

O supply chain no futuro – horizonte 2016

Próximos passos na direção do supply chain do futuro

Este é o quinto e último capítulo do estudo “O Supply Chain no Futuro – Horizonte 2016”, publicado pelo Global Commerce Initiative (GCI), juntamente com a consultoria Capgemini, que a *Tecnológica* trouxe na íntegra ao longo das três últimas edições. Nele, estudos de viabilidade e cenários-piloto de cadeias colaborativas estão entre os próximos – e críticos – passos que devem ser dados para assegurar que o supply chain futuro atue de forma a satisfazer os consumidores de amanhã.

A estrada na direção da arquitetura do supply chain de 2016 será pavimentada com uma combinação de melhorias individuais por parte das empresas e iniciativas colaborativas tomadas por grupos de varejistas, indústrias, fornecedores e outras companhias participantes da cadeia de valor (como os prestadores de serviços logísticos, por exemplo).

Embora as melhorias feitas individualmente pelas empresas venham a ser implementadas com base em contribuições do valor agregado de certas soluções em suas situações específicas, isto não será suficiente para alavancar as iniciativas colaborativas. Estas pre-

cisarão da liderança da indústria para evoluírem.

A concretização dos conceitos colaborativos referentes à arquitetura do supply chain de 2016 irá requerer vários passos iniciais, dirigidos pelas empresas líderes de mercado. A ação pode ter início em uma ou mais das seguintes áreas:

- Compartilhamento de informações – conduzindo o supply chain colaborativo;
- Armazenagem colaborativa;
- Distribuição urbana colaborativa (incluindo entregas e coletas em domicílio);
- Distribuição não-urbana colaborativa (incluindo entregas e coletas em domicílio);
- Novas formas de se trabalhar juntos na cadeia de suprimentos (incluindo gerenciamento dos investimentos requeridos, capacidades, recursos e desenho organizacional, incentivos e formas de medição e legislação trabalhista, como horas de trabalho, etc.)

As ações deverão ser estruturadas da seguinte forma:

- Estabelecer a visão *buy-in* por um grupo seleto de acionistas-chave (como grandes varejistas ou indústrias e prefeitos de grandes cidades);
- Checar os *business cases* com o envolvimento de todos os principais acionistas;

- Fazer um piloto do conceito (ou possíveis melhorias e aumento dos pilotos já existentes);

- Avaliar a implementação e compartilhar conhecimentos.

Chamada para a ação

Implementar os novos modelos propostos não será uma tarefa fácil, dado o legado das infra-estruturas existentes e dos processos já estabelecidos. Uma equipe de projeto da GCI foi estabelecida, composta por companhias envolvidas na coordenação e no levantamento das questões relevantes para o projeto como um todo e para a comunidade.

Os objetivos principais da equipe de projeto incluem:

- Dar suporte para uma equipe de implementação composta por empresas que estejam usando ativamente as soluções propostas neste estudo;
- Capturar, identificar e resolver potenciais questões relativas à implementação;
- Habilitar e dirigir a medição do progresso da implementação, introduzindo um ou mais novos itens no Global Scorecard;
- Organizar reuniões de *follow-up* anuais com os participantes para

manter e desenvolver o modelo do supply chain do futuro;

- Prover uma plataforma permanente de troca de experiências sobre a implementação (presencial e pela web, entre outras).

A equipe de O Supply Chain no Futuro – Horizonte 2016 da GCI irá continuar incentivando o estabelecimento de novos projetos para conduzir a uma cadeia sustentável no varejo e na indústria de bens de consumo.

Apêndice: construindo o supply chain do futuro

Desenvolver o supply chain do futuro requer tempo, idéias e dados vindos de um largo espectro de agentes da cadeia, incluindo varejistas, indústrias de bens de consumo, organizações ligadas à padronização e empresas de tecnologia.

O grupo de trabalho se reuniu inicialmente no “Ambiente de Soluções Aceleradas da Capgemini” (ASE, da sigla em inglês para Accelerated Solutions Environment), em Utrecht, na Holanda, para um *workshop* intensivo, de dois dias. Participaram as seguintes empresas: Carrefour, Crown Europe, Freudenberg Household Products, GlaxoSmithKline, Kellogg Europe, L’Oréal, Nestlé, Philips, Reckitt Benckiser, Royal Ahold, Sara Lee International e Unilever. Também participaram representantes das entidades AIM/ECR Europa, GCI, GS1US e Capgemini.

Os objetivos dessas reuniões eram:

- Confirmar e ampliar os KPIs (Key Performance Indicators, ou Indicadores-Chave de Desempenho) que o grupo havia proposto anteriormente;
- Formular um conjunto de soluções que aderissem aos KPIs;
- Desenhar um rascunho da arquitetura do supply chain do futuro;

Supply chain colaborativo do futuro – cenários-piloto

(Estou na metade do meu caminho até o consumidor...só falta um quilômetro)



Embarcar num piloto específico de supply chain colaborativo futuro será um dos passos críticos que o mercado e as empresas individualmente deverão dar para ajudar a compreender os cenários futuros do supply chain. Exemplos destes pilotos incluem:

- *Compartilhamento de informações.* Compartilhar informações sobre movimentações de produtos ao longo da cadeia de suprimentos é parte essencial dos processos colaborativos que vêm a seguir.

- *Armazenagem colaborativa.* A prioridade maior para uma armazenagem colaborativa efetiva é implantar pilotos e checar seus resultados. Estes devem ser revisitos para que se tome uma decisão sobre continuar ou não esse piloto. Um projeto-piloto de armazenagem colaborativa poderá ser um enorme empreendimento, de modo que serão imperativos o comprometimento dos níveis mais

elevados e um alinhamento com a direção da empresa.

A armazenagem colaborativa será resultado de uma boa colaboração entre as indústrias, entre os varejistas e entre ambos. Novas formas de trabalhar incluirão o manuseio de pedidos colaborativo e entregas padronizadas.

- *Transporte Colaborativo.* O primeiro passo na direção da implementação do transporte colaborativo também é fazer pilotos. E os projetos-piloto existentes devem ser ampliados.

- *Reabastecimento urbano/reabastecimento não-urbano/entregas em domicílio.* O primeiro passo para a implementação efetiva do reabastecimento “último quilômetro” (lojas, lojas regionais e entregas em casa por meio de edifícios compartilhados) é detalhar a visão do projeto e conduzir estudos de viabilidade. Com base nisso, as empresas devem estar alinhadas com as autoridades municipais. ●

“Nós não podemos resolver os problemas usando o mesmo tipo de pensamento que tínhamos quando os criamos.”
– Atribuído a *Albert Einstein*

- Estabelecer prazos para um projeto de arquitetura final e o estudo que a acompanhava.

Usando estes *inputs*, a equipe de projeto realizou um segundo *workshop*, também de dois dias, na Capgemini ASE de Chicago (EUA). Desta sessão, participaram a British American Tobacco, Black and Decker, Carrefour, Colgate-Palmolive, Crown Europe, Freudenberg Household Products, Group Danone, Johnson & Johnson, Kraft Foods, Loblaw Companies Ltda., L'Oréal, Nestlé, Philips, Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, Royal Ahold, SCA, Symrise e Unilever. Também participaram a GCI, GS1US e Capgemini.

Para desenvolver potenciais conceitos de colaboração, o grupo participante do *workshop* identificou e construiu o conjunto de ferramentas para o supply chain do futuro, que consiste

nas áreas de solução, práticas de referência, exemplos de supply chain existentes e modelos de cálculo*.

Os resultados dos dois *workshops*, assim como das inúmeras reuniões adicionais, geraram os dados para este estudo. ●

Tradução: Silvia Marino

O estudo completo de O Supply Chain no Futuro – Horizonte 2016 pode ser acessado pelo endereço: www.futuresupplychain.com

**Veja nos capítulos anteriores deste estudo, publicados nas edições nº 153 – agosto de 2008, 154 – Setembro de 2008, e 155 – Outubro de 2008, da Tecnológica*