management*) tem sido uma das ferramentas crescentemente utilizadas para alcançar tais metas.

Diante da carência de dados palpáveis sobre a prática do SCM nas organizações brasileiras, a Dextron Management Consulting e sua parceira, a MMC International Consulting Group, desenvolveram um estudo inédito da evolução da implementação do SCM e sua situação no Brasil com 150 empresas *(veja quadro na página 66)*, comparando dados de 2001 e 2003.

O que é SCM e sua relação com a geração de valor

Cada dia vemos que mais e mais empresas buscam estabelecer uma vantagem competitiva sustentável. O que significa isso? De acordo com o especialista em estratégia Michael Porter, somente se estabelece vantagem competitiva quando uma empresa possui um diferencial competitivo que lhe permita gerar valor. Quanto à sustentabilidade, esta depende do tempo e da capacidade da organização de manter sua vantagem, como aponta Geoffrey Moore, autor do livro *Living on the Fault Line* (ed. Harper Business).

O SCM pode contribuir decisivamente não apenas para a geração de valor, como também para sua sustentabilidade, desde que seja bem planejado, organizado e implementado.

As empresas sofrem uma série de demandas externas e internas (dos acionistas, do mercado e da própria organização) e as soluções para tais demandas geralmente passam pela clara definição da estratégia de negócio, pela administração da geração de valor, pelo gerenciamento do capital humano necessário e pelo monitoramento de desempenho, informação e conhecimento *(veja quadro na página 58)*. Pode-se afirmar, portanto, que a geração de valor é resultado da gestão de duas cadeias de valor: a cadeia de demanda e a cadeia de fornecimento.

Sendo assim, a maximização da geração de valor é obtida somente quando a empresa consegue obter máximo valor na compra e na venda, agregando esse máximo valor ao longo do processo de transformação do insumo no produto acabado. Em outras palavras, a geração de valor é criada pela maximização da margem de contribuição (diferença entre preço final de venda do produto acabado e de compra do insumo) e pela eliminação de todas as ineficiências existentes nos processos agregadores de valor.

A metodologia SCM se destina exatamente a isso: reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final. Tais objetivos são alcançados por meio do rompi-

mento das barreiras entre departamentos e unidades da empresa e implica a adoção de práticas como fornecimento mundial *(global sourcing)*, parcerias com fornecedores, redução de estoques em toda a cadeia de fornecimento, revisão do sistema de distribuição, aprimoramento do sistema de informação e melhoria da previsão de vendas, entre outras.

Este estudo procura mostrar a evolução da implementação do SCM no País *(veja quadro na página 64)* e aponta que 23% das empresas pesquisadas já implementaram ou estão implementando o SCM. É nessa amostra específica de empresas já usuárias do SCM que talvez o estudo faça sua principal descoberta, ao mapear o comportamento das empresas em relação aos fatores determinantes com que o SCM contribui para o sucesso dos negócios. O estudo também revela onde e como essa ferramenta se insere na visão sistêmica e na estrutura das organizações.

Fatores determinantes

Com base em estudos anteriores e em nossa metodologia *Demand-Supply VCM (veja quadro na página 62)*, foram identificados sete fatores determinantes para que o SCM contribua para a geração de valor. Esses fatores são, em verdade, o resultado de agrupamentos de 32 elementos de avaliação que fizeram parte dos questionários aplicados às empresas.

Quando analisamos os fatores determinantes da contribuição do SCM na geração de valor, selecionamos os seguintes indicadores:

1. Potencial do SCM na geração de valor.
2. Agregação de valor da função SCM.
3. Nível de centralização da função SCM.
4. Poder de decisão do profissional responsável pela função SCM.
5. Gestão de fornecedores.
6. Processos e informações no SCM.
7. Uso de novas tecnologias no SCM.

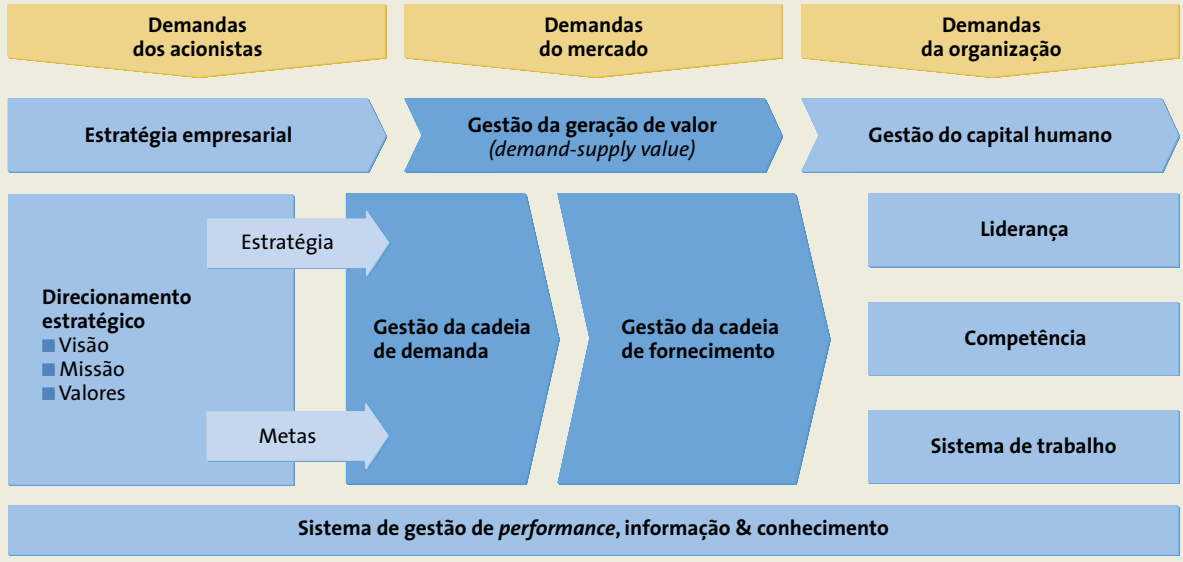
Veja a seguir os resultados da pesquisa em relação a cada um desses fatores.

1. Potencial do SCM na geração de valor

A maioria das empresas que implementaram a ferramenta (72%) afirma ter obtido ganhos diretos e imediatos com o SCM. Esses ganhos se traduzem em redução dos custos

Saiba mais

Visão sistêmica das empresas e geração de valor



Fonte: Demand-Supply VCM Methodology – Dextron.

por má qualidade, perdas e desperdício; rastreamento e tratamento das perdas advindas do mau atendimento; rastreamento dos insumos que influenciam o preço e a qualidade do serviço/produto; entre outros.

Na opinião de 38% das organizações pesquisadas, o SCM pode representar ainda maiores oportunidades de redução de custos e geração de valor em médio e longo prazos, em decorrência de diversos fatores: melhoria do nível de valor agregado por funcionário, aprimoramento contínuo dos processos, aumento da satisfação dos clientes internos e externos, redução do tempo de processamento, melhoria dos serviços e aumento da vantagem competitiva.

Já 23% das empresas percebem o impacto positivo que a adoção de uma metodologia sistemática e estruturada de SCM pode trazer. Nesse caso, os benefícios são divididos em três campos: operacional (por exemplo, redução de variedades, custos e retrabalhos), tático (redução do tempo do ciclo dos processos, melhoria do nível dos serviços e aumento da produtividade) e estratégico (aumento da fatia de mercado, conquista de novos mercados e, principalmente, melhoria na margem e capacidade de geração de valor).

Glossário

Os principais conceitos

Cadeia de valor *(value chain)*: Conceito criado por Michael Porter para definir o conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma empresa, do início do processo de planejamento de produção até o produto chegar ao consumidor final. O conjunto de cadeias de valor de diferentes empresas, que já foi chamado por Porter de "sistema de valor", hoje recebe o nome de "rede de valor".

Cadeia de fornecimento ou suprimento *(supply chain)*: Envolve atividades mais ligadas à produção física e movimentação, do fornecedor até o cliente, ultrapassando, portanto, as fronteiras de uma empresa.

Cadeia de demanda *(demand chain)*: Envolve atividades ligadas à demanda dos clientes, tais como comercialização, gestão de canais, atendimento e assistência, garantindo que a oferta de valor esteja alinhada com as necessidades dos clientes.

SCM: Metodologia que alinha todas as atividades da cadeia de fornecimento de forma concomitante e sincronizada.

2. Agregação de valor da função SCM

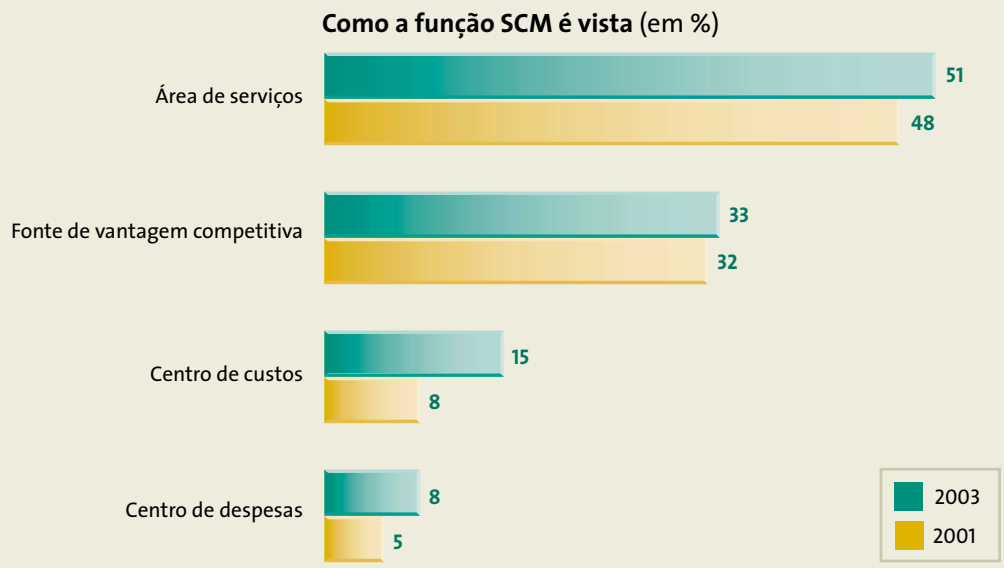
Quando analisamos a imagem que a função SCM possui dentro da empresa, é possível avaliar a percepção da organização no que diz respeito à importância e ao valor dessa função.

Os resultados indicam que a função SCM, apesar de ainda ser considerada uma área de prestação de serviços para outras áreas, já é vista como fonte de vantagem competitiva *(veja gráfico 1)* por boa parte das empresas entrevistadas: mais de 30%, tanto em 2001 como em 2003.

Quando se trata da capacidade da função SCM de agregar valor por meio de sua interação com outras áreas da organi-

Gráfico 1

Imagem percebida da função SCM dentro da organização



Fonte: Estudo de Benchmarking SCM – Dextron & MMC (permitia múltiplas respostas). Amostra apenas das empresas que implementaram o SCM.

zação e com fornecedores, o levantamento mostrou que em mais de 80% das organizações pesquisadas a função oferece respostas rápidas ou no prazo. Além disso, são visíveis os esforços em fornecer respostas imediatas às demandas: em 2001, somente 8% das entrevistadas afirmaram obter respostas imediatas; na amostra de 2003, foram 13%.

Constatou-se, ainda, considerável melhoria da qualidade das informações fornecidas. Em 2003, 48% das empresas disseram ter informações corretas e completas da função SCM, dez pontos percentuais acima do registrado em 2001 (38%).

3. Nível de centralização da função SCM

Algumas tendências têm propiciado o aumento do nível de centralização das decisões de compras e fornecimento na função SCM: otimização de processos de fornecimento, reestruturação organizacional de diversas áreas internas para criação da função SCM (como compras, logística e gestão de fornecedores), racionalização do número de fornecedores e desenvolvimento de novos produtos com envolvimento direto dos fornecedores.

A evidência mais clara desse crescimento aparece no aumento de cinco pontos percentuais no número de empresas que incluíam na função SCM a totalidade dessas quatro atividades: passaram de 47% em 2001 para 52% em 2003.

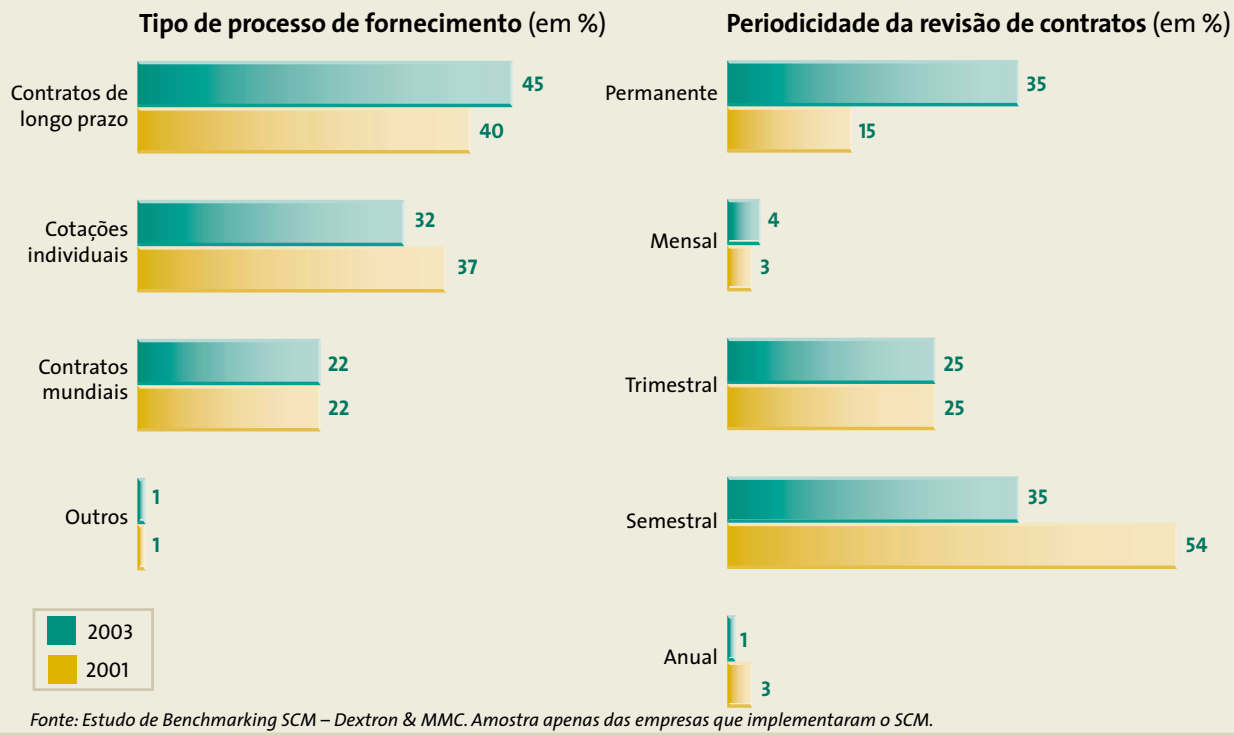
4. Poder de decisão do profissional responsável pela função SCM

Como vimos nos resultados anteriores, a função SCM vem assumindo cada vez mais um papel de liderança na alta gerência das empresas no que diz respeito ao direcionamento, às metas e aos objetivos do negócio. Esses executivos, na maioria oriundos das áreas de logística ou compras/fornecimento, têm participado ativamente das discussões e das definições estratégicas da empresa.

No entanto, é importante observar que o líder da função SCM, apesar desse "ganho de poder", que lhe dá maior autonomia e possibilidade de decisão, vem procurando envolver cada vez mais a equipe na tomada de decisões. Isso acontece mesmo quando o

Gráfico 2

Tipos de contratos e freqüência de revisão



Fonte: Estudo de Benchmarking SCM – Dextron & MMC. Amostra apenas das empresas que implementaram o SCM.

assunto tem forte impacto no destino da função SCM, como no caso do *outsourcing* de algumas de suas funções ou atividades (*outsourcing* de seleção de fornecedores e de cotação de preços, por exemplo).

No exemplo das decisões relacionadas a *outsourcing*, em 43% das empresas há a participação total da equipe (em comparação a 32% em 2001). A participação da equipe é parcial em 26% das organizações e o líder da função SCM toma decisões sozinho em 22% delas.

Saiba mais

A Dextron criou a metodologia Demand-Supply VCM

A Dextron Management Consulting é uma firma de consultoria em administração de empresas especializada nos campos de estratégia de negócio e efetividade organizacional. Trata-se de uma das principais líderes de soluções e implementações do conceito e de soluções SCM no Brasil, nos mais diversos segmentos de mercado, para os quais criou a metodologia *Demand-Supply VCM* (veja quadro na página 66). Entre seus principais clientes estão Cia. Vale do Rio Doce, Sadia, Rhodia, Multibrás e Danone.

Sob responsabilidade de Celso Ienaga, a Dextron é parceira da MMC International Consulting Group, rede corporativa de profissionais acadêmicos e executivos das mais diversas áreas dedicada a alavancar e potencializar estudos determinantes de mudanças em mercados, marketing e comércio eletrônico.

Os dois principais focos de atenção da MMC International são pesquisa/*benchmarking* e endomarketing/comunicação/*deployment*. Sediada nos Estados Unidos, a MMC supre a Dextron com informações para *benchmarking* e apoio de comunicação, instrumentos facilitadores na obtenção de resultados.

5. Gestão de fornecedores

O levantamento mostrou que é crescente o número de contratos de longo prazo, com duração média entre dois e três anos, porém com revisões contratuais cada vez mais freqüentes de forma a otimizar os valores pagos *(veja gráfico 2, na página 60)*. Nesse sentido, os processos de seleção e qualificação dos fornecedores tornaram-se mais rígidos e complexos, apesar de ainda serem definidos internamente (84% das empresas entrevistadas utilizavam métodos próprios em 2001 e 90% em 2003).

Os processos de compras e de fornecimento também sofreram transformações, apresentando-se mais enxutos, planejados e estruturados, fazendo com que se comprem menos itens por mês –o número é inferior a 500, na maioria dos casos. Quanto ao custo das atividades de compras em si, a pesquisa apontou que este geralmente é, em média, de 1% do valor pago aos fornecedores sob contrato.

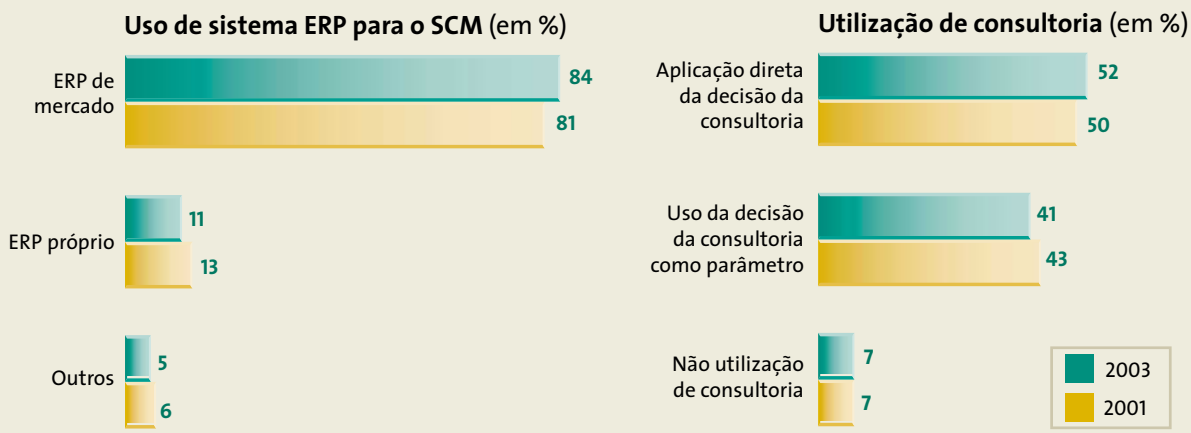
6. Processos e informações no SCM

Como já vimos, há a clara percepção das empresas de que a implantação correta de um sistema SCM gera ganhos substanciais, principalmente por meio da redução dos custos operacionais em toda a cadeia de fornecimento.

A maioria das organizações –84%– utiliza um sistema ERP (planejamento de recursos empresariais, na sigla em inglês) já existente no mercado. Essa tendência, além de dominante, é crescente: passou de 81% em 2001 para 84% em 2003, enquanto o uso de ERPs desenvolvidos internamente caiu de 13% para 11% *(veja gráfico 3)*.

Gráfico 3

Sistemas de gestão do SCM (uso de ERP, plataformas de mercado e consultoria)



Fonte: Estudo de Benchmarking SCM – Dextron & MMC. Amostra apenas das empresas que implementaram o SCM.

Os principais fornecedores de sistemas ERP para empresas com aplicações de SCM são SAP (47%), JD Edwards (15%) e Oracle (10%), seguidos de Bann (5%) e Datasul (2%). Quase todas as implementações têm sido assistidas, de alguma forma, por firmas de consultoria.

A adoção desses sistemas SCM tem gerado impactos sobre diversos aspectos operacionais e atividades relativas ao fornecimento. Por exemplo, entre 2001 e 2003, houve significativa queda do uso de almoxarifados e centros de distribuição próprios, que estão cada vez mais sendo terceirizados e gerenciados por sistemas.

Os pedidos, na maioria, ainda são enviados aos fornecedores por meio de *fax* (48% das empresas em 2001 e 45% em 2003). Ao mesmo tempo, entre 2001 e 2003, observou-se ligeiro aumento no envio de pedidos por *e-mail* (dois pontos percentuais) e EDI, o intercâmbio eletrônico de dados (cinco pontos percentuais).

7. Uso de novas tecnologias no SCM

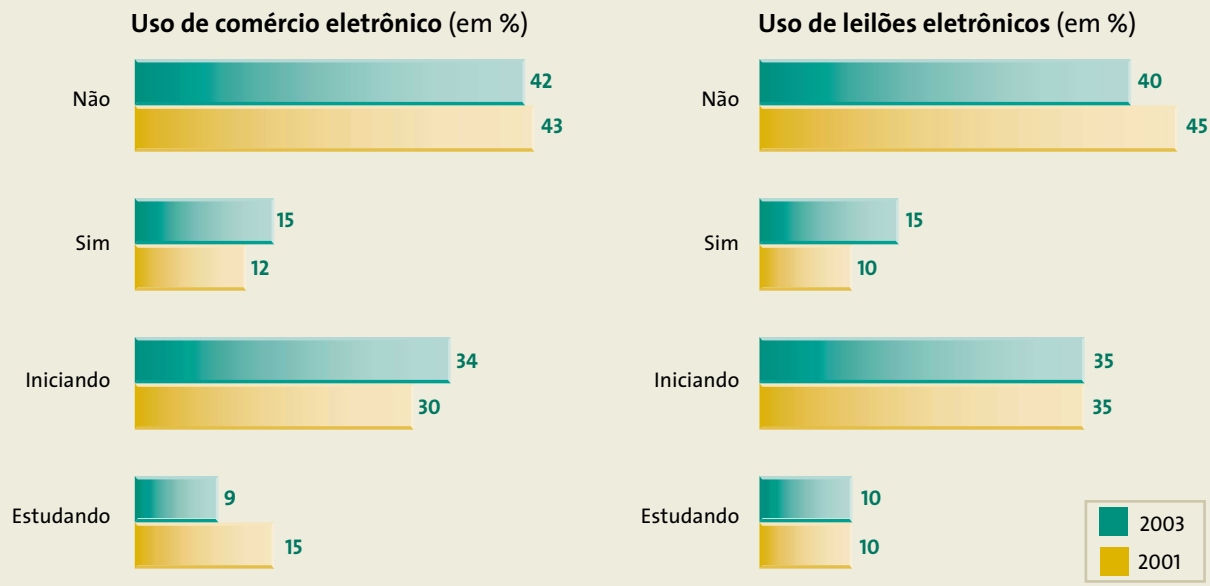
Em 82% das empresas usuárias do SCM, as novas tecnologias no campo do SCM são escolhidas visando maior conectividade entre empresas e dentro da organização, de forma a permitir um aumento de desempenho de todos os elos e pessoas envolvidas na cadeia de fornecimento. Verificou-se, também, que praticamente 60% das decisões de investimentos de tecnologia da informação na área de SCM são feitas em comum acordo entre a função SCM e TI.

Como se vê no gráfico 4, entre as empresas com SCM, 15% já utilizam recursos do comércio eletrônico e dos leilões *on-line* para lidar com seus fornecedores. Apesar desse pequeno número, destaca-se o fato de mais de um terço das companhias consultadas já estar iniciando a implantação de iniciativas baseadas em Internet.

Como é o acesso de fornecedores e clientes pela Web a informações das empresas? Constatou-se que acompanhar o *status* de pedidos encaminhados pela Web já é uma realidade para os clientes de mais de 50% das empresas entrevistadas –a parcela de organizações que implantaram a ferramenta tanto parcial como totalmente passou de 50%, em 2001, para 58%, em 2003. Já o acesso dos fornecedores à posição de estoque pela Web ainda não foi liberado amplamente: mais de 70% das empresas disseram que ainda não adotam uma ferramenta desse tipo.

Gráfico 4

Grau de adoção de iniciativas baseadas na Web para gerenciamento do *procurement*



Fonte: Estudo de Benchmarking SCM – Dextron & MMC. Amostra apenas das empresas que implementaram o SCM.

Finalmente, no campo das soluções integradas no fornecimento, mais de 50% das companhias consultadas não contam com uma solução de reposição automática dos estoques, limitando, assim, as possibilidades de maiores ganhos resultantes da integração entre cliente e fornecedor por meio de uma ferramenta eletrônica.

Conclusões e recomendações

Os resultados do estudo mostram um quadro promissor no que diz respeito à adoção da prática e à implantação de soluções de SCM no Brasil. A principal evidência disso é a crescente importância do SCM dentro das empresas brasileiras, graças, principalmente, sua real contribuição para a geração de valor para o negócio.

A percepção da importância estratégica do SCM vem se refletindo na agenda da diretoria e nas posições hierárquicas superiores das companhias –o tema ganha relevância

Saiba mais

Em dois anos, cresceu em 35% o número de empresas com SCM no Brasil

Antes de investigar o comportamento das empresas em relação aos fatores determinantes para a geração de valor pelo SCM, o estudo buscou entender o contexto no qual o SCM está inserido nas empresas brasileiras e seu grau de penetração. Para tanto, foram analisados os seguintes aspectos:

- Grau de evolução do SCM nas empresas pesquisadas.
- Principal fator de decisão da implementação do SCM.
- Nível hierárquico da função SCM na estrutura organizacional.

Quando avaliamos o grau de evolução do SCM *(veja gráfico ao lado)*, verificamos que ainda é pequeno o número de empresas que já o implementaram ou iniciaram sua implementação. No entanto, a parcela das companhias que contam com o SCM vem crescendo: em 2001 eram 17% e hoje são 23% –um aumento de seis pontos percentuais, o que equivale a 35%.

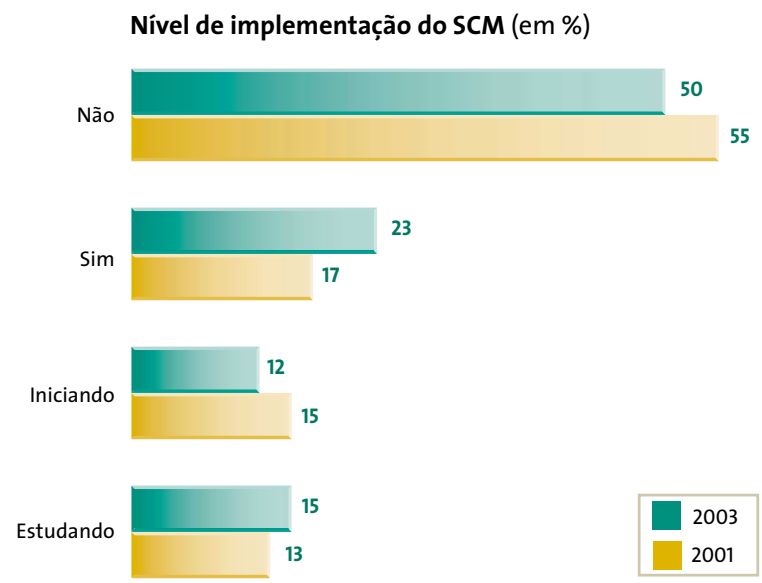
Parte das organizações que estão em processo de adoção do SCM já o havia iniciado em 2001. Em 2003, são 12% as empresas que estão no começo de sua trajetória rumo ao SCM, enquanto em 15% o tema está em estudo.

Ao analisarmos essas empresas que já implementaram o sistema ou estão iniciando sua implementação, é interessante notar o grau de evolução do SCM que está sendo implementado: aproximadamente 62% das companhias entrevistadas estão adotando os conceitos de logística integrada e de gestão da cadeia de fornecimento (focalizado em fornecimento).

O levantamento mostrou que, na grande maioria das empresas ouvidas (83%), a adesão ao SCM se deveu principalmente a uma decisão tomada pela alta direção. Isso indica que o SCM é hoje uma prioridade na agenda estratégica dos principais executivos das organizações.

A maior relevância do SCM está claramente expressa na mudança significativa da posição da função SCM na estrutura organizacional. De 2001 para 2003, aumentaram em 14 pontos percentuais os casos em que a função SCM passou a fazer parte do primeiro escalão da empresa e a ser diretamente subordinada ao principal executivo do negócio.

Grau de evolução do SCM nas empresas pesquisadas



Nota: Determinação do nível em função da existência e do grau de adocão de técnicas e de práticas específicas associados a determinado nível.
Fonte: Estudo de Benchmarking SCM – Dextron & MMC.

na pauta das reuniões do *board* dia após dia. Em conseqüência, o executivo responsável pelo SCM está galgando uma posição cada vez mais importante como membro-chave da diretoria.

Quanto à capacidade do SCM de agregar valor para a empresa, o estudo mostra que a adoção de uma metodologia estruturada e sistemática do SCM tem contribuído muito para a obtenção de ganhos, tanto no curto prazo –com redução de custos e melhores negociações,

Saiba mais

Foram pesquisadas 150 empresas

Para a realização desta pesquisa, entre outubro de 2001 e março de 2003, a Dextron adotou uma metodologia, batizada de *Demand-Supply VCM*, com as seguintes etapas:

1. Definição do objetivo e escopo do projeto.
2. Estruturação da pesquisa.
3. Condução dos levantamentos.
4. Consolidação, análise dos resultados e principais descobertas.

Etapa 1

Na etapa 1, a Dextron definiu os objetivos da pesquisa e os principais focos ou áreas de estudo após levantamento e análise de: a) projetos já realizados em sua própria atividade de consultoria; b) trabalhos e estudos elaborados por institutos de pesquisa, associações e organizações ligadas às práticas de SCM, *procurement* e logística no Brasil e no exterior; e c) casos reais de empresas locais e internacionais.

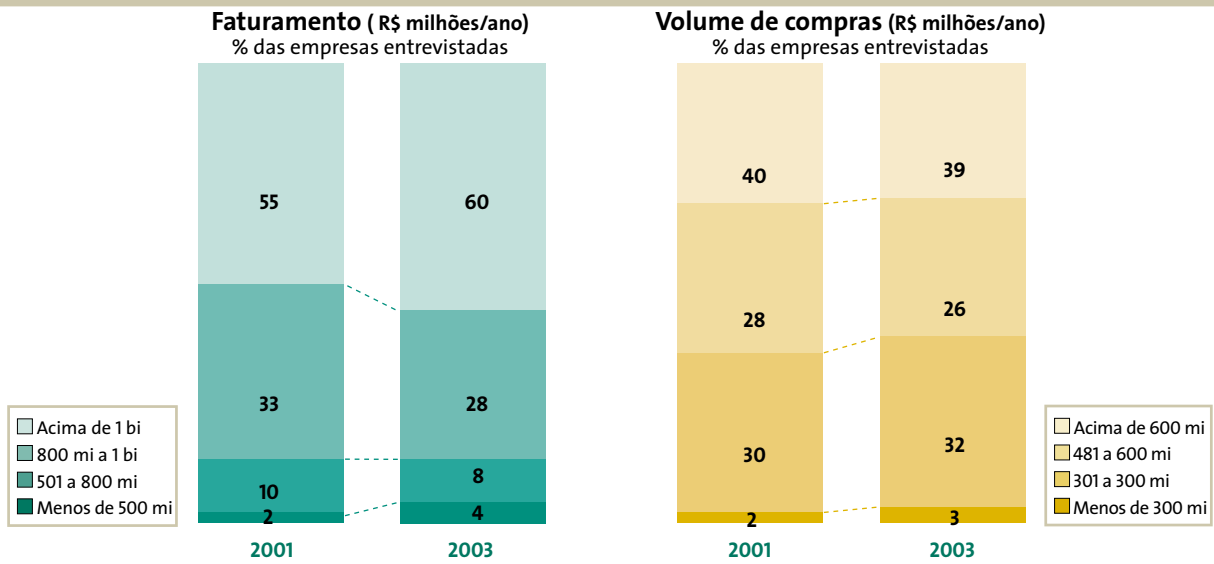
Em paralelo, a Dextron e sua parceira, a MMC Internacional, chegaram a um entendimento único sobre o conceito de SCM (foco do estudo):

"SCM é a metodologia que alinha todas as atividades de produção de forma concomitante e sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final. Isso é feito por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e unidades da empresa e implica a adoção de práticas como fornecimento mundial *(global sourcing)*, parcerias com fornecedores, redução de estoques em toda a cadeia de fornecimento, revisão do sistema de distribuição, aprimoramento do sistema de informação e melhoria da previsão de vendas, entre outras. Com tais práticas, o SCM busca o melhor desempenho da empresa e a aproximação com fornecedores e clientes".

Uma definição simplificada já foi apresentada pela Cummins, uma das maiores fabricantes mundiais de motores: "SCM = *whatever, wherever, whenever, at competitive price*" (SCM = qualquer coisa, em qualquer lugar, a qualquer momento, a um preço competitivo).

continua na próxima página

Faturamento e volume de compras das empresas



Fonte: Estudo de Benchmarking SCM – Dextron & MMC.

Etapa 2

Tendo claros o objetivo e o escopo do estudo, a Dextron passou para a etapa 2, quando definiu a estrutura da pesquisa. Foram determinados: a metodologia de pesquisa, as questões-chave e o questionário-padrão, o tipo de pesquisa a ser aplicada, o modelo de análise, o tamanho da amostra, o perfil das empresas e o público-alvo a ser entrevistado e o resultado final do trabalho.

Etapa 3

Na etapa 3, a Dextron estruturou as atividades para aplicação e levantamento das informações necessárias para a pesquisa. Foram selecionadas, dentro da base de dados da MMC International, 150 empresas de diferentes segmentos dos setores da economia, principalmente industriais. O critério de seleção foi a representatividade dos volumes de faturamento e de compras das organizações em seus respectivos segmentos e setores, uma vez que a implementação do SCM causa e recebe impacto por essas duas variáveis-chave.

As entrevistas e a aplicação dos questionários-padrão foram realizadas entre os meses de dezembro de 2001 e fevereiro de 2002, na primeira vez, e de janeiro a março de 2003, na segunda vez.

Etapa 4

Na etapa 4, todas as informações e observações levantadas foram tabuladas, consolidadas e tratadas estatisticamente, de forma a permitir a análise estruturada dos resultados e a identificação das principais descobertas. Estas e seu impacto nas organizações serviram de base para definição das principais conclusões e recomendações do estudo.

A mesma pesquisa foi realizada no final de 2001 e novamente no início de 2003 com praticamente as mesmas empresas da primeira onda (algumas sofreram um processo de fusão, aquisição ou *joint venture* e poucas não puderam participar outra vez), de tal sorte que o estudo é um relato muito representativo da evolução e do estado atual do SCM no Brasil.

entre outros aspectos–, como atestado por 72% das empresas usuárias de SCM, quanto no médio e longo prazos –com aumento da satisfação dos clientes e melhoria do nível de serviço, por exemplo–, como apontam outros 38%.

Vale observar que, de acordo com nossa experiência na implementação de soluções de SCM, contribuições reais e potenciais dessa ferramenta somente se tornam fonte de geração de valor quando a empresa adota um processo de gerenciamento do desempenho específico para o SCM. Num processo assim, aspectos-chave como maximização da captação de valor –ou seja, conquistar o maior *market share* possível vendendo ao melhor preço possível–, otimização da agregação de valor –ou seja, produzir e atender os clientes com os menores custos operacionais–, satisfação nos relacionamentos internos e externos e gerenciamento das competências técnicas e gerenciais do SCM devem ser definidos e monitorados de forma balanceada.

Quando o assunto é especificamente gestão de fornecedores, tem sido cada vez mais importante selecionar fornecedores-chave, qualificá-los e gerenciar os relacionamentos e os contratos constantemente, sempre buscando identificar maneiras de captar valor para o negócio e, ao mesmo tempo, de estreitar e integrar as operações desses fornecedores com os processos de fornecimento da companhia.

Para tanto, a adoção de sistemas SCM vem se confirmando como um passo fundamental, como mostrou a pesquisa, que permite aos gestores da função SCM – e não somente a eles– maximizar o valor agregado e reduzir custos dos processos e dos produtos. Isso, por sua vez, contribui definitivamente para melhorar os resultados do negócio.

Os passos seguintes na evolução do SCM no Brasil parecem ser a maior integração e a maior colaboração das empresas com seus fornecedores e clientes. E as companhias da amostra pesquisada evidenciaram a intenção de utilizar cada vez mais ferramentas e tecnologias baseadas na Internet para promover tal integração e colaboração –como indicam as respostas referentes à utilização de comércio eletrônico e de leilões eletrônicos *(veja gráfico 4, na página 63)*.

Diante desse quadro evolutivo do SCM e de sua situação atual no Brasil, nossas recomendações, baseadas em nosso conhecimento e na experiência prática de firma de consultoria, são as seguintes:

1. Para implantar com sucesso o conceito, o processo e o sistema de SCM, é fundamental que seja estabelecida uma estratégia que contemple:

- Objetivos e resultados, tangíveis e intangíveis, claramente definidos, em relação à captação e à agregação de valor para o negócio.
- A definição de um *roadmap* de implementação com marcos de evolução estabelecidos.

2. Outro ponto importante é a adoção de um sistema de monitoramento do desempenho que procure equilibrar a eficácia na captação de valor –por exemplo, comprar melhor do que os concorrentes–, a eficiência na agregação de valor –por exemplo, ter menor custo operacional de fornecimento– e a satisfação no relacionamento com os fornecedores e clientes internos. Tal sistema também deve permitir a elevação da competência técnica e gerencial de todos os envolvidos no processo de SCM, dentro e fora da empresa.

3. Uma vez que uma mudança dessa magnitude tem forte impacto nos principais processos de negócio da empresa, assim como na estrutura organizacional e no nível de competência de todas as funções envolvidas, a implementação do SCM requer uma revisão dos processos-chave associados a um realinhamento da estrutura organizacional que venha apoiar e facilitar a efetivação da estratégia de SCM.

4. Visto que todo o processo de SCM depende fundamentalmente do gerenciamento das informações e do conhecimento para otimizar o desempenho, a utilização de um sistema SCM integrado é a chave para garantir a consistência e a precisão das informações fornecidas, a velocidade de respostas às demandas e, principalmente, a assertividade na tomada de decisões.

5. Finalmente, é preciso relembrar que o sucesso da implementação do SCM depende da participação, do envolvimento e do comprometimento da alta gerência, que deve exercer, em sua plenitude, o papel de liderança nesse importante processo de mudança organizacional. O resultado final almejado, vale repetir, é a garantia de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

© Dextron Management Consulting