



CAMINHOS PARA INTEGRAR OS ELOS

| POR LUIZA VIDA E LUCIANA HASHIBA

A pandemia da Covid-19 acentuou a necessidade de as empresas avaliarem e reforçarem o nível de integração de ponta a ponta nas cadeias de suprimentos. Só assim poderão sair mais fortes dessa crise.

Rupturas como a da pandemia da Covid-19 podem ter consequências brutais para as cadeias de suprimentos caso estas não respondam de forma rápida, orquestrada e integrada. Os riscos devem ser gerenciados de maneira coordenada, já que as empresas não atuam isoladamente. Em estudo do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) com a PwC, os três principais fatores para o fortalecimento da gestão das cadeias, levantados pelas 209 companhias globais consultadas, estão relacionados à integração e ao alinhamento dos membros da cadeia de suprimentos: o alinhamento entre parceiros, a integração entre funções internas do negócio e a integração de processos e o compartilhamento de informações de ponta a ponta na cadeia de suprimentos.

A integração *end-to-end* (dos fornecedores até clientes), por meio do alinhamento de metas e incentivos, do compartilhamento de informações e do desenho de processos e estratégias de forma colaborativa, é essencial para as empresas e suas cadeias se tornarem mais fortes e resilientes. Isso porque, eliminando barreiras entre os elos da cadeia, é possível reduzir complexidades, aumentar a eficiência e melhorar o atendimento ao consumidor.

INTEGRAÇÃO DE PONTA A PONTA

A base para a construção de uma cadeia de suprimentos integrada começa dentro da empresa – é a chamada integração interna. Ela acontece quando diferentes áreas de uma companhia (desde o departamento de compras até o de vendas) trabalham de forma colaborativa e compartilham da mesma estratégia, a qual foi desdobrada em metas, indicadores e incentivos alinhados entre si. A comunicação entre os departamentos ocorre de maneira espontânea, e reuniões de alinhamento são parte da rotina.

Além de olhar para dentro, as empresas também precisam mirar seus parceiros externos: fornecedores e clientes. A integração com clientes é fundamental; um bom relacionamento e um processo sistêmico de compartilhamento de informações permitem que a empresa esteja mais alinhada ao que seu cliente precisa. Com isso, pode aumentar seu nível de serviço e reduzir desperdícios na cadeia, como estoques e retrabalhos.

Já a integração com fornecedores é realizada por intermédio da gestão do relacionamento com a rede de fornecedores (não só os de conexão direta, mas os indiretos também), gestão de riscos, compartilhamento de informações sobre demanda e tendências futuras, desenvolvimento con-

junto de novos produtos e trabalho colaborativo em busca de soluções – sejam elas com foco em disponibilidade, sejam em qualidade ou redução de custos.

Para que a integração externa gere valor para as empresas envolvidas, é importante que não fique restrita às áreas funcionais de ponta, como vendas ou suprimentos, por exemplo. Pela natureza de suas funções, tais áreas naturalmente têm um relacionamento mais próximo com clientes e fornecedores e, muitas vezes, as demais áreas da empresa se restringem a uma comunicação mais tática, para resolução de problemas do dia a dia. No entanto, quanto mais áreas estiverem envolvidas no relacionamento e na construção da estratégia com os parceiros, participando ativamente da integração externa, mais informações serão compartilhadas, aumentarão as chances de as métricas estarem alinhadas e, conseqüentemente, melhores serão os resultados desse processo colaborativo.

FACILITADORES E PRÁTICAS DA INTEGRAÇÃO

Nem sempre é fácil e intuitivo promover a integração na prática. Após ampla revisão da literatura e um estudo de caso conduzido em uma indústria multinacional, foram identificados fatores que ajudam a criar um ambiente mais coordenado e colaborativo. Por meio das questões colocadas a seguir, é possível fazer uma autorreflexão e um diagnóstico inicial do nível atual de integração de cadeia na qual a empresa está inserida.

Estratégia e métricas

- A estratégia da empresa é amplamente comunicada a toda a empresa e a seus parceiros?
- A estratégia é traduzida em métricas que permitem atingir a performance necessária?
- É claro para as áreas que fazem a gestão da cadeia de suprimentos como suas atividades e projetos se conectam e ajudam a entregar a estratégia geral do negócio?
- A estratégia é revista periodicamente e os esforços de integração são redirecionados caso haja mudanças (por exemplo, se a estratégia é voltada à liderança de produtos, os esforços de integração devem ser direcionados ao processo de desenvolver novos produtos; ou, caso o foco mude para eficiência nas cadeias de suprimentos, os processos passarão a ser prioritários)?

Comunicação

- A informação é igual e amplamente compartilhada para todos os níveis da organização?

- A informação encontra-se facilmente disponível?
- Há um fluxo rápido de compartilhamento de conhecimento de ponta a ponta?

Comprometimento com relacionamentos

- Há preocupação em manter um bom relacionamento com todos os elos da cadeia – por meio de interações, construção de confiança, estabelecimento de contratos de longo prazo, entre outros?
- A equipe dedica tempo a desenvolver estratégias de colaboração?
- São desenvolvidas soluções aos problemas juntamente com os parceiros, procurando encontrar uma solução favorável a ambos?

Cultura

- A cultura organizacional valoriza comportamentos como abertura, trabalho em equipe e proposição criativa aos problemas e desestimula comportamentos autocráticos, competitivos e de busca de culpados pelos problemas?
- A cultura organizacional valoriza uma orientação para estratégias de longo prazo?
- A cultura organizacional reforça valores éticos e transparência nas relações e atitudes?

Estrutura organizacional

- A estrutura organizacional é fluida e integrada?
- Os colaboradores conseguem ter entendimento do negócio como um todo?
- Há times formados por pessoas de diferentes áreas para resolver rapidamente, e de forma integrada, os desafios que se apresentam?
- Há esforços para reduzir a sobreposição de funções, de forma a diminuir conflitos de interesse e estimular a colaboração?
- Há esforços para reduzir a complexidade dos processos e fazer gestão em rede?

Orientação para a cadeia de suprimentos

- Há investimento em treinamentos formais e programas educacionais para os profissionais que trabalham na gestão da cadeia de suprimentos, de forma a mostrar que todos os processos estão conectados em torno de uma estratégia maior?
- Há investimento em treinamentos formais e programas educacionais para os profissionais que trabalham em outras áreas colaborarem com a gestão da cadeia de suprimentos?



BOAS PRÁTICAS PARA INTEGRAÇÃO

Prática	Iniciativas
Rotina diária	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de rotina entre diferentes departamentos • Visitas regulares a fornecedores e clientes
Compartilhamento de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidade de planos de curto a longo prazo com clientes e fornecedores
Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de desenvolvimento de produtos inclusivo, com representantes de diferentes áreas funcionais • Processo de planejamento de produção e vendas integrado
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de planejamento de recursos empresariais (ERP) • Plataforma <i>online</i> de trabalho que permita a edição de arquivos em modo compartilhado e simultâneo • Portal de comunicação com fornecedores
Programas especiais	<ul style="list-style-type: none"> • Conferência anual de vendas, com participação de representantes de toda a empresa • Acompanhamento por um dia de operação de <i>call center</i>, acompanhamento da entrega ou instalação de um produto

- Os processos são desenhados de ponta a ponta (e não em funções e departamentos)?
- São promovidas reuniões periódicas com outros departamentos, fornecedores e consumidores para discutir problemas e oportunidades?

Boas práticas também favorecem que a integração ocorra. As iniciativas podem acontecer em eventos diários de rotina, no compartilhamento de informações, no desenvolvimento de processos, na implantação de sistemas tecnológicos e em programas especiais (veja o quadro com exemplos).

É PRECISO SISTEMATIZAR A INTEGRAÇÃO

O caminho para atingir uma cadeia de suprimentos integrada é longo e árduo e depende de uma dimensão crucial: pessoas. Preocupar-se com relacionamentos e engajar as pessoas em torno de uma visão e uma missão comum (mediante uma estratégia amplamente comunicada) são a base para um processo de integração. Com isso, a responsabilidade com o tema não deve ficar restrita às áreas comerciais e operacionais, que podem não ter todas as competências necessárias para tratar o tema da melhor forma. É crucial, por exemplo, a participação do setor de recursos humanos (RH), que pode suportar a implementação de estratégias

para conduzir os colaboradores em torno de um propósito e deve suportar a estruturação de um desenho organizacional que permita a colaboração entre as diferentes funções do negócio. Além disso, a área de RH tem papel importante no desenvolvimento de competências que criem a cultura organizacional da colaboração e do relacionamento.

As empresas que conseguirem sistematizar a integração, por intermédio de processos, rotinas, tecnologias e treinamentos, estarão mais preparadas para uma coordenação mais efetiva, interna e externamente. Em um ambiente complexo e mais sujeito a riscos e rupturas, a integração definitivamente será uma vantagem competitiva. ●

PARA SABER MAIS:

- Supply Chain and Risk Management. *PwC & MIT Forum for Supply Chain Innovation: making the right decisions to strengthen operations performance*, 2013. Disponível em: bit.ly/gvexecpac.
- Yao "Henry" Jin, Amydee Fawcett, Stanley Fawcett. *Awareness is not enough. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.43, n.3, 2013.
- Manal Munir, Muhammad Shakeel Sadiq Jajja Kamran Ali Chatha, Sami Farooq. *Supply chain risk management and operational performance: The enabling role of supply chain integration. International Journal of Production Economics*, v.227, 2020. Disponível em: doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107667
- Ashutosh Dekhne, Xin Huang, Apratim Sarkar. *Bridging the procurement-supply chain divide*, 2013. Disponível em: <http://bit.ly/gvexecmck>

LUIZA VIDA > Mestre pela FGV EAESP > luiza.vida@gmail.com
 LUCIANA HASHIBA > Professora da FGV EAESP > luciana.hashiba@fgv.br