CADERNO DE INOVAÇÃO



CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Como Fonte de Inovação

CADERNO 18 | SETEMBRO DE 2015

FGV EAESP
FÓRUM DE INOVAÇÃO
15 anos

EXPEDIENTE

Realização
Fórum de Inovação da FGV-EAESP

Marcos Vasconcellos (coordenador geral)
Luiz Carlos Di Serio (coordenador adjunto)

Gestão Executiva
Luciana Gaia (coordenadora executiva)
Flávia Canella (staff, layout e diagramação)
Gisele Gaia (staff)
Andréia Leão Mualem (staff)
Andréa Barbuy (staff)

Editora Responsável
Maria Cristina Gonçalves (Mtb: 25.946)

ÍNDICE

Cadeias de Suprimentos como Fontes de Inovação 4
Outros Pontos Importantes 6
Inovação na Gestão da Cadeia de Abastecimento de *Commodities* Agrícolas - Um Desafio Brasileiro 12
Unilever - OSA - *On Shelf Availability* 19
Canon do Brasil 25

EDITORIAL

A logística desperta interesse por ser fundamental na inserção do Brasil nas Cadeias Internacionais.

E o que isso tem a ver com inovação? Tudo!

Afinal, qualquer mínima inovação numa cadeia de suprimentos traz melhorias em termos de competitividade, agilidade e lucratividade.

Deve-se buscar inovação, inclusive, em todos os estágios da cadeia, ainda mais porque o mercado hoje não é local, e sim, internacional.

Nesse caderno você terá acesso a conceitos importantes e vários cases interessantes, como os da Copersucar, Canon e Unilever.

Para atiçar, ainda mais o gosto pela leitura, faço minha as palavras da profa. Priscila: “Para se fazer inovação em cadeia de suprimentos e logística é necessária muita colaboração. A mente deve estar aberta e toda a cadeia pode ser aproveitada. Tenho que sair do lugar comum, de achar que o que eu já faço está perfeito ou temer a cessão de dados. Ao compartilhar, todos saem ganhando”.

Boa leitura!

Marcos Augusto de Vasconcellos

CADEIAS DE SUPRIMENTOS COMO FONTE DE INOVAÇÃO

No dia 16 de outubro de 2014, membros do Fórum de Inovação, empresários, parceiros e convidados discutiram o tema "Cadeias de Suprimentos como Fonte de Inovação". O evento teve como anfitrião o coordenador do GVcelog - Centro de Excelência Logística e Supply Chain da FGV/EAESP, Manoel Reis, convidado pelo coordenador do Fórum de Inovação, prof. Marcos Vasconcellos.

Prof. Vasconcellos realizou a abertura contando que os seis encontros anuais de Inovação tem como missão discutir temas de interesse do campo da inovação e que "logística desperta o interesse por ser fundamental na inserção do Brasil nas cadeias internacionais", destacou.

"AGENDA DO ENCONTRO"

- Abertura - Marcos Vasconcellos (FGV/EAESP)
- Gestão Inovadora de Operadores Logísticos (LSP) - Manoel A. S. Reis (FGV/EAESP - GVcelog)
- Inovação na Gestão da Cadeia de Abastecimento de *Commodities* Agrícolas - Um Desafio Brasileiro - Maurício de Mauro (Copersucar)
- *Being Predictive: The Next Step in Collaboration Programs* - Rodrigo Visentini (Unilever)
- Cadeias de Suprimento como Fonte de Inovação - Priscila L. S. Miguel (FGV-EAESP/GVcelog)
- Inovação no Processo de Distribuição de Peças para Manutenção e Logística Reversa - Fernando Isamu Nagahama (Canon)

Para facilitar a compreensão e encadeamento do assunto, daremos início ao Caderno com o tema Cadeias de Suprimento como Fonte de Inovação, passando para Gestão Inovadora de Prestadores de Serviços Logísticos, e na sequência, os cases da Unilever, Canon e Copersucar.

Cadeias de Suprimento como Fonte de Inovação

As Cadeias de Suprimento como Fonte de Inovação foram debatidas pela professora da FGV/EAESP, Priscila Laczynski de Souza Miguel.

Logo de cara, profª. Priscila definiu o que seria *Supply Chain Innovations* (SCI), na visão do GVcelog (Centro de Excelência Logística e Supply Chain) – " Trata-se da combinação e aplicação de um mix de invenções, processos existentes e tecnologias de uma nova forma

que atinge uma mudança desejada em custo, qualidade, caixa, e/ou serviço. Fonte: *MIT Center for Transportation & Logistics*

"Gosto de simplificar dizendo que inovação na cadeia de suprimentos é fazer o que se faz habitualmente, mas de um jeito diferente. Assim como o centro Celog do *MIT* traz diferentes modelos de inovação , a FedEx cria um sistema de *Hub* para gerenciar terceiros, e outros exemplos, são iniciativas que fazem da logística algo diferente. Desde 2005, para estimular essa conduta, o MIT instituiu um prêmio de maiores inovações dentro de *Supply Chain*", contou.

COLABORAÇÃO é a palavra chave

"Colaborar com cliente", essa é a palavra de ordem. Para isso, profª. Priscila defende a inovação aberta: "num Fórum como o de Inovação, discute-se muito co-criação, co-inovação mas é preciso usar a base de fornecedores atuais e potenciais. Existe uma série de fornecedores ao redor do mundo que podem trazer tecnologias diferentes e participar do desenvolvimento de produto. Cabe a empresa estar aberta para essas fontes internas e externas, e ser capaz de absorver as tecnologias disponíveis. Um dos maiores entraves é a empresa se contentar e achar que o bom é aquilo que ela já desenvolve", alertou a professora.

Algumas dicas de um novo olhar, oferecidas por Priscila:

- Quando olho para os operadores logísticos, não só operacionais, de quem eu compro um serviço? Eu considero que ele pode me trazer inovação? Será que eu estou aberto para isso?
- Será que meus fornecedores não podem me trazer algo novo?
- Tenho como usar a habilidade dos fornecedores? O que está acontecendo no mundo? Como posso estimular concorrência e promover a inovação?
- Posso manter a minha base de fornecedores leais e, além disso, estimulá-los a trazer inovação para mim?

Profa. Priscila reforçou o recado: "o mundo não tem mais barreiras. É preciso olhar a base de fornecedores, atual e potencial. A cadeia internacional impulsiona a globalização: custo (buscar as mais baratas), porque preciso marcar presença (macroeconomia)".



Forças de mercado globais impulsionam a inovação - Competição da demanda externa
- estabilidade de mercados desenvolvidos x crescimento de mercados emergentes
- produtos globais x produtos locais/eficiência x responsividade
Prioridades competitivas em transição
- ciclo de vida internacional x acesso a informação

OUTROS PONTOS IMPORTANTES



Priscila Laczynski de Souza Miguel - Professora da FGV/EAESP

1. Mercado: onde está meu cliente? Hoje o mundo todo é potencial de mercado. O mercado global impulsiona inovação. O produto que eu vou entregar é o mesmo que sempre fiz? Qual necessidade de customizar o produto? Caso eu tenha que customizar qualquer produto, já é uma inovação.

2. Segunda coisa que impulsiona a inovação é a própria tecnologia, já não há mais barreiras, tem informações e conhecimento que está no mundo todo, o mercado não é mais local.

3. É preciso analisar: os mercados desenvolvidos e os emergentes tem a mesma necessidade? Profª. Priscila aproveitou para dar o exemplo da China que, por um lado, em termos de infra logística, tem um dos maiores portos, por outro lado, tem muitas situações onde a logística é precária.

Ciclo de vida

Antigamente, nem tão antigamente assim, um produto era lançado nos EUA, só quando atingia sua maturidade e se encaminhava para o declínio, chegava a outros países. Agora, é lançado simultaneamente no mundo todo, com isso, o ciclo de vida sofre alterações. “Um exemplo atual é que todos querem o Iphone 6, por exemplo, a velocidade evolutiva é muito rápida. Precisamos atentar para a inovação em todos esses processos”, disse a acadêmica.

Forças de tecnologia

“Hoje eu consigo falar com quem está do outro lado do mundo, rapidamente, posso trabalhar em diversos locais do mundo, desenvolvendo produtos e serviços, posso buscar informações, onde quer que eu esteja. São incontáveis os avanços em informação, tecnologia de manufatura, tecnologia em logística”, destacou a professora. A conferir:

- Avanços em manufatura/transporte/comunicação.
- Difusão de conhecimento técnico
- Compartilhamento de tecnologia entre empresas
- Localização global de P&D



Me Move Moda Jovem

Case Me Move - Moda Jovem

Todo o processo de logística, desde a confecção até entrega de produto, ocorre via chip com a tecnologia *RFD*:

- Uso de *RFID* em todas as suas operações de logística
- Transporte e armazenagem em portais “encabidados”
- Sistema de *fast check-out*

“Mesmo na loja, é permitido que o cliente escolha o produto e passe pelo caixa sem ter contato com um vendedor. É fato que se trata de uma tecnologia cara, difícil de se pagar, mas temos que ir além disso. Imagine o potencial dessas informações como forma de fonte de controle, o *big data* de um sistema desses? São muitas as análises disponíveis, que podem ser usadas, com precisão, para definir demanda, segmentação de clientes e informações para melhorar todo o processo. Como eu sempre digo: é preciso fazer a mesma coisa de forma diferente”, completou.



Outro exemplo prático:

Vamos pegar como exemplo, um caso real, onde diferentes clientes (que podem ser até concorrentes entre si) compram de um mesmo fornecedor de embalagens. Este decide apresentar um novo projeto de engenharia onde a caixa, com igual capacidade e resistência, foi confeccionada com menos matéria prima e com isso ficou mais leve. O que o cliente ganhou? Mais vantagem nos custos, pois como ele paga por kilo, a caixa ficou barata e permite transportar mais conteúdo. O que esse fornecedor ganhou? Lealdade, pois seu cliente certamente vai lembrar que sua empresa ofereceu serviço agregado, sem pagar por isso. "É o famoso sistema "ganha-ganha". A contrapartida não precisa ser exclusividade e sim aumento do *share*. A pergunta que fica é: como não utilizar essa inovação?", questiona a acadêmica.

Produto, fazer compra e distribuição de maneira diferente

- Redesign/projeto de embalagens/produtos
- *Cloud computing*
- Projeto fiscal e logístico
- Importação/exportação alfandegada
- Logística reversa como fonte de receita – O que fazer diferente para alterar a relação custo X responsividade
- Gestão de risco
- Pensar não somente em produto mas também em processo para alterar a relação custo x responsividade. Ter o olhar inovador, mesmo que seja incrementais do que disruptivos.





Mensagem Final:

"Para se fazer inovação em cadeia de suprimentos e logística é necessária muita colaboração. A mente deve estar aberta e toda a cadeia pode ser aproveitada. Tenho que sair do lugar comum que o que eu já faço está perfeito, ou que vou ceder dados", ponderou Priscila.

Gestão Inovadora de Prestadores de Serviços Logísticos (PSL)



O prof. Manoel Reis, coordenador do Celog, anfitrião do evento, iniciou sua apresentação apresentando a definição do que seriam os PSL´s.

> Operadores Logísticos, também designados Prestadores de Serviços Logísticos (PSLs), são empresas especializadas em agregar valor a produtos e serviços, ao longo da cadeia de abastecimento de seus clientes.

"É uma empresa que cobra por prestação de serviço, e está numa atividade estratégica na logística, seja em gestão de estoques, armazenagem, transporte, outros serviços, especialmente no pós-venda. Vale lembrar que, na hora que você terceiriza qualquer atividade, você está colocando a estratégia na mão de terceiros. Daí, a importância da correta contratação de PSLs, para oferecer um serviço adequado", disse o engenheiro naval, Manoel Reis.

> Normalmente PSLs;

- tem muitos clientes com problemas e oportunidades em diversos segmentos e podem trazer soluções criativas, fruto de suas competências e experiência.
- são importantes facilitadores da logística e da inovação nas cadeias de abastecimento de seus clientes.
- desenvolvem maneiras criativas de disponibilizar produtos na prateleira, devido à sua exposição aos amplos desafios de atender às necessidades crescentes de seus clientes.



É preciso Inovar...

"As novas tendências de mercado têm aumentado a necessidade dos PSLs serem mais inovadores, considerando que na medida em que passam a oferecer serviços mais sofisticados, têm que ser mais inovadores. A globalização que está fortemente associada com consolidações, aumenta a pressão competitiva e a necessidade por ser inovador. A desregulamentação dos mercados aumenta a concorrência por custo e qualidade e, portanto, a pressão e a possibilidade de ser mais inovador, especialmente pela redução dos tempos", disse prof. Manoel

O operador logístico fica numa posição intermediária, por isso necessita inovar. "Isso contrasta com o fato de que os PSLs são pouco inovadores e que, melhorias em logística são principalmente induzidas por clientes dos PSĹs. As inovações, muitas vezes, vem dos próprios clientes"

No entanto, clientes esperam soluções inovadoras dos PSLs e melhoria dos níveis de serviço ao longo do tempo.

• As oportunidades para inovação estão em todos os lugares.

Os PSLs podem usar a inovação para melhorar processos, estratégias e operações, como por exemplo: "procurar métodos inovadores para se comunicar com os motoristas, ou exibir mapas de rota, e assim por diante. Alguns clientes embarcadores premiam seus fornecedores, inclusive PSLs, por inovações introduzidas que tragam ganhos de desempenho", exemplificou o coordenador.

Operação e Inovação

As principais operações, e tecnologias associadas, oferecidas por PSLs a seus clientes incluem:

• aquisição de dados
• tecnologia da informação
• armazenamento
• gestão de estoques
• transporte

Por onde passa a inovação?

1. Processos integrados e soluções mais racionais;
    • relacionamento colaborativo com fornecedores e clientes, possibilitando, por exemplo, o fluxo mais ágil na cadeia de abastecimento.

2. Fatores tecnológicos, organizacionais e ambientais têm influência sobre a inovação.

Colaboração na Cadeia

"Um dos pontos críticos para o desejável relacionamento colaborativo é o compartilhamento de informações estratégicas, mas sua prática, de forma mais efetiva, não é fácil, existe uma mística em torno desse processo", disse o coordenador do Celog. E destacou alguns pontos críticos: "para embarcadores, oferecer informação sensível tem um caráter de risco e implica na necessidade de alterar a cultura interna. Como antídoto é preciso aumentar a relação de confiança afinal esse esforço, em geral, é compensador, na medida em que as duas partes trabalhem em conjunto para reduzir custos e agilizar os processos logísticos", defendeu.

Inovação e Interesse do Cliente

• Nem todas as empresas olham para os seus PSLs como inovadores.
• Assim, embarcadores podem, inadvertidamente, limitar o potencial de inovação de seus PSLs, coibindo sua atuação, ao invés de pensar nos mesmos como operadores, muitas vezes globais, com ampla experiência.
• Alguns PSLs são capazes de trazer ideias inovadoras para a mesa, mas os clientes muitas vezes não querem ideias, mas tão somente um provedor de serviços específicos.
• Ao avaliar a capacidade de inovação de seus PSLs, embarcadores deveriam ter claro se os encaram de forma ampla ou restrita, e se é um comprador tático-operacional de serviços de logística, ou um comprador estratégico buscando ideias inovadoras.

"Verifica-se que embarcadores que trabalham junto com seus clientes e fornecedores, estimulando a inovação e ampliando parcerias, mantêm relacionamento mais longo e profícuo com os mesmos" .

• Muitas vezes um PSL inovador e de confiança de um embarcador, torna-se um parceiro estratégico do mesmo.



Considerações Finais

“A Inovação é de importância capital para qualquer empresa, pois pode implicar em diferenciação competitiva por: ser uma fonte de receitas adicionas provindas de novos produtos e serviços; ajudar na redução de custos e melhorar a qualidade de processos existentes. Essas considerações aplicam-se fortemente a empresas prestadoras de serviço, nas quais inovação tem sido associada ao sucesso. Posso resumir dizendo que a inovação é importante para o sucesso”, disse Manoel Reis.

INOVAÇÃO NA GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO DE COMMODITIES AGRÍCOLAS - UM DESAFIO BRASILEIRO





Maurício de Mauro - Coopersucar

Para falar sobre o setor logístico no setor agrícola, foi convidado Mauricio de Mauro , da Copersucar. “Agradeço o convite para partilhar minha experiência, sou químico e mestre pela FGV , trabalhei por 30 anos na Copersucar e saí de lá em 2013 como diretor de logística. Na minha visão, o grande desafio é a forma de gerenciar e melhorar a cadeia de abastecimento do agronegócio”, defendeu.

Dados do Agronegócio e Setor Sucroenergético no Brasil.

• O Agronegócio é muito relevante para economia do país, e tem tudo para continuar assim. “Afinal, o Brasil tem a maior disponibilidade de área para produção de alimentos, bioenergia e florestas comerciais. Isso sem agredir o meio ambiente ou destruir florestas. O Brasil também tem de 12 a 18% da água doce do planeta e regimes de insolação e chuvas regulares em praticamente todo território.
• O PIB do Agronegócio (2013): R$ 1 Trilhão – 22,8% da economia brasileira, 42% das exportações brasileiras em 2013 (US$ 101,5 Bilhões).
• ...e também no futuro:
• Dentro do agronegócio temos uma posição avançada dentro de inovação por conta da tecnologia de produção (aumento de produtividade, qualidade, inovação).

Quais são os principais desafios?

• Sustentabilidade da cadeia de abastecimento. No tripé econômico, social e ambiental, a nossa grande fragilidade e oportunidade está na sustentabilidade
• Logística e Infraestrutura.
• Os custos de logística e infraestrutura representam 9% do PIB do agronegócio, isso é muito alto. Se compararmos os custos de um produtor brasileiro, para colocar seu commodity no mercado, com um chinês, no Brasil, o custo é 20% maior.” A Copersucar tenta contornar isso a melhorar a cadeia internacional desse produto”, disse Mauricio.

Importância da cadeia de suprimento do açúcar.

Oferta de mercadorias vitais para a sociedade: alimento e energia limpa. “O açúcar é uma forma de energia limpa, mesmo com restrições, ele ainda é uma das fontes de energia mais baratas e úteis, principalmente para as populações que precisam de caloria.

A produção acontece nas regiões Centro-Sul e Nordeste do Brasil: Produção de cana-de-açúcar no Centro-Sul: 597 milhões toneladas (S. 13/14 – São Paulo, Paraná, Minas e Goiás, os principais da região Centro-Sul):

• Açúcar: 35 milhões toneladas
• Etanol: 25 milhões m^3
• Setor importante para a economia
• 70 mil produtores rurais
• 430 unidades de produção
• 1,2 milhão de empregos
• Contribuição R$ 100 bilhões para o PIB nacional
• Exportação US$ 15 bilhões/ano.

Um pouco sobre a Copersucar

É a líder global no comércio de açúcar e etanol e a maior exportadora brasileira desses produtos (Informações Safra 13/14). Não é, nem nunca foi, uma empresa pública, é sim uma cooperativa, com controle das unidades de produção. Chama atenção sua produção ser 80% voltada ao mercado externo e 22% da produção sucroenergética da região Centro-Sul, vem da Copersucar. Na safra passada comercializou 8,6 milhões toneladas de açúcar, 80% exportação; 4,9 milhões m3 Etanol à 18% exportação. Apresentou em 2013, receita líquida de R$ 23,2 bilhões

Estrutura Operacional

• 41 Usinas Associadas (100% da Produção) – Copersucar faz comercialização e logística
• 50 Usinas de Originação – são usinas independentes mas comercializam a sua produção, Copersucar como *trading* integrada, não no regime de exclusividade

"A Copersucar tem ativos logísticos (R$ 2 bilhões investimento 2010 - 2015) porque é muito importante para o modelo de negócio, assim como defendeu o prof. Manoel. Ela tem seu próprio porto, mas não tem, por exemplo, frota de caminhões, escolhe o que é mais estratégico. Possui dois terminais multimodais, um terminal de estufagem de contêineres, um terminal portuário açucareiro e um terminal de etanol. A estratégia é escolher os ativos que valem a pena deter e os que valem a pena terceirizar, tendo o cuidado de o quê e com quem terceirizar", ponderou Mauricio.



Terminal portuário Copersucar.

Copersucar no Mercado Internacional

América Latina (incluindo Brasil): 300 Clientes (foco em Indústrias alimentícias, grandes consumidores como indústrias de refrigerantes, achocolatados, chocolates...)
Exportação: 25 clientes, incluindo refinarias de vários países;
Etanol: 30 clientes no mercado interno e 15 clientes no mercado externo. Mercado extremamente concentrado. “Essa é a cadeia que temos que lidar quando olhamos nosso mercado”, diz Mauricio

Mapa de atuação da Copersucar – em todos os continentes



Fatores críticos para sucesso e competitividade

A primeira competência é a capacidade logística, o impacto da cadeia de suprimentos numa empresa de *commodities*.

- Alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos.
  - Fontes de variação e incerteza na demanda.....e também na oferta.

- Inovação e Cooperação.
  - Organização – Modelo de negócio
  - Produtos
  - Logística / Serviços
  - Sustentabilidade

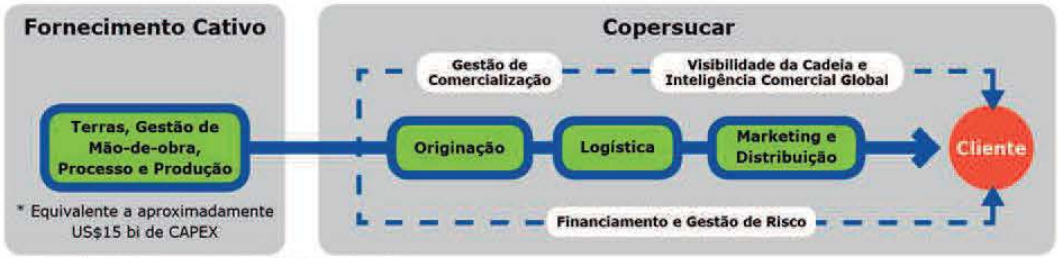
Como trazer inovação para um produto que é commodity?





Modelo único de negócio

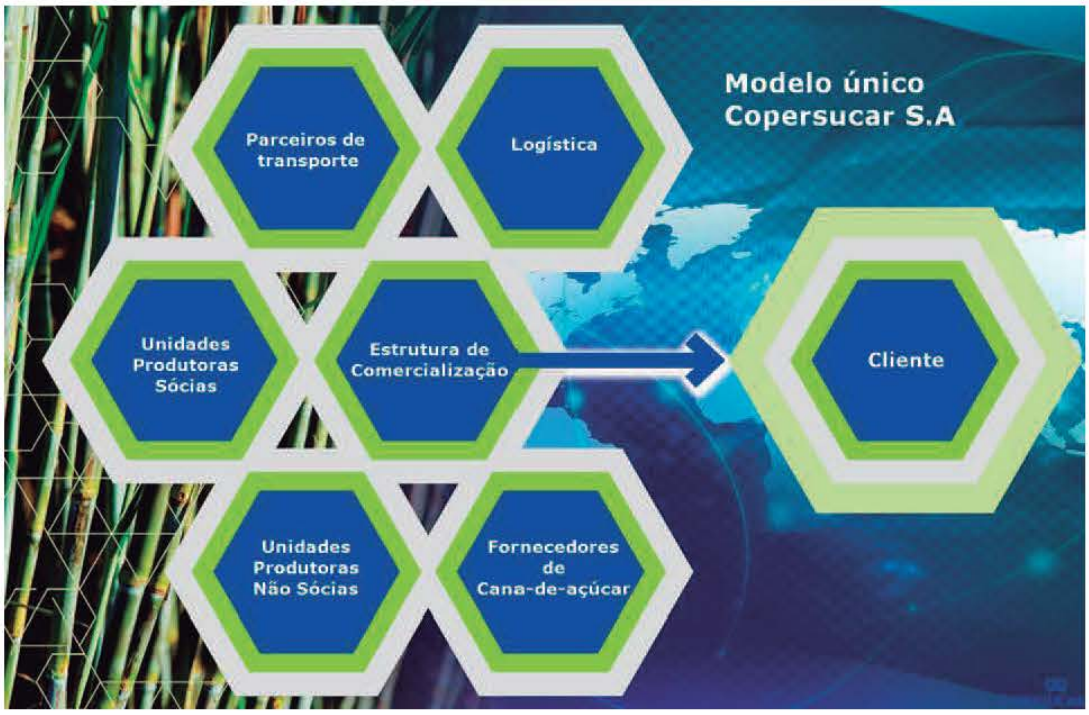
O modelo de negócio da Copersucar se faz único e de difícil reprodução mediante a combinação de um fornecimento cativo, ganho de escala em logística, comercialização e gestão de risco



* Assumindo 115 mi ton a um custo de US$130 mi por ton



Criação de valor na cadeia de abastecimento



Ponto crítico - Incerteza da demanda – na produção e do mercado

No mercado de agronegócios, os fatores críticos de competitividade passam pela eficiência operacional em logística e serviço: “afinal estamos falando de *commodity* agrícola, produtos de margem reduzida que obedecem oscilação de preço fixado em bolsa”, reforça Mauricio.

Na literatura, observa-se que para o melhor alinhamento estratégico deve-se olhar de onde vem a incerteza. A resposta é sempre a mesma: na demanda. “No caso da Copersucar, a incerteza da demanda vem do cliente e da produção também. Você planta a cana, faz planejamento adequado e , de repente, não chove, ou chove demais, ou chove em épocas erradas. E daí sua produção quebra, não há o que fazer e isso, vai impactar no preço e no resultado da empresa”.

Mais uma vez aparece a importância da colaboração. “Essa cadeia tem que desenvolver inovação e cooperação em várias dimensões. Hoje, nenhuma empresa vende etanol no Japão, Coreia, EUA ou Europa se não tiver uma série de certificações. Temos que gerar produtos e serviços sem ferir os parâmetros estabelecidos”, conta o consultor.

Exemplo de diferenciação no commodity

Podemos citar o caso do açúcar voltado para a indústria de refrigerantes. “Por esse produto, o açúcar, precisa ter uma característica diferenciada , mesmo que continue sendo um *commodity*, o cliente aceita pagar um pouco mais por ele”. Esse é um caso de diferenciação.

A Copersucar tem criado condições para os seus transportadores controlarem a emissão de Co2 do seu transporte

Exemplos:

Investimentos na plataforma logística - Paulínia



Mensagem final:

"Não existe um processo de inovação absolutamente novo, são várias dimensões da inovação no modelo de negócio, na criação de produto, como se prestar o serviço, na conjugação de ações na cadeias de suprimentos. São inovações incrementais que permitem ao setor de agronegócio ganhar competitividade no mundo", disse o consultor.

UNILEVER - OSA – ON SHELF AVAILABILITY



Rafael Andreatta - Gerente de Customer Service na Unilever



Ricardo Moraes - Gerente de Customer Service na Unilever

A dupla Rafael Andreatta e Ricardo Moraes, ambos gerentes de *Customer Service* na Unilever, foi convidada para apresentar o caso da empresa.

Dados Unilever:

- Multinacional anglo-holandesa, presente em mais de 180 países;
- 50 bilhões de euros de faturamento anual (no mundo)
- Brasil é a segunda maior operação da Unilever no mundo
- 4 bilhões de faturamento anual (Brasil)
- Possui diversas marcas, como Omo, Knorr, Arisco, Kibon, Helmans, Dove, Tressemé, Rexona.... entre outras.
- Foco na sustentabilidade

"Até 2020, o plano da Unilever é dobrar de tamanho, reduzindo inclusive o impacto ambiental. Estamos no desafio da sustentabilidade desde a fábrica até a casa do consumidor. Hoje vamos falar em cadeia de suprimento e ruptura. Falar de um projeto implementado na operação do Brasil e que deu bastante resultado - OSA – On Shelf Availability", disse Rafael.

CASE OSA – On Shelf Availability - PRESENÇA DE PRODUTO EM GÔNDOLA

Esse indicador, apesar de bastante simples, nem sempre é utilizado, e as companhias ainda não sabem aproveitá-lo da forma correta. A Unilever possui como um de seus principais drivers justamente gerar reconhecimento pela presença de seus produtos em gôndola. “Quando o consumidor não encontra o produto na gôndola, ele reage de diferentes formas, seja comprando produto da concorrência, desistindo da compra, ou buscando o produto em outro ponto de venda. Assim, a multinacional se dedicou a desenhar e estudar uma árvore de reações presentes nesse consumidor”, esclareceu Rafael.

Essa ferramenta gera visibilidade que antecipa e direciona ações proativas para garantir a disponibilidade futura de estoque nas lojas. Contribui no desenvolvimento de ações focadas na melhoria de redução de ruptura, é 100% escalável, pois pode ser utilizada para todas as combinações de item-loja.

“Além disso, é um indicador totalmente sustentável (investimento baixo, implementação rápida e resultado relevante) e incentiva as agendas colaborativas varejo & indústria”, disse Ricardo.

OSA = DISPONIBILIDADE DO PRODUTO EM GÔNDOLA

Visão: Unilever ser reconhecida por seu trabalho em garantir a disposição de seus produtos

“Esse é um mercado que precisa de inovação constante, muito relacionado inclusive ao próprio escopo do Fórum de Inovação. Como deixamos nosso consumidor feliz? Oferecendo qualidade, eficiência e serviço”, disse.



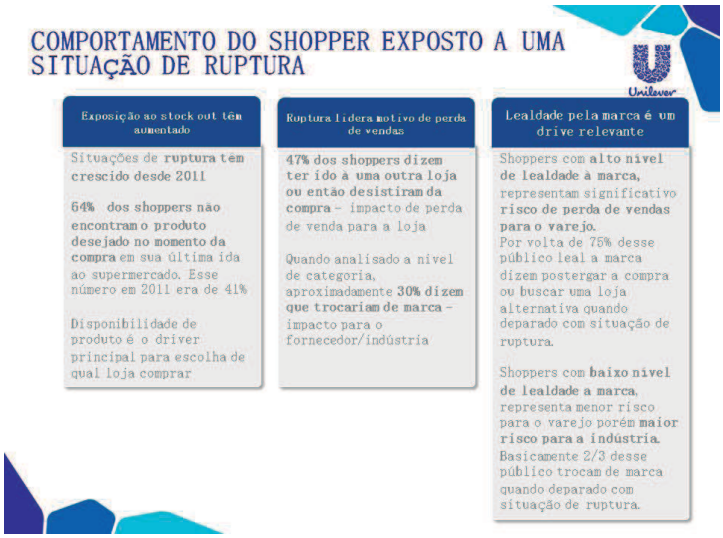
A ruptura do item em gôndola causa perdas em 3 esferas:

• FORNECEDOR: Fornecedor é impactado por não ter seu produto disponível;
• VAREJO: Cliente é impactado por não realizar a venda;
• *SHOPPER*: é impossibilitado de comprar o item desejado ou gasta um tempo maior para encontrá-lo em outro ponto de venda.

Porque evitar a ruptura é tão importante?

Imagine a seguinte situação: você vai ao supermercado especificamente para comprar um produto, mas chegando ao local em que ele normalmente se encontra... surpresa! O PRODUTO NÃO ESTÁ LÁ!

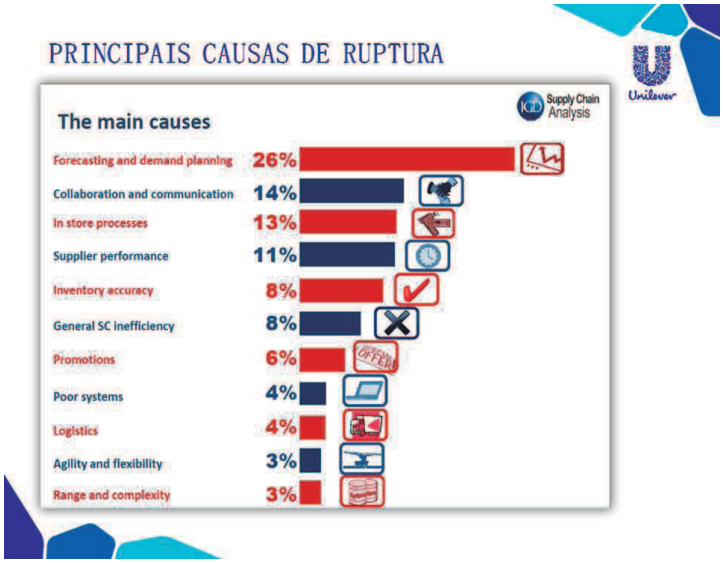
O que faz?



Principais causas de ruptura



Práticas para evitar a ruptura



Como promover a colaboração?



A principal mudança é de ordem CONCEITUAL: a de ver o trabalho de *Customer Service* para o de uma cadeia única e unida. Quando o produto não está na gôndola todos perdem: o fornecedor, o lojista e o consumidor. Por isso ações colaborativas geram melhores resultados.

Algumas ações adotadas pela Unilever

1. CPFR

Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment: Trata-se de um planejamento e execução de maneira colaborativa entre as partes de *Supply Chain*.

"Perde loja, perde a indústria, vêm então o interesse em ações colaborativas. Às vezes, o consumidor não encontra, busca em outros lugares pela fidelidade, e muitas vezes, ele compra outro produto. Analisamos quanto se perde de venda por dia, qual velocidade de reabastecimento, como está o fundo de loja e a disputa no espaço de gôndola", contaram os gerentes.

2. IN STOCK

Indicador que mede a cobertura de estoque na cadeia de *supply* de maneira preditiva, com o objetivo de evitar uma situação de ruptura no futuro. Quanto menos mercadorias em estoque, melhor, do ponto de vista de fluxo de caixa. O produto na gôndola é melhor para o fornecedor, lojista e cliente. O desafio é rodar um piloto do projeto com cliente.

"É difícil a abordagem, fazemos de tudo para não ferir o varejo, mas ao mesmo tempo, encontrarmos uma oportunidade escondida. Hoje ajudamos o cliente a organizar seu estoque, existe maior abertura".



3. KPI – O QUE É ?

Indicador de *performance* (em inglês *Key Performance Indicator* KPI, ou até mesmo como "*Key Success Indicator*" KSI), são ferramentas de gestão para realizar a medição e o consequente nível de desempenho e sucesso de uma organização ou de um determinado processo, focando no "como" e indicando quão bem os processos dessa empresa estão, permitindo que seus objetivos sejam alcançados. Uma frase que é comumente atribuída a Peter Drucker é que "o que não é medido não pode ser gerenciado".

A inovação da Unilever foi usar o KPI para avaliar toda a cadeia de *supply chain*, desde a produção até a disponibilidade do produto na gôndola.

O próximo Passo?

“Como usar o futuro de uma maneira mais preditiva?”

In Stock

KPI que prevê a ruptura através dos dados de estoque e *sell-out* (vendas da loja ao *shopper*) para todas as combinações loja-SKU (*stock keeping unit*) do cliente.







Como resultados, podemos auferir aumento do nível de serviço, redução de *lead time*, reconhecimento formal de performance (*Best Supplier Award*), confiança de vendas e mudança cultural e de gestão. Crescimento de 86% para 94% do indicador de *InStock*, ou seja, melhor resultado de disponibilidade de produto na gôndola. Isso representa um crescimento de vendas médio de R$500mil/mês.

OSA – On Shelf Availability

Trata-se de um indicador que mede a presença do produto na gôndola, no momento e lugar certo. Apesar de ser um indicador de conhecimento da maioria das empresas de varejo e indústria, muitas empresas ainda não medem na sua essência esse indicador. A ideia é a Unilever ser reconhecida por isso. Se ele não encontra o produto há uma árvore de reações do consumidor.

CANON DO BRASIL

Inovação no Processo de Distribuição de Peças para Manutenção e Logística Reversa





Fernando Nagahama - Gerente de logística da Canon do Brasil

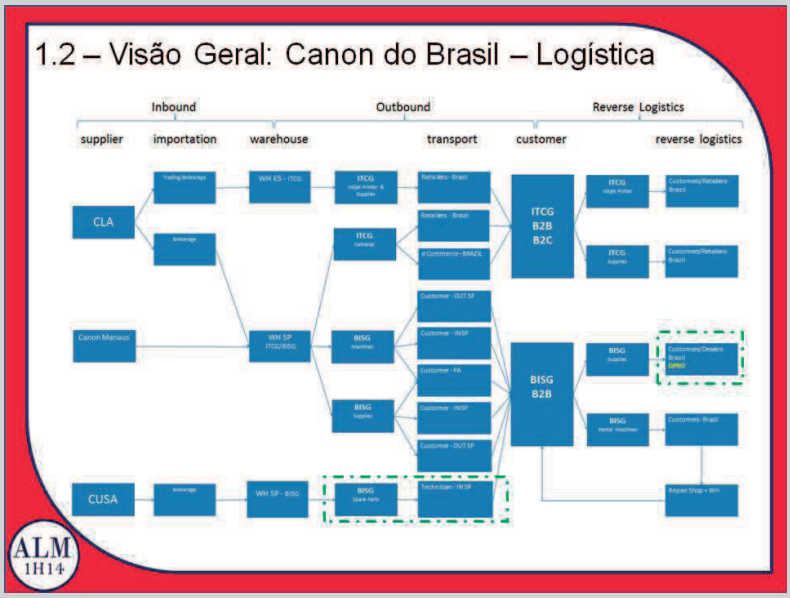
Fernando Nagahama, gerente de logística da Canon do Brasil, foi convidado para falar de “Inovação no Processo de Distribuição de Peças para Manutenção e Logística Reversa”.

Nagahama, tem 36 anos de idade, destes, 14 dedicados a Canon do Brasil, “10 anos em logística, hoje sou responsável por importação e armazenagem “, contou.

Fernando trouxe dois cases: um do seu relacionamento com o parceiro– Operação QPRO (Logística Reversa), e outro, de Operação *MASTER* (Entrega de Peças Expressas).

Um pouco sobre a Canon do Brasil

Desde 1974 no país, a CANON do Brasil atua no fornecimento de equipamentos e soluções de tecnologia de imagem para o mercado corporativo, sendo responsável pela distribuição de equipamentos e soluções na linha de impressão, controle e gerenciamento de documentos atuando em conjunto com Revendedores autorizados por todo o território nacional.



DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO - INOVAR

i.no.var
(lat innovare) vtd 1 Fazer inovações, introduzir novidades em (leis, costumes, artes etc.).

2 Produzir algo novo, encontrar novo processo, renovar: Inovar a execução de um trabalho.

3 Introduzir (palavras) pela primeira vez em uma língua.

Logística reversa de toner



Case com o fornecedor QPRO TRacksystem

Cabe primeiramente um esclarecimento sobre PNRS:

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) foi instituída pela Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010,regulamentada pelo Decreto Nº 7.404 de 23 de dezembro de 2010. Entre os conceitos introduzidos em nossa legislação ambiental pela PNRS estão a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, a logística reversa e o acordo setorial.

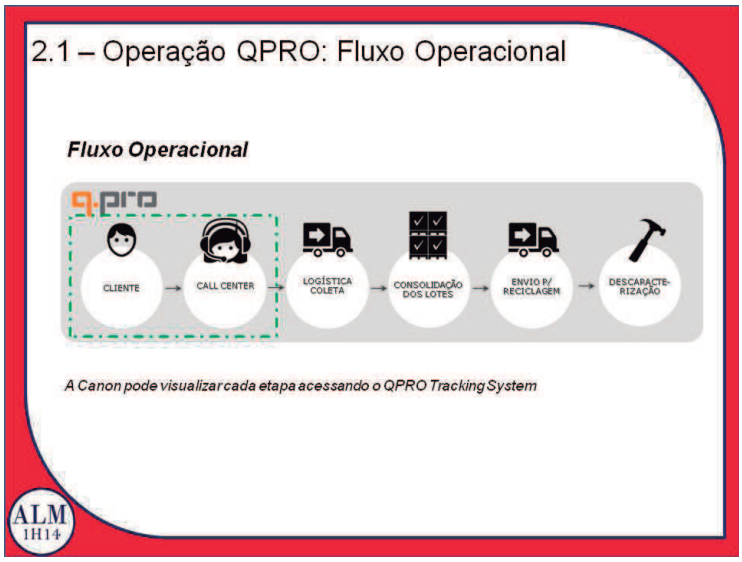
A responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos é o “conjunto de atribuições individualizadas e encadeadas dos fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes, dos consumidores e dos titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos, para minimizar o volume de resíduos sólidos e rejeitos gerados, bem como para reduzir os impactos causados à saúde humana e à qualidade ambiental decorrentes do ciclo de vida dos produtos, nos termos desta Lei.”

A logística reversa é “instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros **ciclos produtivos, ou outra destinação.**

1.1 Operação QPRO (Logística Reversa)

A logística reversa exige estrutura e é preciso cuidado ao escolher quem será o responsável por esse serviço. “Nós da Canon, escolhemos uma empresa que além de transportar, também tem processos de controle da entrega. O fornecedor escolhido foi a QPRO que, além de tudo, emite nota contábil de entrada e saída. Dessa maneira, a Canon fica isenta do envolvimento fiscal, e isso é muito vantajoso para nós”.

2.1 – Operação QPRO: Fluxo Operacional – Sistema que a Canon acessa diretamente os dados de coleta:





2.2 – Operação QPRO: Funcionalidades Tracking System

2.3 – Operação QPRO: Particularidades

“Nosso fornecedor já prestava serviço no nosso segmento, por isso tinha a capilaridade e não é exclusivo nosso, ao contrário, precisa de volume, e isso é bom para nós”, disse Fernando.

Logística

- Capilaridade
- Prazo (solicitação – coleta)
- Solicitações de coleta de baixo volume
- Coletas de outras marcas
- Consolidação final em Barueri

Material pronto para envio ao reciclador

2.4 – Operação QPRO: Rastreabilidade



"Conseguimos atender o cliente pelo acompanhamento de cada chamado pelo seu ID, desde sua abertura até a entrega, e assim é possível manter a rastreabilidade", revelou o executivo.



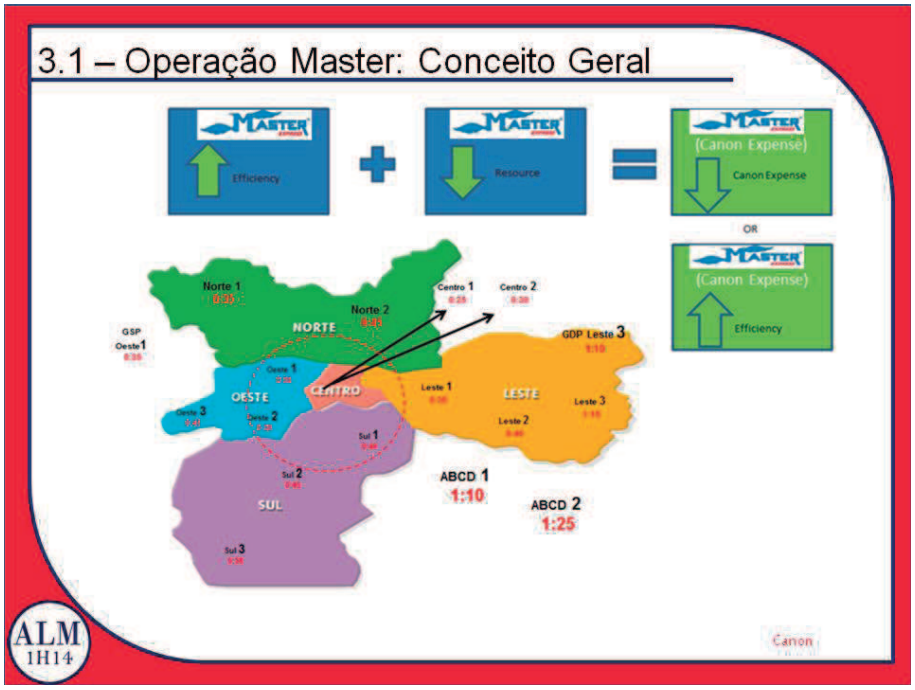
2.5 – Operação QPRO: Considerações

• A PNRS (Política Nacional de Resíduos Sólidos) necessita de uma colaboração INTEGRADA:
• Não só os fabricantes, mas também nossos consumidores, distribuidores, comerciantes e poder público têm responsabilidade compartilhada. Conscientizá-los é fundamental. Todos fazem parte da cadeia e devem se enxergar assim.
• Organização dos procedimentos permite manter a rastreabilidade obrigatória.
• Operações exemplares de logística reversa podem estimular aumento de volume e consequentemente, outras regiões do Brasil desprovidas de recicladores e cooperativas.
• Não há problema em trabalhar com concorrentes e ele pode assim oferecer melhor preço para todos.
• A parceria entre marcas também é fundamental, pois reduzirá muito os custos logísticos Muito importante também trabalharmos junto ao governo buscando incentivos a um programa de logística e destinação integrada, pois cada estado e município tem liberdade de legislar
• Integração é o principal desafio

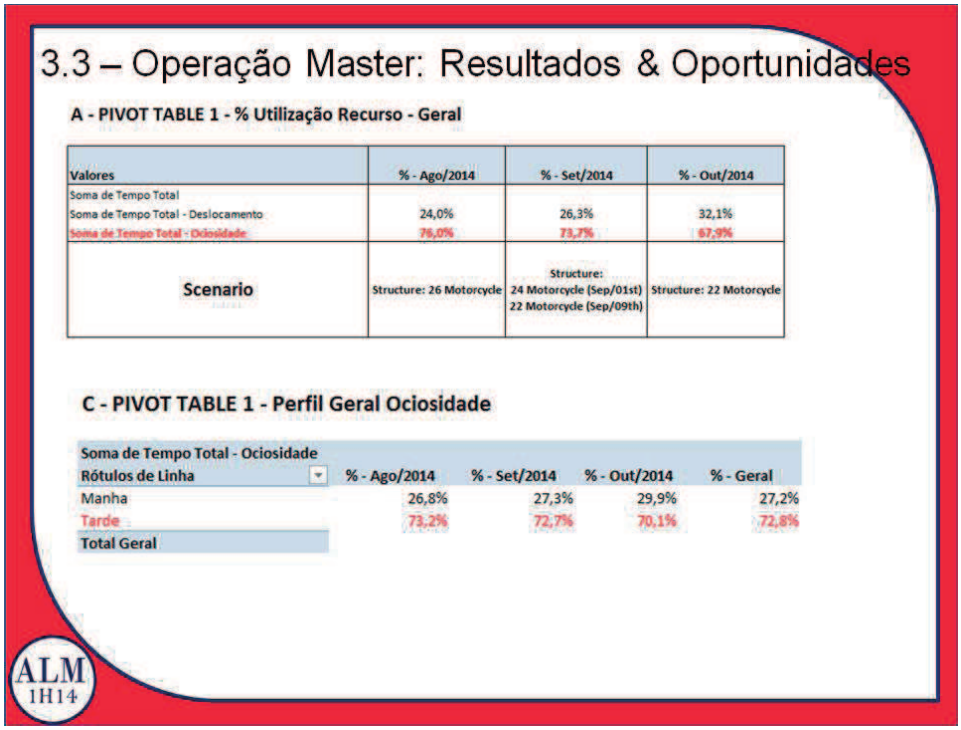


Operação MASTER (Entrega de Peças Expressas) – Case 2

Um outro exemplo interessante, trazido pela Canon, que envolve inovação na cadeia de suprimentos, foi a Operação Master, que trata da entrega expressa de peças.
O cliente Canon não compra o maquinário de impressão em si, e sim, o direito a usar a máquina de cópia e impressão. Vale lembrar que qualquer defeito, qualquer peça quebrada compromete essa prestação de serviços. Pensando nisso, a Canon montou um esquema, com uma empresa parceira, de entrega, via motoboy, para ter melhores resultados em agilidade e custos.



“Não conseguíamos controlar a entrega por motos, e é uma entrega um a um, como pizza. A ideia um sistema que identificasse o beneficio da redução de custo operacional. Daí surgiu a ideia de contratar um serviço de monitoramento, de empresas já atuantes nesse mercado, que rastreia e traz os dados geográficos da entrega. “Quando a moto é ligada, o rastreador é ativado automaticamente e conseguimos melhores resultados no equilíbrio da ociosidade, alocar melhor as atividades,



“Não vejo nada de muito inovador dentro da Canon, embora reconheça a importância da utilização do rastreador para ter dados geográficos da entrega. Mas isso não é nada diferente do que fazem meus concorrentes”, disse Fernando.

Imediatamente, o coordenador do Fórum Marcos Vasconcellos fez seu contraponto: “Tudo o que fizer de novo, processos, trabalhos e produtos que atendam os resultados esperados, é sim uma inovação, independente se outras empresas já faziam isso ou fazem isso. O que você está apresentando pode não ser uma inovação no mundo mas é uma inovação na Canon. Parabéns por isso”.


FGV EAESP
FÓRUM DE
INOVAÇÃO
15
anos