



Karunyapas_CANVA

CADEIAS GLOBAIS CADA VEZ MAIS IMPREVISÍVEIS



NÃO CONTROLAR A ORIGEM DE UM PROBLEMA NÃO ELIMINA A RESPONSABILIDADE SOBRE SUAS CONSEQUÊNCIAS

Um navio pode deixar de escalar um porto. Uma guerra a milhares de quilômetros pode levar o petróleo novamente acima dos US\$ 110 por barril. A chegada da peak season pode reduzir a disponibilidade de espaço e fazer o frete de um contêiner de 40 pés se aproximar de US\$ 10 mil em determinadas rotas.

Mário Calfat Neto (*)

Para quem trabalha com importação e supply chain, são variáveis conhecidas. Algumas previsíveis, outras nem tanto. Para o cliente que está esperando um produto, porém, existe uma realidade muito mais simples: a entrega aconteceu ou não aconteceu.

Essa diferença de perspectiva diz muito sobre como as empresas deveriam olhar para o lead time.

Durante muito tempo, prazo foi tratado essencialmente como um indicador operacional. Quantos dias entre o pedido e a produção? Quanto tempo de trânsito? Quando a mercadoria desembarca? Quanto tempo até estar disponível para venda?

São perguntas importantes, mas insuficientes.

Lead time também é experiência do cliente. E, quando olhamos dessa forma, supply chain deixa de ser uma discussão restrita à operação e passa a fazer parte da construção de reputação, fidelização e crescimento.

Os acontecimentos recentes ajudam a dimensionar essa exposição. Em setembro, o petróleo físico de referência Dated Brent chegou a US\$ 114,26 por barril em meio à escalada das tensões no Oriente Médio. No transporte marítimo, o frete spot de um contêiner de 40 pés entre Xangai e Nova York chegou a US\$ 9.726 — alta de aproximadamente 160% em relação ao mesmo período do ano anterior.

São movimentos que acontecem fora dos muros de qualquer empresa, mas entram diretamente em seus resultados.

Um atraso de algumas semanas não afeta apenas a data de entrega. Pode significar capital de giro imobilizado por mais tempo, ruptura de estoque, necessidade de fretes emergenciais, pressão sobre margem, postergação de receita e, no final da cadeia, desgaste com o cliente.

É por isso que discutir lead time apenas como indicador logístico significa olhar para uma fração do problema.

Em mais de uma década trabalhando com importação, aprendi que alguns dos maiores problemas de uma operação não começam dentro da empresa. Já vi mudanças de rota, omissões de porto, falta de espaço, variações abruptas de frete e acontecimentos geopolíticos alterarem planejamentos construídos meses antes.



Mário Calfat Neto

Podemos explicar ao cliente que houve uma alteração de rota, uma omissão de porto, uma guerra ou qualquer outro acontecimento fora do nosso controle. A explicação pode ser absolutamente verdadeira. Ainda assim, foi a empresa que assumiu um compromisso com ele.

Divulgação

É possível planejar muito. É impossível controlar tudo.

Talvez o erro esteja justamente em acreditar que uma boa operação seja aquela em que nada dá errado. Não é.

Uma boa operação é aquela que constrói capacidade para responder quando algo inevitavelmente dá errado.

Quem trabalha com cadeias globais convive com eventos de força maior e aprende rapidamente que a origem do problema importa muito para quem está tentando resolvê-lo, mas importa menos para quem está do outro lado esperando uma entrega.

Podemos explicar ao cliente que houve uma alteração de rota, uma omissão de porto, uma guerra ou qualquer outro acontecimento fora do nosso controle. A explicação pode ser absolutamente verdadeira. Ainda assim, foi a empresa que assumiu um compromisso com ele.

Essa distinção é fundamental: não controlar a causa de um problema não elimina a responsabilidade sobre a maneira como lidamos com suas consequências.

E é aí que supply chain começa a se aproximar muito mais de estratégia do que de logística.

Significa trabalhar cenários, entender sazonalidades, acompanhar mercados internacionais, negociar alternativas, administrar estoques e margens e, principalmente, tomar decisões antes que um problema operacional se transforme em um problema para o cliente.

Nem sempre será possível impedir um atraso. Mas quase sempre é possível reduzir sua exposição, antecipar seus efeitos ou melhorar a maneira como a empresa reage a ele.

Existe também uma dimensão frequentemente subestimada: comunicação.

Quando a previsibilidade diminui, informação passa a ter ainda mais valor. O silêncio costuma aumentar um problema. Se algo mudou, o cliente precisa saber. Se existe uma nova previsão, ela precisa ser realista. Se há alternativas, elas precisam ser apresentadas.

Prometer uma data apenas para ganhar alguns dias pode resolver uma conversa hoje e destruir confiança amanhã.

Essa lógica se torna ainda mais relevante à medida que uma empresa cresce. Quanto maior a operação, maior o número de variáveis e mais cara fica a falta de sincronização entre comercial, supply, financeiro, logística e atendimento.

Não adianta uma área vender uma expectativa que outra não consegue entregar.

Para o cliente, departamentos não existem. Existe uma única empresa.

Por isso, tenho cada vez mais dificuldade em separar eficiência operacional de experiência do cliente. Uma empresa pode ter excelentes produtos, preços competitivos e uma equipe comercial agressiva, mas, se não consegue transformar a venda em uma jornada confiável até a entrega, parte do valor criado anteriormente se perde no caminho.

No fim, o produto que chega ao cliente carrega muito mais do que suas características técnicas. Carrega todas as decisões tomadas antes dele: compra, planejamento, negociação, estoque, transporte, comunicação e capacidade de reação.

Guerras continuarão acontecendo. O petróleo continuará oscilando. Navios continuarão mudando rotas. Peak seasons continuarão pressionando cadeias globais. E novos eventos que hoje sequer conseguimos antecipar certamente aparecerão.

Gestão não é imaginar que conseguiremos eliminar essas variáveis.

É construir uma operação preparada para fazer movimentos inteligentes quando elas surgirem, sem esquecer que, do outro lado da cadeia, existe um cliente que não quer saber onde está o navio. Ele quer saber quando o seu produto vai chegar.

(*) Vice-Presidente da Buckler Fit.



Blanca_Constantinescu_Images_CANVA