



8 dicas para “passar o bastão” para fornecedores e clientes

por Robert Martichenko

Em uma corrida de revezamento, a equipe vencedora não é aquela que tem o corredor mais rápido, mas aquela que faz o percurso de início a fim mais rapidamente sem derrubar o bastão. No mundo dos negócios, a cadeia de suprimentos vencedora não é aquela que tem os silos operacionais mais eficientes, mas aquela que é mais eficiente de ponta a ponta, especialmente nas trocas.

Em outras palavras, você pode ter quarto atletas incríveis em uma corrida de revezamento, mas, se eles errarem nas trocas, não vencerão. Em uma cadeia de suprimentos, as trocas também são os momentos com maior probabilidade de você derrubar o “bastão”.

As trocas ocorrem quando os processos do fornecedor se conectam aos seus, quando seus processos se conectam aos clientes, quando os atacadistas se conectam aos varejistas etc. Os processos, nas trocas, muitas vezes têm pouca visibilidade e disciplina.

O escopo da cadeia de suprimentos de ponta a ponta



Por exemplo, um varejista focado em diminuir os custos de transporte pode pedir em grandes quantidades. Assim, a troca entre o varejista e o fornecedor está em função do transporte, que estará cheio de desperdício, porque o fornecedor está fazendo lotes a fim de atender as quantidades necessárias para encher o caminhão, mas essas quantidades não têm nada a ver com a demanda real do cliente.

Outro exemplo é uma fábrica que não compartilha as previsões de produção ou não tem um cronograma disciplinado da produção. Os fornecedores precisam adivinhar o que fazer, criando muito desperdício quando adivinhar errado.

Princípios-guia para repensar as cadeias de suprimentos

Organizações com pensamentos progressistas estão agora focadas no custo total do atendimento, de ponta a ponta, porque estão reconhecendo que desperdícios não existem tanto dentro das funções da cadeia de suprimentos, mas muito nas interfaces nas quais cada nó se conecta ao próximo. Isso significa que esses líderes estão agora olhando para suas cadeias de suprimentos

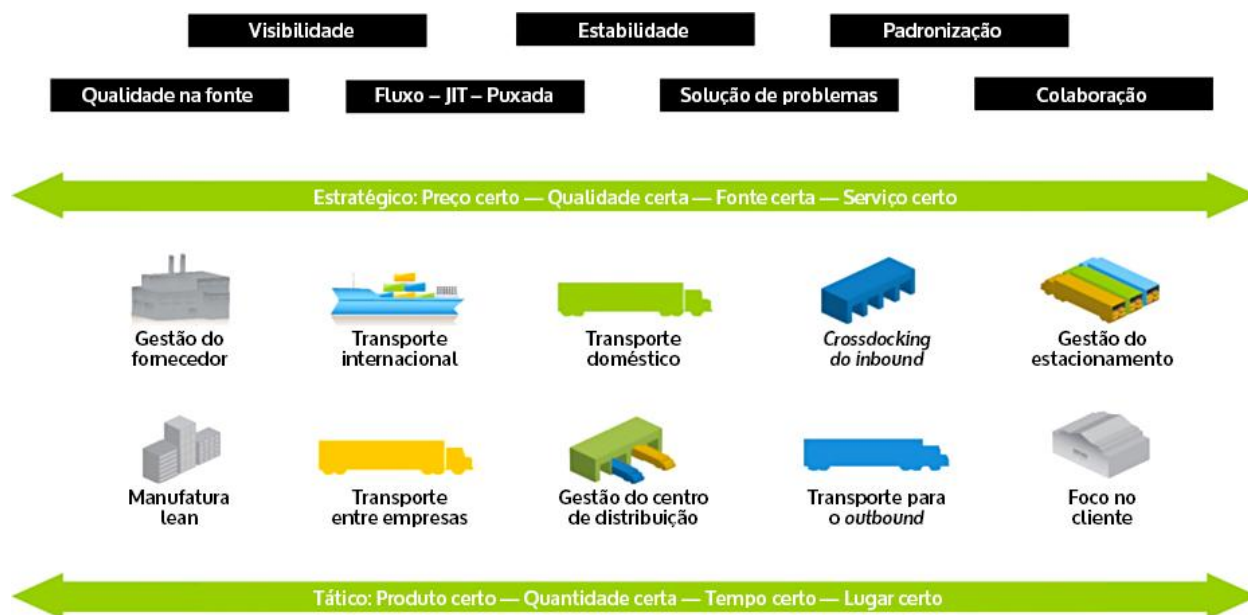
sob a ótica do consumo de seu produto pelos clientes, desde o início, olhando para a distribuição, para a produção e para a logística de *inbound* em sua base de suprimentos.

Conforme as empresas fazem a análise de ponta a ponta, começam a questionar suas estratégias de expansão a outros países, mas a meta não é a expansão a países distantes, próximos ou a repatriação. A meta é ter a cadeia de suprimentos mais eficiente de ponta a ponta.

Como as cadeias de suprimentos são longas e dinâmicas, você precisará seguir oito princípios lean que o guiarão na análise e na melhoria das trocas com fornecedores e clientes:

1. Elimine os sete tipos de desperdício no fluxo de atendimento para que sobre apenas valor:
 - Complexidade do Sistema: sistemas elaborados de programação e desconexões entre o cronograma formal e as necessidades reais.
 - *Lead time*: muito tempo entre um passo e o próximo.
 - Transporte: transporte excessivo entre instalações e empresas.
 - Espaço: espaço excessivo para armazenagem é desperdício.
 - Estoque: a qualquer momento no fluxo de atendimento.
 - Esforço humano desperdiçado: retrabalho, confusão e movimento excessivo.
 - Embalagem: tipos errados de produtos nas quantidades erradas.
2. Torne o consume do cliente visível a todos os membros do fluxo de atendimento para que seja mais fácil para todos os participantes planejar o trabalho de acordo com a puxada da demanda do cliente.
3. Reduza o *lead time* da logística de *outbound* para entregar mais rapidamente ao cliente.
4. Crie fluxo nivelado para que os produtos e a informação se movam de forma previsível, consistente e ininterrupta com base na demanda real.
5. Quando o fluxo nivelado não é possível, use sistemas puxados nos quais cada atividade rio abaixo possa sinalizar sua necessidade para a próxima atividade rio acima.
6. Aumente a velocidade e reduza a variação para que você possa ajustar mais facilmente a entrega para atender ao consumo real do cliente.
7. Colabore e use a disciplina de processos para que todos os participantes da cadeia de valor estejam identificando problemas por meio da análise da causa raiz.
8. Foque no custo total do atendimento. Tome cuidado para não tomar decisões que beneficiem uma parte da cadeia de suprimentos em detrimento de outra.

A cadeia de suprimentos lean incansavelmente foca na redução do lead time eliminando as atividades que não agregam valor (desperdício). Isso é possível através de uma rigorosa disciplina de processos, da redução de estoque e da qualidade na primeira vez.



Então, se sua empresa fez melhorias lean dentro de suas quatro paredes e está imaginando por que não melhora mais, a resposta é que as maiores oportunidades estão agora na cadeia de suprimentos – onde o bastão pode cair.

As opiniões expressadas neste artigo não necessariamente representam as opiniões ou políticas do Lean Enterprise Institute.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](https://leanenterpriseinstitute.org/)