



A resiliência na cadeia de suprimentos está custando de 5 a 15% a mais do que deveria?

Os fabricantes afetados pela pandemia responderam construindo resiliência em suas cadeias de suprimentos, muitas vezes a qualquer custo. É hora de procurar todas as oportunidades para eliminar custos e alavancar a eficiência.

Principais Aprendizados:

- A pandemia global colocou um holofote sobre as vulnerabilidades na cadeia de suprimentos. Muitos fabricantes corrigiram em excesso aumentando o estoque e dispostos a atender aos clientes a qualquer custo.
- Muita redundância na cadeia de suprimentos está corroendo o EBITDA. Não é sustentável a longo prazo. E, adiciona custo e desperdício ao negócio que pode prejudicar o crescimento futuro.
- Para manter uma cadeia de suprimentos resiliente e econômica, os fabricantes devem entender melhor seu custo total para servir, eliminar o desperdício quando e onde puderem e investir estrategicamente de maneiras sustentáveis para reduzir o risco na cadeia de suprimentos.

11/17/20 | Daniel Anell, Eduardo Spina, John Ferguson

Como Financiar uma Estratégia Eficiente E Adequada ao Risco

Os fabricantes de médio porte estão se encontrando em um Catch-22 (situação paradoxal onde o indivíduo não pode escapar pelas regras contraditórias ou limitações), pois o custo dos recentes esforços de resiliência na cadeia de suprimentos está afetando o resultado final. Quando a pandemia global expôs vulnerabilidades de fornecedores, as empresas imediatamente investiram no fechamento das lacunas, geralmente jogando mais estoque e recursos no problema.

Essa mentalidade de "atender a qualquer custo", não é sustentável a longo prazo. Com inventário extra, custos excessivos de processamento e outras redundâncias travando balanços, os CFOs estão fazendo perguntas e reagindo. E, muitos fabricantes estão descobrindo que estão gastando 5 a 15% a mais em resiliência do que deveriam.

Embora o [controle de risco tenha que fazer parte de uma estratégia na cadeia de suprimentos pós-COVID](#), isso não significa que os princípios Lean devem sair da equação. Pelo contrário, as eficiências são mais importantes do que nunca agora, à medida que as empresas buscam economias que possam ajudar a financiar as resiliências necessárias.

4 chaves para equilibrar eficiência e resiliência na cadeia de suprimentos

1. Entenda seu custo total atual para servir
2. Olhe de ponta a ponta para identificar todas as oportunidades de redução de custos
3. Introduza controles mais robustos para proteger o lucro
4. Invista em medidas de resiliência com maior retorno

1. Entenda seu custo total atual para servir

Mesmo que você tivesse um controle sólido em seu custo para servir pré-pandêmico, muito mudou nos últimos seis ou sete meses. Como uma recente entrevista da [Fortune](#) com o CEO da Nestlé, Mark Schneider, ilustra adequadamente, tempos desesperados exigem medidas desesperadas. E-mails para a empresa enviados no final de fevereiro, quando a crise estava apenas começando a esquentar, afirmavam: "Aumente seus níveis de estoque, não importa o que aconteça. Não tente ser inteligente — apenas certifique-se de que estamos totalmente preparados, porque você não sabe exatamente qual matéria-prima pode estar em falta ou qual cadeia de suprimentos pode estar sob fogo".¹

Se o seu negócio reagiu de forma semelhante, os custos e encargos significativos de tais decisões estão aumentando seu custo para servir — muitas vezes de maneiras que você não reconhece automaticamente. Além de amarrar dinheiro e capital de giro, o excesso de estoque resulta em mais pedidos a serem processados, mais faturas a serem recebidas e pagas, e mais trabalho suplementar no geral, o que drena seus recursos e pode resultar em horas extras caras. Todos esses custos extras corroem a rentabilidade ou devem ser repassados ao seu cliente, o que pode prejudicar sua capacidade de competir. De qualquer forma, as redundâncias terão um impacto financeiro negativo no negócio que não é sustentável a longo prazo.

Os custos de transporte e armazenagem de estoque são apenas parte do custo total para servir. A pandemia afetou negativamente outros centros de custos na cadeia de suprimentos para muitas empresas, incluindo custos logísticos, materiais e de mão-de-obra direta e indireta. O absentismo e o volume de negócios, atualmente cerca de 5 a 10% mais altos do que o habitual para a maioria dos fabricantes, também estão aumentando os custos. Vale a pena reavaliar onde cada um desses custos está agora.

Finalmente, você deve considerar cuidadosamente os muitos custos gerais assados na cadeia de suprimentos, incluindo vários custos associados ao planejamento, fornecimento, compra e gerenciamento de pedidos, juntamente com custos diversos de manutenção, reparo e operações (MRO). Esses tipos de custos são fáceis de ignorar, mas eles podem rapidamente somar.

The supply chain accounts for a significant portion of the overall costs of operating a business. With some increases unavoidable right now, it's more important than ever to build out, in detail, and fully understand your total cost of serving your customers in the COVID era.

A cadeia de suprimentos é responsável por uma parcela significativa dos custos globais de operação de um negócio. Com alguns aumentos inevitáveis agora, é mais importante do que nunca construir, em detalhes, e entender completamente o seu custo total para servir seus clientes na era COVID.

2. Olhe de ponta a ponta para identificar todas as oportunidades de redução de custos

Uma vez que você tem a imagem holística do seu custo total para servir agora, é muito mais fácil identificar suas oportunidades de poupança. Inventário e materiais são lugares óbvios para olhar e muitas vezes pode ser fontes-chave de desperdício ou gordura que podem ser aparadas. É claro que cortar muito profundamente aqui pode impactar a qualidade e o valor ou aumentar os riscos a um nível inaceitável, então você precisará equilibrar cuidadosamente ambas as partes da equação.

CUSTOS GERAIS: A FRUTA DO RAMO CAÍDO

Para a maioria dos fabricantes, os custos fixos tendem a ser uma via pouco explorada para a redução de custos. No entanto, quando as empresas voltam sua atenção aqui, quase sempre encontram desperdício puro que podem eliminar sem tirar qualquer valor do negócio.

Na maioria das vezes, o culpado por trás desse desperdício é a falta de processos e controles para compra e aquisição. Em muitas organizações, os compradores gerenciam milhões de dólares em produtos

¹ Por que o CEO da Nestlé tem estado no escritório todos os dias desde o sucesso do COVID-19
<https://fortune.com/longform/nestle-ceo-mark-schneider-interview-coronavirus-pandemic-covid-19-office-business-impact-water-worker-safety/>



com pouca, se houver, supervisão. Eles costumam seguir a orientação dos sistemas. Se as informações nesses sistemas são imprecisas ou desatualizadas e ninguém está ativamente procurando anomalias, as empresas podem gastar muito dinheiro antes de reconhecer que existe um problema.

Um caso em questão vem de um fabricante de painéis de aço e alumínio que recentemente gastou mais de US\$ 100.000 em duas encomendas de produto em uma cor obsoleta. O sistema gerou uma recomendação para a primeira encomenda, que um comprador prontamente executou. Após a produção, o produto foi considerado obsoleto. A empresa cancelou a primeira encomenda, fazendo com que o sistema desatualizado iniciasse automaticamente mais uma recomendação de reposição, e todo o ciclo começou novamente.

FAZER PEDIDOS ANTES DE CONCRETIZAR A VENDA

Embora este exemplo soe um pouco como uma comédia de erros, situações semelhantes são muito mais comuns do que você pensa. Outro cenário que acontece com muita frequência é que pedidos grandes e caros de material são colocados antes que uma venda seja realmente confirmada. Compradores, a pedido de vendedores que querem estar prontos para fechar um negócio lucrativo, puxam o gatilho muito cedo. Se a venda não chegar, as empresas podem se encontrar com milhões de dólares amarrados em estoque que não precisam e isso custa ainda mais dinheiro para gerenciar, armazenar ou enviar para outros locais onde possa ser usado.

MRO: UMA FONTE DE DESPÉRDÍCIOS OCULTOS

Os itens MRO tradicionalmente têm muito pouca supervisão e podem ser uma fonte de extensa geração de ordens de compras com grande potencial para gastos que não foram aprovados. Esses itens também podem ser roubados. Um cliente com quem trabalhamos tem aproximadamente um décimo de seu inventário em MRO, representando cerca de US\$ 1,2 mi. Depois de perceber

que esse número estava subindo constantemente nos últimos seis meses, verificamos e descobrimos que o inventário físico não poderia ser localizado em nenhuma planta. Para outro cliente, a MRO se tornou um grande problema porque divisões da empresa encomendam suprimentos de manutenção e reparo que têm um longo tempo de armazenamento. Mais tarde, quando a divisão percebeu que não tinha orçamento para os reparos, cancelaria o pedido. No entanto, a empresa já havia pago pelos suprimentos. O resultado é um duplo golpe: o equipamento sofre porque não está recebendo o serviço que precisa enquanto os suprimentos que já foram comprados não são usados no inventário.

3. Introduza controles mais robustos para proteger o lucro

Em todos esses casos, a resposta são processos e controles mais robustos. Especialmente em tempos de grande mudança e incerteza, as reuniões de Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) devem estar acontecendo com mais frequência, pelo menos uma vez por semana. Os parâmetros do sistema ERP para reposição precisam ser atualizados regularmente para refletir as decisões de S&OP e ajudar a garantir a integridade do sistema e suas recomendações. Finalmente, relatórios e análises de exceção devem ser usados para ajudar a eliminar variâncias e pegar e corrigir problemas potenciais.

Estabelecer processos razoáveis de aprovação que coloquem limites nos valores das ordens de compra e onde qualquer pessoa pode autorizar e ter a aprovação de pedidos maiores escalando na cadeia de comando, são as melhores práticas adicionais. Sim, é preciso um pouco de esforço para colocar tais processos em prática. Mas depois de estabelecer esses controles e balanços, as somas significativas de dinheiro que você pode economizar e as eficiências que você pode gerar rapidamente podem ajudar a financiar os esforços de resiliência que são necessários em sua cadeia de suprimentos agora.

4. Invista em medidas de resiliência com maior retorno

Quanto mais eficiente você estiver onde quer que você possa ser, mais resiliência você pode pagar onde você precisa. Mas você ainda precisa escolher onde seus investimentos terão o maior impacto. Mais estoque, especialmente para empresas magras, não será a resposta a longo prazo. Construir suas lojas de forma muito agressiva pode aumentar seus custos para servir e corroer rapidamente sua rentabilidade, não importa o quão eficiente você se torne em seus processos de gerenciamento de compras e cadeia de suprimentos.

Melhorar seus processos de abastecimento, aumentando sua visibilidade na cadeia de suprimentos e fortalecendo as parcerias com fornecedores, são atividades de maior valor que proporcionarão benefícios a longo prazo.

Diversificar geograficamente a sua gama de operação na cadeia de suprimentos e procurar oportunidades para trazer algum trabalho para casa pode reduzir vulnerabilidades a interrupções na cadeia de suprimentos e potencialmente melhorar a eficiência ou reduzir o custo para servir ao mesmo tempo, especialmente se você for capaz de adquirir mais perto de casa ou aproveitar a capacidade interna que você já tem disponível. Dadas as vastas mudanças no mercado, vale a pena olhar além das prateleiras do armazém para maneiras mais fundamentais de melhorar a resiliência na sua cadeia de suprimentos a longo prazo e alcançar o seu menor custo de atender possível em um mercado COVID-19.

Espere resiliência e eficiência

Mesmo nos tempos mais desafiadores que vivemos na história recente, os fabricantes não precisam sacrificar seus princípios Lean para criar cadeias de suprimentos confiáveis ou atender às necessidades de seus clientes. Embora alguns esforços precisem ser feitos e custos incorridos para reforçar as vulnerabilidades na cadeia de suprimentos, concentrando-se na geração e no aproveitamento de eficiências ao mesmo tempo, seu negócio pode continuar a dar aos seus clientes um alto nível de serviço, mantendo e melhorando sua própria rentabilidade.

Você está investindo demais em resiliência?

6 SINAIS DE ALERTA QUE VOCÊ PRECISA SABER

Na esteira da pandemia global, é natural e sensato eliminar o risco na cadeia de abastecimento. Mas o esforço custa dinheiro, e quando o pêndulo oscila muito na outra direção, pode ter um impacto negativo no seu negócio e prejudicar o resultado.

Acompanhe esses seis principais indicadores para entender se seu negócio está pagando um preço muito alto para redundância.

1. Os níveis de estoque continuam a crescer
2. As horas extras continuam aumentando
3. Os custos de frete estão aumentando
4. O número de remessas acelerados continua subindo
5. O custo dos itens comprados está em alta
6. O número de funcionários indiretos na cadeia de suprimentos está aumentando

EXHIBIT 1:**Fontes ocultas de custos excessivos na cadeia de suprimentos**

Para iniciar o processo de simplificação na sua cadeia de suprimentos, use esta lista de verificação para identificar contribuidores frequentemente esquecidos em seu custo total de atender.

- ✓ Aumento dos custos de manutenção do estoque
- ✓ Aumento dos custos de armazenamento
- ✓ Recursos necessários para apoiar o planejamento, a terceirização, compra e o gerenciamento de pedidos
- ✓ Pedidos reservados antes da venda ser concretizada
- ✓ Gastos excessivos de MRO
- ✓ Parâmetros do sistema ERP para reposição
- ✓ Variações de preços do produto
- ✓ Processos de aprovação de pedidos de compra
- ✓ Aumento dos custos de transporte de estoque

Conheça os especialistas TBM

**DANIEL ANELL**

Diretor de Desenvolvimento de Negócios da América Latina

**EDUARDO SPINA**

Vice presidente América latina

**JOHN FERGUSON**

Vice-presidente de Operações Internacionais

A VELOCIDADE VENCE SEMPRE

A TBM é especializada em operações e consultoria de supply chain para fabricantes e distribuidores. Pressionamos o pedal do acelerador em suas operações para torná-las mais ágeis. E nós o ajudamos a acelerar o desempenho do negócio de 3 a 5 vezes mais rápido do que seus concorrentes.

in | | | tbmcg.com.br

