

---

## A função do gerenciamento da cadeia de suprimentos nas empresas gaúchas

---

Dalva Santana\*

---

### Resumo

O gerenciamento da cadeia de suprimentos como fator de competitividade nos processos organizacionais ganha cada vez mais força quando relacionado à redução de custos ao longo da cadeia, ao gerenciamento das informações, à qualidade e integração dos processos. Neste artigo aborda-se uma pesquisa realizada nas empresas gaúchas em que fica evidente a função SCM por meio de itens de avaliação, considerados críticos à gestão do negócio. A pesquisa, realizada mediante questionário-padrão e visitas por amostra, revela ganhos importantes para as empresas: redução dos estoques e no ciclo de ressuprimento, aumento nas vendas e nas entregas no prazo, redução dos erros de previsão e dos custos de planejamento de produção e aumento na receita. Além da evidência da função SCM, observa-se que houve um aumento da competitividade nas empresas e que estas buscam constantemente estarem alinhadas em um contexto global.

Palavras-chave: Função SCM. Empresas gaúchas. Competitividade.

---

\*Graduada em Administração de Empresas, especialista em Estratégia Empresarial, professora do Curso Tecnológico Logística empresarial – Ulbra, Mestranda em Engenharia. profdalva@terra.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Bowersox, Closs e Goldsby (2001), *Supply Chain Management* (SCM) ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos visa a gestão do fluxo dos processos-chave do negócio: suprimento, processamento e distribuição de maneira integrada.

Esse conceito surgiu da necessidade de fazer a gestão do fluxo das funções do SCM de forma integrada. Vai além da logística interna, pois o SCM representa uma integração além das fronteiras organizacionais.

Ao nos reportarmos ao final da década de 60, verificamos o desenvolvimento de sistemas para controle de estoques e prevenção de necessidades futuras. A grande evolução foi percebida na década de 70 em que a previsão do consumo passou a ser afetada diretamente pelas necessidades da área de produção da empresa e levava em consideração as compras em andamento para atender às necessidades. Lembremos, porém, que nesse período houve grandes transformações mundiais: crise do petróleo, a invasão de produtos japoneses; isso, de certa forma, marcou os processos na manufatura. Sobre a questão de controle dos estoques, é desenvolvido na época o *Material Requirement Planning* (MRP) ou Planejamento de Necessidades de Materiais ao qual alocava-se as necessidades de máquinas, equipamentos e matéria-prima. Na década de 80, há ampliação do MRP para MRPII que vai além do planejamento de necessidades materiais, pois é o planejamento de todas as necessidades produtivas de maneira integrada que contribuem no processo produtivo (NOVAES, 2001).

Quando falamos em integração não podemos deixar de mencionar que ela só é possível com recursos tecnológicos: *hardware* e *software* e redes de comunicação. No final da década de 80 surge o conceito *Enterprise Resource Planning* (ERP) no qual pleiteia ferramentas para controle de todas as áreas críticas dos processos de uma empresa. Com isso, o SCM oferece suporte ao ERP, gerenciando toda a cadeia logística do cliente até o fornecedor, passando por todos os processos-chave da empresa: suprimento, produção e distribuição. De acordo com *The Global Supply Chain Fórum* (2001), dentre os processos organizacionais, podemos enumerar as seguintes ocorrências no gerenciamento da cadeia de suprimento:

- a) relacionamento com os clientes;
- b) serviços aos clientes;
- c) gestão da demanda;
- d) gestão dos pedidos;
- e) gerenciamento do fluxo de produção; caminho logístico do produto desde a entrada de matéria-prima até a saída em direção ao cliente final;
- f) *procurement* – compras/suprimento;
- g) desenvolvimento e comercialização de novos produtos;
- h) gerenciamento do Retorno.

As empresas deveriam considerar esses oito processos e sua importância nas atividades da cadeia. Esses são designados em nível estratégico e operacional no *core supply chain*. A estratégia tem como primeiro passo a integração da empresa com outros membros da cadeia de suprimento. A parte operacional do processo é sua atualização, uma vez que tenha sido estabelecido estrategicamente. Os próximos passos são o acompanhamento e monitoramento das atividades que fazem parte de cada um dos oito processos, assim como a integração entre eles, funções e princípios membros da cadeia de suprimento. Ainda dentro dos processos é ilustrado os subprocessos e suas interações entre os processos. Quando falamos em subprocessos, ilustramos algumas áreas do processo como, por exemplo, a expedição, embalagens, transportes, armazenamento, etc.

O objetivo básico do SCM é maximizar e tornar realidade as sinergias potenciais entre as partes da cadeia produtiva, de forma a melhor atender o consumidor final, seja por meio da redução dos custos, seja por meio da adição de mais valor aos produtos finais (VOLLMANN; CORDON, 1996).

De maneira genérica, a competitividade é a capacidade de se conseguir melhores resultados que outros, dentro de um contexto. Thompson (1981) compreende competitividade como a capacidade das empresas de tentarem excluir seus concorrentes do mercado e fortalecer sua própria posição nele, por meio de atitudes estratégicas ofensivas e defensivas, frente ao ambiente de rivalidade entre as empresas, visando, portanto, a concorrência interempresarial.

Estruturalmente, o artigo está dividido em três momentos distintos: o primeiro aborda teoricamente a evolução do SCM; o segundo momento analisa os dados da pesquisa realizada sobre a função SCM nas empresas brasileiras e, por fim, o texto revela os resultados da pesquisa realizada nas empresas gaúchas sobre a função SCM, em que é avaliada a função SCM nas empresas, seguida da conclusão.

## 2 A EVOLUÇÃO DO SCM

Nos últimos vinte e quatro anos, houve muitas transformações no modo de gerenciar as operações nas empresas. Já vivenciamos a era do produto, da qualidade total, e no momento, estamos na era do relacionamento. Em decorrência disso, as empresas buscam cada vez mais a excelência na competitividade e mais proximidade ao cliente. Uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas, no momento, é a função SCM, cuja premissa maior é maximizar a competitividade da empresa mediante atendimento eficiente ao cliente e da integração dos processos. (FLEURY, 2003; NOVAES, 2001).

### 2.1 A EVOLUÇÃO DO SCM SEGUNDO FLEURY

Para Fleury (2003), o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos começou a se desenvolver apenas no início dos anos 90. Mesmo em nível internacional, são poucas as empresas que já conseguiram implementá-lo com sucesso; no nível acadêmico, o conceito ainda pode ser considerado em construção. Alguns profissionais consideram o SCM apenas um novo nome, uma simples extensão do conceito de logística integrada, ou seja, uma ampliação da atividade logística além das fronteiras organizacionais, na direção de cliente e fornecedores na cadeia de suprimentos.

Por outro lado, existe uma crescente percepção de que o conceito de *Supply Chain Management* é mais que uma simples extensão da logística integrada, pois inclui um conjunto de processos de negócios que ultrapassa as atividades diretamente relacionadas à logística integrada. Além disso, existe uma clara e definitiva necessidade de integração de processos na cadeia de suprimentos. O desenvolvimento de novos produtos é, talvez, o mais óbvio deles, uma vez que

vários aspectos do negócio deveriam ser incluídos nessa atividade, tais como: o marketing para estabelecer o conceito; pesquisa e desenvolvimento para a formulação do produto; fabricação e logística a fim de executar as operações e finanças para a estruturação do financiamento. Compras e desenvolvimento de fornecedores são outras duas atividades que extrapolam funções tradicionais da logística, e, ao mesmo tempo, críticas à implementação do SCM. (FLEURY, 2003).

### 2.2 A EVOLUÇÃO DO SCM SEGUNDO NOVAES

Para Novaes (2001), a Logística tem quatro fases: atuação segmentada, integração rígida, integração flexível e a última fase que é a integração estratégica em que surge uma nova concepção no tratamento dos problemas logísticos. Nessa nova abordagem, a integração entre os processos ao longo da cadeia de suprimento continua a ser feita em termos de fluxo de materiais, de informação e de dinheiro; no entanto, agora, os agentes participantes atuam de forma estratégica, buscando melhores resultados em termos de redução de custos, desperdícios e agregação de valor para o cliente. Assim, há quebra de barreiras dentro da organização e a comunicação é intensa e fundamental para a função SCM.

Nessa fase, podemos verificar aspectos fundamentais:

- a) ênfase absoluta na satisfação do cliente;
- b) formação de parcerias entre fornecedores e clientes, ao longo da cadeia de suprimento;
- c) abertura plena entre os parceiros, possibilitando acessibilidade às informações e operações estratégicas;
- d) aplicação de esforços de forma sistemática e continuada com o objetivo de agregar valor ao cliente e, da mesma forma, eliminar os desperdícios, os custos e aumentar a eficiência.

Um exemplo clássico desse novo enfoque é a fábrica de motores da Volkswagen, em Resende – RJ. Os principais fornecedores não entregam componentes na fábrica; participam do processo de fabricação, montando seus componentes nos motores, e trabalhando em células na linha principal. (PIRES, 1998).

### 3 SCM NO BRASIL

Segundo Fleury (2003), no Brasil, a onda do SCM começou a se espalhar no final da década de 90, impulsionada pelo movimento da logística integrada que vem se acelerando no país. O que evidencia essa realidade é o movimento ECR Brasil, iniciado em meados de 1997 apresentando os primeiros resultados da fase de projetos-piloto apenas em novembro de 1998 e que apontaram um grande potencial de redução de custos. Em seu artigo sobre oportunidades e desafios do SCM, Fleury (2003) cita a pesquisa realizada pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) em 2001, nas empresas americanas (Quadro 1).

Aumento de 40% nas entregas no prazo
Redução de 27% nos prazos de entrega
Redução de 50% nos estoques
Redução de 80% na falta de estoques
Aumento de 17% na receita
Aumento nas vendas dos produtos com planejamento em parceria
Redução no erro de previsão
Redução do ciclo de ressurgimento
Redução nos níveis de estoque com conseqüente aumento no giro dos mesmos
Suavização da demanda para os fornecedores
Aumento da disponibilidade de produto para os varejistas
Visibilidade para melhor determinar os parâmetros de reposição de loja
Redução dos custos de planejamento de produção

Quadro 1: Dados de vantagens e oportunidades da utilização da Cadeia de Suprimentos

Fonte: adaptado de Fleury (2003).

A *Consulting* (2003) realizou uma pesquisa sobre a evolução do SCM no Brasil com 150 empresas no período de outubro de 2001 a março de 2003. O objetivo dessa pesquisa foi entender o contexto do SCM nas empresas brasileiras e, em que proporção sua representação é significativa. Para o desenvolvimento da pesquisa, foram considerados projetos e estudos elaborados por institutos de pesquisa, associações e organizações ligadas às práticas de SCM, *procurement*, logística no Brasil e no exterior, casos reais de empresas locais e internacionais. A pesquisa considerou 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.

De acordo com os resultados da pesquisa (Gráfico 1), houve um crescimento de 35% de empresas com SCM no Brasil. O levantamento dos dados sobre o nível de implementação do SCM mostrou que em 83% das empresas ouvidas em relação a adesão ao SCM ocorreu em virtude da decisão tomada pela alta direção. Isso indica que o SCM é, hoje, uma prioridade na agenda estratégica dos principais executivos das organizações. Observa-se, que 62% das empresas pesquisadas adotaram o conceito de Logística integrada e de gestão da cadeia de fornecimento, em 14% das empresas, a função SCM passou a fazer parte do primeiro escalão da empresa, subordinada ao principal executivo do negócio.

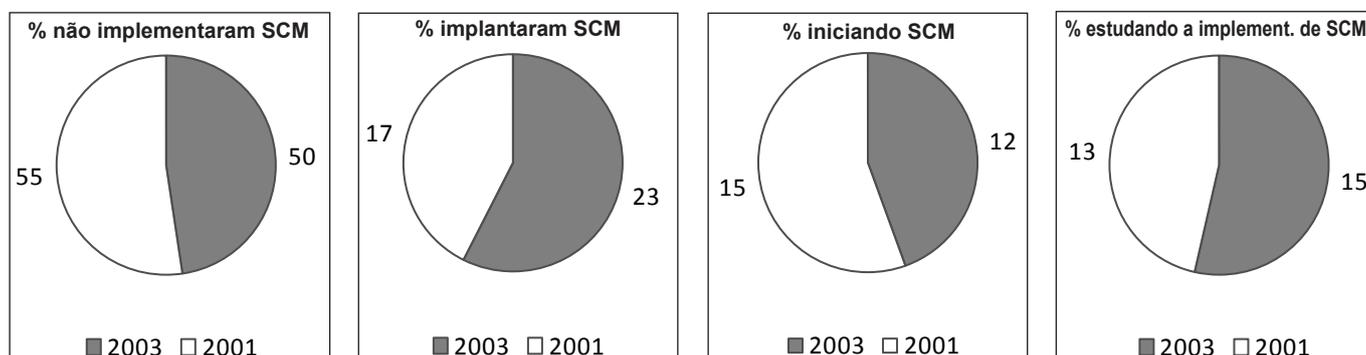


Gráfico 1: Grau de evolução do SCM nas empresas brasileiras pesquisadas

Fonte: adaptado de HSM do Estudo de *Benchmarking SCM* – (CONSULTING, 2003).

Nota: Determinação do nível em função da existência e do grau de adoção de técnicas e de práticas associados a determinado nível, p. 64.

Conforme a pesquisa, a adoção da função SCM vem se confirmando como um passo fundamental, pois permite às organizações maximizar o valor agregado e reduzir custos dos processos e produtos. Os passos seguintes na evolução do SCM no Brasil parecem ser a melhor integração e a maior colaboração das empresas com seus fornecedores e clientes. As empresas da amostra pesquisada evidenciaram a intenção de utilizar cada vez mais ferramentas e tecnologias baseadas na internet para promover a integração e colaboração na cadeia.

#### 4 SCM NAS EMPRESAS GAÚCHAS

Com o crescente número de empresas brasileiras adotando a função SCM e os resultados da pesquisa da *Dextron Consulting* (2003), fica evidente os benefícios com o uso dessa ferramenta. Esse fato motivamos a realizar uma pesquisa com as empresas gaúchas.

O estado do Rio Grande do Sul tem, hoje, uma situação privilegiada com um posicionamento geográfico estratégico no Mercosul favorável às empresas. Isso se confirma quando verificamos os resultados dos negócios das empresas gaúchas para o Mercosul, o porto de Rio Grande e a chegada de Estaleiros, as operações comerciais com países como a China que, hoje, é um parceiro importante para o estado, segundo o jornal do Centro de Negócios Internacionais (CIN) da Fiergs.

Para avaliar a função SCM nas empresas gaúchas, foi desenvolvida uma pesquisa em que foram determinados: a metodologia da pesquisa, as questões-chave e o questionário-padrão, o tipo de pesquisa a ser aplicado, o modelo de análise, o tamanho da amostra, o perfil das empresas, o público-alvo a ser entrevistado e o resultado final do trabalho. O objetivo da pesquisa teve como propósito:

- a) mensurar itens considerados críticos à gestão do negócio;
- b) verificar o nível de implementação do SCM nas empresas gaúchas;
- c) visualizar os resultados obtidos por essas empresas a partir da implementação até a fase já implementada.

De acordo com o Sebrae (2001) há 40.000 empresas cadastradas no sistema e 7.459 empresas atu-

ando na área da indústria no estado, segundo informações dadas pela Fiergs (2001).

A pesquisa foi realizada em 40 empresas gaúchas de diversas regiões do estado e de diferentes portes e ramos de atividade econômica (indústria, comércio e serviços). A primeira etapa foi desenvolvida e executada por meio do Método Misto com o auxílio de questionários-padrão – metodologia indireta e entrevistas estruturadas – metodologia direta, (Anexo B). Os questionários-padrão foram enviados por *e-mails* com explicativo e pergunta direta (ver Anexo A). As empresas pesquisadas, na sua maioria, têm o perfil industrial em torno de 80%. Na primeira etapa, 15% apresentavam perfil na área comercial e, apenas 5% com perfil na área de serviços. Para as segunda e terceira etapas pretende-se aumentar o espaço de estudo das empresas pesquisadas, bem como o percentual do perfil investigado na etapa anterior. O foco nas visitas tem como objetivo entrevistar pessoas responsáveis e diretamente ligadas à implementação e monitoramento do SCM: diretores, gerentes e supervisores de Logística.

No questionário-padrão aplicado fica clara a preocupação em tabular dados simples mediante itens considerados críticos e conhecidos no cotidiano das empresas pesquisadas. A finalidade era conhecer a relevância desses itens para o sucesso do SCM e estabelecer previamente uma conexão às etapas posteriores da pesquisa. As visitas às empresas tiveram como premissa básica estabelecer um vínculo de credibilidade ao questionário-padrão e, conseqüentemente, às etapas posteriores, além de conhecer a empresa, os responsáveis pelo preenchimento dos questionários-padrão e os resultados obtidos na função SCM.

A escolha dos itens de pesquisa justifica-se pelo fato de serem considerados críticos à gestão do negócio de uma empresa. Outro dado importante sobre a escolha desses itens é que eles estão diretamente ligados ao volume de faturamento e compras das empresas; cabe ressaltar que a implementação do SCM causa impacto direto nos itens.

#### 4.1 ANÁLISE DA PESQUISA

Todas as informações e observações apuradas foram tabuladas estatisticamente e consolidadas por meio de gráficos que permitem visualizar e analisar os

resultados da pesquisa. Nas entrevistas estruturadas (Anexo 2), realizadas nas visitas, o principal foco foi verificar se os itens do questionário-padrão estavam de acordo com as necessidades e, se realmente são considerados críticos à gestão do negócio da empresa. Os itens utilizados no questionário-padrão abordavam:

- a) redução de estoques;
- b) aumento nas vendas;
- c) ciclo de ressurgimento;
- d) receita;
- e) entrega no prazo;
- f) erro de previsão;
- g) custos de planejamento de produção.

#### 4.1.1 Redução dos estoques

A pesquisa realizada por meio de questionários-padrão, enviados por *e-mails*, mostra que as 40 empresas pesquisadas concordam que houve uma redução de 100% dos estoques (Gráfico 2). Dessa totalidade, onze delas apresentaram além da redução de estoques, um aumento no giro, ou seja, maior giro dos estoques conseqüentemente, destacando os itens compras e faturamento. Segundo Dias (1988), um sistema logístico que começa no planejamento (MRPII) e termina com a colocação do produto no mercado deve preocupar-se com um dos fatores básicos para o desenvolvimento de estoques e com a eficácia do processo produtivo. Isso significa “quando repor os estoques”, ao contrário do tradicional que se preocupava em “quanto comprar”. Possuir a quantidade certa no tempo errado não proporciona bons resultados. Na pesquisa da *Consulting* (2003) quanto na pesquisa do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) pode-se verificar que este item é relevante nas compras, no giro dos estoques e no planejamento da política de estoques; uma vez que sua eficiência resulta em receita para a empresa. Dentro da área contábil, este item encontra-se nas disponibilidades no ativo, ou seja, é moeda corrente de curto prazo e investimento feito pela empresa em espécie. Portanto, o item estoques é relevante e sua eficiência reduz custos de investimentos, podendo ser implementado em outras áreas da empresa. As empresas gaúchas estão administrando sua política de estoques alinhadas ao sistêmico da Logística.

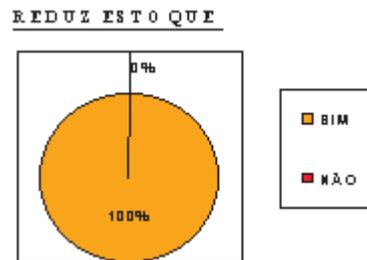


Gráfico 2: Resultado do item Estoque realizado nas empresas gaúchas após adoção do SCM

Fonte: o autor.

#### 4.1.2 Entrega no prazo

Este item é de grande preocupação quando a referência é a satisfação dos clientes e, por conseqüência, a preocupação das empresas que buscam o máximo da redução nos atrasos de pedidos. Podemos verificar no gráfico que as empresas pesquisadas consideram que, após a implementação do SCM, elas obtiveram 100% de aumento nas entregas no prazo aos seus clientes. Se compararmos o item Entregas no prazo com os itens Receita, Custos e Aumento nas vendas, verifica-se a influência sistêmica entre eles com resultados que são visualizados no item Receita (Esquema 1). Quando correlacionamos a dependência da Receita como resultado de bons desempenhos na redução de custos, entregas no prazo, conseqüentemente há um aumento nas vendas. Pode-se verificar essa questão na pesquisa do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) realizada nas empresas americanas e citada no artigo de Fleury (2003). O estudo verificou a redução de custos, aumento nas entregas no prazo aos clientes e uma melhora nas vendas como vantagens competitivas do SCM.

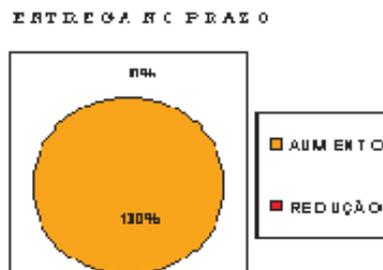


Gráfico 3: Resultado do item Entrega no prazo realizado nas empresas gaúchas após adoção do SCM

Fonte: o autor.

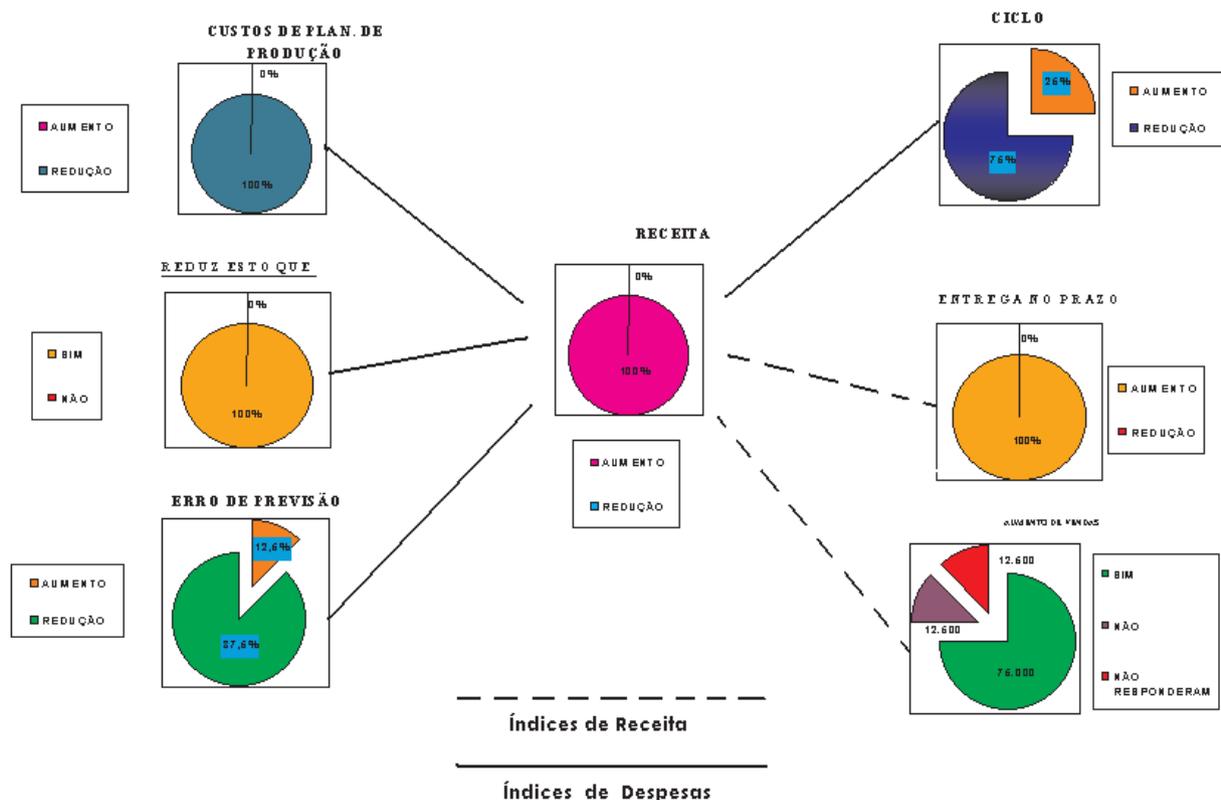
Observamos, por meio do seguinte exemplo, a preocupação da entrega no prazo na cadeia; fornecedor e um grande varejista: uma rede de supermercados X

Ltda exige que seus fornecedores entreguem no prazo os produtos e serviços ofertados aos clientes. Uma entrega de um fornecedor Y, fora do prazo, implicará na falta do produto na gôndola da loja, ocasionando na diminuição nas vendas, baixa de faturamento e falta do produto ao cliente.

#### 4.1.3 Receita

É possível verificar no Esquema 1 que todas as empresas pesquisadas concordam que, após a implementação do SCM, houve um aumento de 100% na receita. Ao relacionarmos este item com os demais, verifica-se que ele é uma consequência dos bons resultados obtidos nos outros itens. No Esquema 1, o poder de vendas, do posicionamento de mercado, canais de distribuição, treinamento de pessoal são capazes de verificar os fatores geradores de receita e custos. Aumento nas vendas e entrega no prazo são índices, conforme o pontilhado no gráfico, que geram receita, pois dependem da força citando-os ao atendimento aos clientes. O bom desempenho nestes itens alavanca a receita. Entretanto, um mal desempenho nestes mesmos itens poderão gerar custos, por exem-

plo: um aumento nas vendas fora da previsão pode comprometer os custos de planejamento de produção, ocasionando alterações positivas ou negativas no ciclo de ressuprimento, nos estoques e até comprometer a entrega no prazo. Com isso, este índice de receita poderia tornar-se em despesa, resultando numa diminuição da receita. Os itens de estoques, custos, erros de previsão e ciclo de ressuprimento são capazes de reduzir a receita mas, também, o bom desempenho ocasionará em aumento de receita, como por exemplo: numa das empresas visitadas pode-se verificar a redução do ciclo de pedido após alguns meses de seu monitoramento. Seu ciclo de pedido era de três dias, porém depois de implementar monitoramento e controle desde a chegada do pedido até a saída, detectou-se a redução do tempo para seis horas. Com essa redução no caminho logístico do produto, consegue-se visualizar economia de tempo e movimento. Sabe-se que uma das premissas básicas da logística é estar no tempo, na quantidade e qualidade certos, com menor preço possível. Toda essa economia é convertida dentro do sistema logístico (desde o início da fabricação até o consumo) no qual estão inseridos os itens pesquisados e correlacionados no Esquema 1. Para que



Esquema 1: Resultado do item Receita nas empresas gaúchas após adoção do SCM  
Fonte: o autor.

isso aconteça, recomenda-se a adoção de um sistema de monitoramento e controle do desempenho que procure equilibrar a captação dos valores. É preciso preocupar-se em comprar melhor e saber repor. Com essa eficiência, há agregação de valor ao produto e/ou serviço em relação ao concorrente, com um menor custo operacional, o que pode levar a satisfação dos clientes por meio de preços acessíveis. Esse monitoramento e controle permite a elevação da competitividade dentro da cadeia de suprimentos.

#### 4.1.4 Aumento nas vendas

A pesquisa deste item revelou o seguinte resultado: das 40 empresas envolvidas, 12,5% não responderam; 12,5% responderam que houve uma redução das vendas e 75% consideraram que, após a implementação da função SCM, houve um aumento significativo nas vendas. Nas visitas realizadas em onze empresas, fica claro que esse aumento nas vendas só é percebido a médio e longo prazo da implementação do SCM, segundo o supervisor de Logística de uma das empresas visitadas. Os resultados são representados por meio do Gráfico 4:

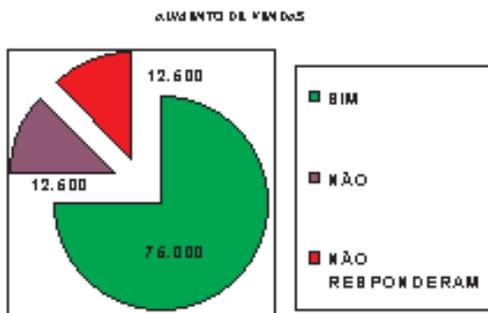


Gráfico 4: Resultado do item Aumento nas Vendas realizado nas empresas gaúchas após adoção do SCM

Fonte: o autor.

#### 4.1.5 Ciclo de ressuprimento

A pesquisa nos revela, a partir da leitura do Gráfico 5 que houve uma redução de 75% no ciclo de ressuprimento nas empresas pesquisadas e de 25% de aumento do mesmo item. É possível verificar que o tipo de produto (atividade da empresa) influencia o ciclo de ressuprimento com redução ou aumento. Durante as visitas nas empresas pesquisadas, fica

claro que algumas atividades, como por exemplo, indústrias automotivas e de tecnologia têm aumentado seu ciclo, em função da demanda (consumo). Outras, porém mesmo com atividades similares apresentam redução no seu ciclo, ocasionados pela oscilação ou sazonalidade de demanda em função do tipo de produto. Podemos exemplificar com duas situações diferentes:

- uma empresa que comercializa produtos e serviços na área de automação e informática apresenta, normalmente, um aumento no seu ciclo de ressuprimento em decorrência do tipo de produto (valor agregado) e da demanda;
- uma indústria que fabrica componentes específicos para montadoras pode apresentar uma redução no seu ciclo, em decorrência de fatores da própria cadeia de abastecimento, do tipo de produto (valor agregado), mas com ciclo de pedido mais longo e da própria demanda (maior sazonalidade) na cadeia.

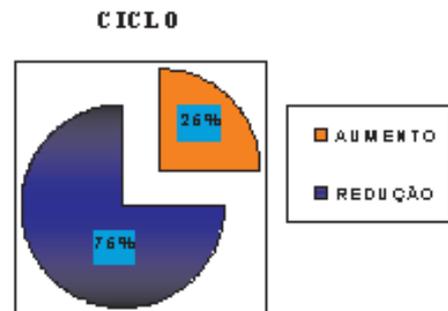


Gráfico 5: Resultado do item Ciclo de Ressuprimento nas empresas gaúchas após adoção do SCM

Fonte: o autor.

#### 4.1.6 Custos de planejamento de produção

A palavra Custos é a mais difundida no ambiente organizacional e fundamental como item que pode comprometer a Receita; a ordem é: “reduzir custos!” O monitoramento e controle dos custos é essencial para gerar lucratividade nas empresas. Para isso, o esforço em conjunto para reduzir despesas é fundamental. A pesquisa realizada pela *Dextron Consulting* (2003) evidencia sua importância quando retrata no SCM as questões pertinentes à redução dos estoques; gestão dos fornecedores. A pesquisa desenvolvida

e realizada nas empresas gaúchas revela que 100% concordam na redução dos custos de planejamento de produção após a implementação do SCM. Essa unanimidade fica comprovada nas entrevistas com um dos gestores selecionados, afirmando que “realmente há uma redução neste item após uns 7 ou 8 meses da implantação.” Segundo Fleury (2003), o qual cita alguns dados de uma pesquisa realizada pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), a redução nos custos de planejamento de produção foi comprovada nas empresas americanas após implementação da função SCM.

No âmbito interno, as empresas podem, estrategicamente, controlar e monitorar seus custos com visão sistêmica da logística e variáveis de mercados globais. Pode-se verificar isso por meio de um simples treinamento a fim de não desperdiçar matéria-prima no processo produtivo. No âmbito externo, uma empresa no contexto SCM, torna seu esforço conjunto numa mobilização dentro da cadeia na qual participa, por exemplo: a empresa Muri Linhas de Montagem, situada em Porto Alegre, que desenvolve projetos e fabrica máquinas e equipamentos específicos para linhas de montagens, trouxe a seguinte situação: não-conformidade na ferramentaria dos seus fornecedores. Eles estavam fora do padrão de medidas para atender os clientes da Muri. Isso se tornou um problema, em virtude do custo com as devoluções e retrabalhos. A solução desenvolvida pela Muri foi ajudar e treinar seus fornecedores; parceiros de longo tempo e próximos à fábrica, especializaram-se de acordo com os padrões e necessidades exigidos nos processos projetados pela empresa. Com isso, pode-se verificar uma minimização nos custos e um impacto a médio e longo prazo na Receita. É possível ainda, verificar no Gráfico 6 os resultados deste item nas empresas gaúchas.



Gráfico 6: Resultado do item Custos de Planejamento de Produção realizado nas empresas gaúchas após adoção do SCM

Fonte: o autor.

#### 4.1.7 Erro de previsão

É um item dependente da demanda. A previsão (*forecast*) da demanda pode ser anual, mensal, semestral, bimestral, ou seja, de acordo com a necessidade da empresa. É muito comum essa variação e, nas visitas às empresas, verifica-se que de uma empresa para outra existem diferenças quanto à previsão, mesmo considerando produtos similares. Há necessidade de conhecer o negócio da empresa e suas sazonalidades; a partir disso consegue-se fazer uma previsão mais certa. A pesquisa nas empresas gaúchas mostrou que, das empresas pesquisadas, 87,5% concordam que houve uma redução no erro de previsão após a implementação do SCM, enquanto que 12,5% das empresas não concordaram. De acordo com Fleury (2003) quando cita a pesquisa do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), realizada nas empresas americanas, afirma que houve uma redução do erro de previsão após a implementação do SCM. Numa das empresas visitadas por amostragem na área de serviços, especificamente, direcionada ao lazer, verifica-se uma sazonalidade em consequência das estações, em que a Receita cai drasticamente no inverno. A solução, dessa forma, foi desenvolver novas atividades focadas nessa estação: festas temáticas, jogos em ambientes fechados, bebidas quentes e exóticas, tênis, piscina térmica (foi construída). Após 15 meses de investimento de clientes, investimento em novos clientes, remodelação do foco dos produtos e serviços, apareceram os primeiros resultados de Receita, sustentada e previsível. Com isso, a empresa conseguiu estabelecer uma previsão de demanda semestral favorável com base na demanda e no conhecimento do negócio.

Não existe uma previsão de 100% mas, existem parâmetros para acertos e erros que devem ser monitorados e controlados pela empresa, com o objetivo de otimizar a receita e minimizar custos. Neste item, deve-se ressaltar a importância dos canais de distribuição na identificação da demanda, auxiliando em sua previsão. Pode-se verificar no Gráfico 7 os resultados da pesquisa, realizada nas empresas gaúchas neste item.

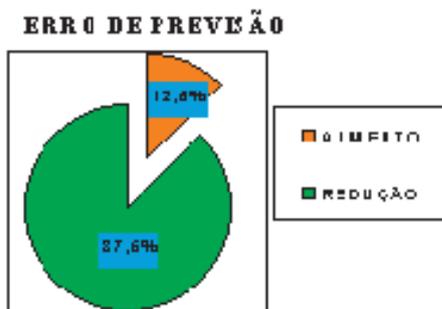


Gráfico 7: Resultado do item Erro de Previsão nas empresas gaúchas após adoção do SCM

Fonte: o autor.

#### 4.1.8 Considerações sobre os resultados da pesquisa nas empresas gaúchas

É possível verificarmos um crescimento na competitividade quando analisamos os itens escolhidos na pesquisa. O estudo revela que 100% concordam com o aumento na receita, redução dos estoques e dos custos de planejamento de produção a curto e médio prazo; o ciclo de ressurgimento apresenta redução de 75%, contribuindo com os itens já citados; 100% das empresas pesquisadas concordam com o aumento de 100% nas entregas no prazo aos clientes no ponto de consumo, o que devemos ressaltar que é o final da cadeia; 87,5 concordam na redução dos erros de previsão e, no item aumento nas vendas; 75% das empresas concordam que houve aumento significativo após a implementação da função SCM.

O contexto das empresas gaúchas caracterizadas pelo SCM, mostra com sucesso os resultados obtidos nesses itens da pesquisa, deixando evidente a *core competence* do SCM. Quando verificamos as pesquisas feitas pela *Dextron Consulting* (2003) e do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), citado pelo Fleury (2003) em seu artigo e os resultados da pesquisa nas empresas gaúchas pode-se concluir que os itens analisados são de comum preocupação a todas as empresas pesquisadas, pois os resultados evidenciam que elas estão alinhadas

à implementação, uma vez que a decisão na gestão da função SCM está delegada a pessoas dirigentes da organização. São informações importantes porque denunciam um envolvimento sólido, baseado em conhecimento acadêmico e técnico na função SCM.

## 5 CONCLUSÃO

É crescente o número de empresas adotando o SCM, cuja finalidade é maximizar a competitividade da empresa por meio do atendimento eficiente ao cliente e da integração dos processos. Segundo a pesquisa, com as empresas gaúchas não é diferente, pois os resultados alcançados, após a adoção do SCM, melhoram, o que tornou a empresa mais competitiva. Pode-se verificar na pesquisa da *Consulting* (2003) que houve um número de empresas brasileiras adotando o SCM; algumas iniciaram a implementação e outras estudam a viabilidade de implementação do SCM. Fica claro na pesquisa realizada nas empresas gaúchas que há necessidade de propagar a função SCM nas empresas, pois sua evolução é visível. Por outro lado, há muito que ser feito quanto à sua implementação; vantagens e oportunidades que ainda não estão claras para algumas empresas.

Finalmente, as pesquisas na *Dextron Consulting* (2003), do *Massachusetts Institute of Technology* (FLEURY, 2003) e nas empresas gaúchas mostram o posicionamento do SCM num plano estratégico e como fator de agregação de valor na cadeia.

Embora a pesquisa ainda não esteja concluída, pois faltam duas etapas de sua complementação, pode-se afirmar que as empresas gaúchas demonstram resultados positivos quanto à otimização da função SCM mediante itens pesquisados. Na próxima etapa da pesquisa, serão abordados o nível de implementação do SCM nas empresas gaúchas, os resultados obtidos com a implantação da função SCM e a percepção da imagem da função SCM. Outra questão relevante a ser pesquisada é a relação entre as cadeias na função SCM.

## The development of supply chain in Brazilian Companies

### Abstract

Supply Chain Management as a factor of competitiveness in the organizational processes has been receiving more and more strength when it is related to the reduction of costs throughout the chain, to the management of information, to the quality and integration of the processes. This article broaches a research made among companies from Rio Grande do Sul where it is clear the function of SCM through items of evaluation considered critical to the management of business. The research made through the standard questionnaire and visits by samples reveals relevant items for the companies from Rio Grande do Sul: reduction in the stocks, reduction in the cycle of resupplyment, increase on sales, increase in the time of delivery, reduction of mistakes of forecast, reduction of the costs of planning of production and increase in the revenue. Besides the evidence of the SCM function, we also noticed the concern of companies from Rio Grande do Sul about being lined up in the world context, therefore the result of the first stage of the research proves that companies from Rio Grande do Sul increased their competitiveness trough the SCM function.

Keywords: SCM function. Companies from Rio Grande do Sul. Competitiveness.

### REFERÊNCIAS

- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; GOLDSBY, Thomas J. **Logistical Management**. McGraw-Hill. São Paulo. 2001.
- CONSULTING, Dextron Management. Os 7 fatores de sucesso do SCM. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 39, p. 57-67, ago. 2003.
- COOPER, C. Martha; LAMBERT, M. Douglas; PAGH, D. Janus. Supply Chain Management: more than a new name for logistics. **Journal of Business Logistics**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.
- CRISTHOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DALE S. Rogers; KEELY L. Croxton. The Supply Chain Management Processes. **Journal of Business Logistics**. v. 12, n. 2, p. 13-36, 2001.
- DIAS, Marco Aurélio. **Gerência de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1988.
- FLEURY, Paulo Fernando. **Supply Chain Management: conceitos, oportunidades e desafios da implementação**. Coppead. Rio de Janeiro: 2003.
- LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2001.
- THE GLOBAL SUPPLY CHAIN FÓRUM. **Journal of Business Logistics**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.
- THOMPSON, Arthur A. **Strategy and policy concepts and cases**. 1. ed. Plano: Business, 1981. 865 p.
- VOLLMANN; CORDON. **Logística de Serviços**. Prentice Hall. 1996. São Paulo.

## **Anexo A**

É importante responder a todas as questões para implementação da pesquisa em relação à otimização do *Supply Chain Management* nas empresas gaúchas.

Do seu ponto de vista, o que pode o *Supply Chain* ser vantajoso à empresa que está inserida neste contexto de mercados globalizados?

- 1- Item Estoques ( ) aumento ( ) redução
- 2- Item vendas de produtos ( ) aumento ( ) redução
- 3- Item ciclo de ressurgimento ( ) aumento ( ) redução
- 4- Item níveis de estoques ( ) aumento ( ) redução
- 5- Item Receita ( ) aumento ( ) redução
- 6- Item entregas no prazo ( ) aumento ( ) redução
- 7- Item Erro de Previsão ( ) aumento ( ) redução
- 8- Item Custos de planejamento de produção ( ) aumento ( ) redução

## **Anexo B**

Entrevista Estrutura.

Questões propostas à entrevista nas empresas; visitadas por amostra:

1 – Com relação a função SCM:

1.1 – Como a empresa enxerga a função SCM?

1.2 – Como as pessoas envolvidas percebem a otimização do SCM?

2 – Com relação ao Questionário-padrão:

2.1 – Os itens avaliados no questionário-padrão realmente está de acordo com as necessidades da empresa?

2.2 – São itens considerados críticos à Gestão do negócio da empresa?