

PROCTER & GAMBLE BUSCA DIFERENCIAL COMPETITIVO COM LOGÍSTICA DE ENTREGA

Jornal Valor Econômico – 25 de agosto de 2008

Como diretor encarregado da maior cadeia de abastecimento de mundo, Keith Harrison acredita que chegou a hora de dar um maior reconhecimento aos bastidores da logística. O diretor global de abastecimento de produtos da Procter & Gamble (P&G) acredita que a busca pela vantagem competitiva vai se concentrar mais na eficiência da cadeia de abastecimento, uma vez que os grupos varejistas e os fornecedores vêm travando uma batalha enorme com o aumento dos custos commodities e da energia.

“Hoje você tem congestionamentos de trânsito, os custos dos fretes, há falta de motoristas e problemas de capacidade. O capital de giro está muito mais caro. A competição entre os varejistas e os fornecedores está maior. Tudo isto está pressionando a execução, o que se manifesta através da cadeia de fornecimento. A situação nunca esteve tão crítica”, afirma.

Desde sua nomeação em 2001, Harrison tem estado na frente dos esforços para reduzir os custos na cadeia de abastecimento da P&G e ajudar a companhia a cumprir suas metas de longo prazo de crescimento de vendas e lucros, apesar da alta dos custos dos insumos. Mas ele diz que a P&G também vem buscando cada vez mais, nos últimos três anos, maneiras de transformar melhorias na cadeia de abastecimento em crescimento de faturamento.

“Estamos tentando transformar a cadeia de abastecimento em um motor do crescimento da companhia”, diz ele. “Em grande parte do tempo, a cadeia de abastecimento é um controle de custo reagente ou passivo. Mas nós achamos que existe também uma oportunidade para que a cadeia de abastecimento crie crescimento do faturamento, assim como dos lucros”.

Uma cadeia de abastecimento eficiente ajuda os fabricantes a reduzir a falta de produtos nos varejistas, o que por sua vez previne perdas nas vendas. Além de essas vendas beneficiarem o varejista, a entrega eficiente de produtos para atender a demanda também diminui os custos de manutenção dos estoques.

A P&G está dizendo aos varejistas que ela deveria ser recompensada pelos benefícios que sua cadeia de abastecimento proporciona – com determinadas medidas de vendas e comercialização que demonstram os ganhos proporcionados pelas melhorias na cadeia.

“Se eu faço algo com minha cadeia para reduzir os estoques de meus clientes, eu quero mais do que apenas a distinção de fornecedor do ano” diz ele. “Como fazemos para ter esse valor que criamos, pelo menos parcialmente reinvestido no crescimento de nossa empresa? Adotamos uma política de preços mais impetuosa, criamos atrações melhores, uma melhor exibição, uma melhor arrumação nas prateleiras?”, questiona.

Como exemplo dos potenciais benefícios, Harrison cita um projeto piloto o Wal-Mart dos EUA, cujas lojas espalhadas pelo mundo respondem por 15% das vendas totais da P&G. As duas companhias estabeleceram uma relação cooperativa no fim dos anos 1980, começando com a decisão do Wal-Mart de dar à P&G e a outros fornecedores acesso aos dados de vendas dos clientes, recolhidos por seu sistema de computadores *Retail Link**.

Ao longo dos últimos doze meses, a fábrica da P&G no Missouri vem usando dados de vendas em tempo real nas lojas não para prever a demanda, mas para programar a renovação das entregas numa base loja por loja para um produto-teste individual.

Em vez de embarcar o volume solicitado para um centro de distribuição, onde ele é então desmanchado para ser enviado às lojas, o carregamento é feito sob medida para cada loja. Quando os produtos chegam no centro de distribuição do Wal-Mart, eles são transferidos diretamente dos caminhões da P&G para os veículos apropriados do Wal-Mart sem tempo

algum de estocagem. “Ele é montado para uma determinada loja e está fluindo pelo sistema”, explica Harisson.

Kevin O’Marah, consultor de logística da AMR Research, acredita que a P&G é a primeira companhia de bens de consumo a usar os dados do *Retail Link* dessa maneira. “A confissão normal de bastidores é “sim, temos todos estes dados e não sabemos o que fazer com eles”, diz O’Marah. “Normalmente, eles são mantidos em grandes blocos nos departamentos de planejamento de demanda das sedes das empresas, ficando afastados das unidades de produção e dos centros de distribuição”.

Harrison prevê que o processo vai acelerar o avanço dos produtos das fábricas da P&G até as lojas Wal-Mart em cerca de dez dias, com maiores economias de estoque possíveis do fundo das lojas até as prateleiras do Wal-Mart. Isso faz do projeto um exemplo perfeito dos esforços para se fazer a “administração da cadeia de abastecimento voltada para o consumidor”. A P&G está agora ampliando o plano piloto para outros produtos na mesma fábrica e conversando com outros grupos varejistas sobre a abordagem.

As reduções de estoque que podem ser obtidas para uma rede de supermercados agora fazem parte das negociações anuais com os grandes grupos internacionais de varejo. As melhorias na cadeia de abastecimento podem ser incorporadas como parte de um “plano conjunto de criação de valor”. “Historicamente, pensávamos em criação conjunta de valor no contexto das iniciativas de promoção de marcas ou coisas do tipo. O conceito de criação de valor através de nossa rede de fornecimento é novo”, diz ele.

Tão novo, acrescenta, que também está envolvendo uma “mudança de mentalidade” para a P&G. “É uma mudança de cultura para a nossa organização de vendas porque ela não pensava ou não entendia as capacidades da cadeia de abastecimento. Portanto, isso tem sido um aprendizado pra todos nós. Ele está ganhando força agora e começa a se sair muito bem”

O’Marah diz que é raro a P&G demonstrar ativamente a importância de sua cadeia de abastecimento como um condutor de vendas: “a P&G está numa posição de liderança. O reconhecimento da importância da cadeia de abastecimento chega até o diretor-presidente”, diz ele. Em outros lugares, a idéia vem se espalhando através de apresentações no PowerPoint, mas ainda não dá pra todo mundo colocá-la em prática.

***Retail Link**

Ferramenta que permite ao fornecedor acessar via internet os mesmos dados que os compradores utilizam diariamente. Possibilita transferir os resultados das consultas ao nosso banco de dados, em formato de planilha ou arquivo de texto, ao computador do fornecedor, que pode analisar e usar essas informações de acordo com suas necessidades. O Retail Link consolida as informações de diversos sistemas (de nossas lojas, nossos centros de distribuição e escritórios centrais), formando o maior banco de dados de propriedade privada do mundo.