

O processo de end to end no planejamento da Supply Chain



A interrupção é a única certeza no planejamento da cadeia de suprimentos. No entanto, e se a mais recente fonte de perturbação não for causada por conflitos globais, greves trabalhistas ou o surgimento de uma nova pandemia? E se o seu desafio mais recente surgir de uma fonte totalmente inesperada – o retorno à normalidade?

Para muitos, os últimos anos têm sido uma tempestade perfeita. Atingidas por problemas persistentes de **fornecimento no upstream**, demanda errática dos clientes e condições econômicas difíceis, as equipes de planejamento tiveram muito com o que lidar. No entanto, é a normalização da demanda e do fornecimento que agora está prejudicando as empresas.

Veja o mercado de equipamentos esportivos para atividades ao ar livre. Como os clientes descobriram uma nova paixão por exercícios ao ar livre após a pandemia da COVID-19, a demanda por esse tipo de equipamento cresceu enormemente. Não é de se surpreender que as empresas tenham aumentado seus **investimentos em estoque** para atender à crescente demanda.

É claro que, mesmo quando a pandemia diminuiu, houve pouco alívio na interrupção da cadeia de suprimentos. Isso se traduziu em prazos de entrega significativamente estendidos, levando várias empresas a fazer pedidos excepcionalmente grandes. Essa medida serviu a dois propósitos: acompanhou o ritmo da forte demanda e ajudou a neutralizar os impactos adversos desses prazos de entrega estendidos.

No entanto, com o passar dos meses, tanto a demanda dos clientes quanto os prazos de entrega começaram a se normalizar. Isso fez com que muitas dessas empresas enfrentassem um grave **efeito chicote**. De repente, essas empresas se viram sentadas em uma montanha de excesso de estoque. Forçadas a agir, muitas reduziram os preços para incentivar os clientes a gastar seu dinheiro.

É verdade que muitos desses elementos eram imprevisíveis, e a capacidade das organizações de mitigá-los era limitada. Mas, no caso de duas empresas do mesmo setor, qual delas estaria mais bem preparada para lidar com essa situação? A que tivesse visibilidade de toda a sua cadeia de suprimentos ou a que tivesse apenas informações limitadas sobre os outros elos da supply chain?

Não se engane. Muitos desses fatores eram totalmente imprevisíveis. E, o que é mais importante, a capacidade dessas organizações de influenciá-los era limitada. Mas isso não quer dizer que nada poderia ser feito.

Imagine este cenário: estamos avaliando duas empresas do mesmo setor, ambas atendendo à mesma base de clientes e adquirindo dos mesmos fornecedores. Em qual empresa você apostaria como a mais avançada? A que depende de um planejamento em silos, com interação

mínima com a cadeia de suprimentos mais ampla? Ou na que possui uma visibilidade cristalina de toda a rede da cadeia de suprimentos?

Não se trata de uma pergunta capciosa. Uma empresa com verdadeiros recursos de supply chain planning end to end (E2E) sempre estará mais bem posicionada para se adaptar às mudanças do mercado.

Supply Chain Planning E2E como uma solução para a falta de visibilidade

O motivo é simples. Ao criar visibilidade em cada ponto da cadeia, essas empresas podem detectar antes as variações na demanda e no fornecimento. Elas têm mais condições de responder aos desafios que se apresentam no horizonte. E, ao compartilhar informações com os parceiros da cadeia de suprimentos, elas podem trabalhar com fornecedores e clientes para superar a volatilidade (ou até mesmo a normalidade).

O planejamento end to end visa unificar os departamentos em toda a organização interna para obter uma única fonte de informações precisas. Mas o valor do planejamento E2E está no alinhamento das estratégias, táticas e ações de cada departamento com a visão comercial mais ampla. Como resultado, o planejamento E2E se traduz em maior eficiência e resiliência da cadeia de suprimentos.

Os perigos do planejamento em silos

O pior da interrupção pode ter passado (por enquanto!). No entanto, o risco de planejamento em silos e a falta de comunicação entre os diferentes níveis da cadeia de suprimentos ainda estão muito presentes. Afinal de contas, os negócios estão se tornando cada vez mais complexos e o **número de canais de vendas continua a crescer**.

Neste artigo, exploraremos as nuances do gerenciamento da cadeia de suprimentos E2E, seus possíveis benefícios e como ele difere da abordagem tradicional do planejamento da cadeia de suprimentos.

OS ELOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Mas, antes de entrarmos em detalhes, vamos estabelecer as bases, definindo os diferentes vínculos e processos que fazem parte do supply chain planning.

Imagine que você entrou em uma loja on-line e comprou aquele produto que tanto queria: uma bicicleta novinha em folha. Foi fácil, você acessou o site, decidiu qual era a que mais lhe agradava e, no dia seguinte, recebeu uma batida na porta e sua bicicleta estava lá.

Para você, foi muito simples, mas a verdade é que alguém teve de desenvolver um bom design de produto, obter todas as peças necessárias para fabricar o produto, montar os diferentes componentes e colocar a bicicleta em uma caixa. Em resumo, desde a concepção do produto até o serviço pós-venda, podemos distinguir diferentes elos na cadeia de suprimentos:

AQUISIÇÃO

Nessa fase, as empresas compram as matérias-primas, os componentes e os serviços necessários para produzir o produto que será comercializado. As negociações com fornecedores, a avaliação das ofertas feitas pelos fornecedores e o estabelecimento de relações comerciais de fornecimento são algumas das ações realizadas nessa fase.

PRODUÇÃO

As matérias-primas e outros produtos semiacabados adquiridos no estágio anterior são transformados em produtos acabados prontos para venda. Os fluxos de trabalho são planejados, os recursos são alocados e a produção é monitorada para atender aos padrões de qualidade e à demanda do mercado.

DISTRIBUIÇÃO

Após a fabricação, o item deve ser transportado para centros de distribuição ou diretamente para o ponto de venda. Os produtos fabricados são mantidos em instalações de armazenamento antes de serem enviados para o ponto de venda final ou entregues aos clientes.

REMESSA E ENTREGA LAST MILE

Essa etapa envolve o transporte de produtos dos depósitos para os pontos de venda ou diretamente para os consumidores.

VENDAS

Nessa fase, os produtos são promovidos e comercializados para atrair clientes e fechar vendas. Isso envolve estratégias de marketing, publicidade, promoções e negociações com compradores.

ATENDIMENTO AO CLIENTE

Após a compra, o atendimento ao cliente entra em ação. Responder a consultas, fornecer suporte técnico e lidar com reclamações ou problemas pós-venda são algumas das tarefas mais comuns executadas pela equipe de atendimento ao cliente. Também devemos levar em conta as devoluções de produtos. Nesse sentido, a logística reversa representará um desafio, especialmente para as empresas que operam em ambientes omnicanal e precisam gerenciar vários canais de vendas e, consequentemente, também as devoluções.



Conectando o processo de E2E na supply chain

Assim como a cadeia de suprimentos é composta por diferentes elos, o planejamento da cadeia de suprimentos é composto por diferentes estágios e processos que, quando executados sem problemas e sem interrupções, se traduzem em eficiência operacional.

Porém, quando cada parte da cadeia de suprimentos é executada isoladamente e os departamentos trabalham em silos, o resultado é pouca visibilidade entre eles e enormes ineficiências em toda a linha.

Alguns desses “arrependimentos” lhe soa familiar?

- “Projetamos um produto de última geração, mas não tínhamos as peças certas para fabricá-lo.”
- “O produto que desenvolvemos era de alto nível, mas nossos clientes não o apreciavam.”

Bem, todos eles são o resultado de uma cadeia de suprimentos que não tem visibilidade. É disso que se trata a E2E: implementar processos comerciais eficazes por meio da colaboração end to

end na cadeia de suprimentos. Isso é obtido por meio de uma visão holística da cadeia de suprimentos e da digitalização de processos que permitem o fácil dimensionamento das operações da empresa e a redução do desperdício.

Vamos explorar como os princípios do planejamento da cadeia de suprimentos E2E se aplicam aos seus processos principais:

PLANEJAMENTO DE PORTFÓLIO

Tudo começa com a oferta da **variedade certa de produtos**. Mas quais são os itens que você deve oferecer aos clientes? Bem, aqueles que o ajudam a se aproximar de suas metas de negócios. Isso significa que os produtos que geram mais margem são muito importantes, assim como aqueles com alto volume de vendas que ajudam a atrair muitos clientes, ou itens que seus concorrentes não têm e que permitem que você se diferencie.

PLANEJAMENTO DA DEMANDA

É impossível planejar qualquer coisa na cadeia de suprimentos sem uma visão clara da **demanda prevista**. Antecipar o futuro, usando dados históricos de vendas, analisando as tendências do mercado e avaliando os eventos que podem influenciar a demanda, permitirá que você antecipe melhor os produtos de que precisa. Nem mais, nem menos. Dessa forma, você evitará a falta ou o excesso de estoques, que são extremamente prejudiciais ao seu negócio.

PLANEJAMENTO DE SUPRIMENTOS

Depois de saber qual é a demanda esperada, é preciso ter um plano para atendê-la e ajustar-se a ela sem cair em excessos ou faltas de estoque. Para isso, você precisa otimizar as **quantidades dos pedidos** e garantir que o estoque esteja disponível no lugar certo e na hora certa.

OTIMIZAÇÃO DE ESTOQUE

Se a demanda fosse um número fixo e inamovível, esse processo provavelmente não faria sentido. No entanto, é preciso ter em mente que a demanda por muitos itens é volátil, assim como os preços das matérias-primas e sua disponibilidade. Portanto, a **otimização de estoque** consistirá em levar em conta todas essas variáveis para manter a maior disponibilidade possível de produtos ao menor custo possível.

S&OP (PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES)

Planejamento de vendas e operações é um elemento-chave no planejamento da cadeia de suprimentos E2E. Se o planejamento E2E se traduz em visibilidade em toda a cadeia de suprimentos, o S&OP é o processo que permitirá que todas as informações geradas nos links sejam acessíveis e compreensíveis para todas as pessoas envolvidas na gestão da cadeia de suprimentos. Da mesma forma, ele também será o procedimento por meio do qual as decisões relevantes serão tomadas para ajustar e otimizar o restante dos processos.

Diferenças entre o gerenciamento tradicional e o gerenciamento de cadeia de suprimentos end to end

O gerenciamento tradicional e o E2E, o end to end, da cadeia de suprimentos têm um objetivo em comum: reduzir custos e atender à demanda dos clientes. No entanto, a principal diferença entre os dois está nas limitações do gerenciamento tradicional em comparação com o gerenciamento E2E. Vamos dar uma olhada em algumas das principais diferenças entre os dois:

VISÃO GLOBAL VS. SEGMENTADA

E2E: aborda a cadeia de suprimentos como um processo contínuo e conectado de fornecedores a clientes finais, considerando todos os estágios intermediários e as diferentes partes envolvidas.

Tradicional: trata cada estágio da cadeia de suprimentos como uma entidade separada, o que pode levar à falta de coordenação e a uma visão limitada.

COLABORAÇÃO ENTRE ELOS VS. ISOLAMENTO

E2E: promove a colaboração e o compartilhamento de informações entre todos os elos da cadeia de suprimentos para a tomada de decisões mais informadas e o gerenciamento compartilhado de riscos.

Tradicional: pode haver falta de comunicação e colaboração entre diferentes partes da cadeia, o que pode levar a ineficiências e problemas de coordenação.

OBJETIVOS GERAIS VS. OBJETIVOS INDIVIDUAIS

E2E: os objetivos gerais da empresa são a prioridade número um e a sincronização de todos os elos da cadeia é necessária para alcançá-los. Os objetivos específicos de cada elo e departamento estão subordinados aos da organização.

Tradicional: geralmente se concentra mais na eficiência interna de cada estágio do que em atingir os objetivos gerais da empresa.

TECNOLOGIA E AUTOMAÇÃO VS. PROCESSOS MANUAIS

E2E: a tecnologia é essencial para proporcionar a visibilidade necessária ao longo de toda a cadeia. Da mesma forma, por meio da tecnologia, as tarefas mais repetitivas ligadas à cadeia de suprimentos podem ser automatizadas, e as equipes podem se concentrar no trabalho de maior

valor agregado.

Tradicional: é mais provável que dependa de processos manuais e não tenha as ferramentas tecnológicas adequadas.

COMO A TECNOLOGIA PODE APOIAR O PLANEJAMENTO EFICAZ DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E2E?

O planejamento eficaz da cadeia de suprimentos E2E exige a tecnologia certa. Alguns dos recursos desse tipo de software são:

➤ **Mais visibilidade e menos riscos por meio da simulação de cenários alternativos**

O planejamento é realizado em todos os níveis da cadeia de suprimentos, melhorando assim a capacidade de resposta em curto prazo. Suas decisões sobre a cadeia de suprimentos obviamente terão um impacto sobre suas operações. Além disso, elas também podem ter efeitos colaterais em outros departamentos de sua empresa. Por esse motivo, é fundamental antecipar e mitigar o risco dessas decisões. Para isso, usar digital twins para recriar o impacto dessas decisões é uma grande vantagem.

➤ **Eliminar tecnologias desconectadas**

A tecnologia E2E correta fornecerá à sua equipe uma plataforma totalmente integrada para um planejamento mais eficaz da cadeia de suprimentos. Você pode dizer adeus às tecnologias de cadeia de suprimentos desarticuladas que cobrem apenas parte de suas operações.

➤ **Visualização mais completa dos KPIs**

Você terá visibilidade em tempo real dos KPIs e das métricas de desempenho segmentadas por linha de produtos, localidades locais e globais e outros filtros. Ao contextualizar as métricas por meio do conhecimento de sua equipe, você obterá as informações necessárias para fazer a diferença.

Etapas para implementar o processo E2E na cadeia de suprimentos

Já analisamos os benefícios e as principais diferenças entre uma abordagem de planejamento tradicional e uma end to end. As vantagens dessa última, especialmente em cadeias de suprimentos complexas, são inúmeras, mas como passar do modelo tradicional para o E2E?

AVALIAÇÃO DOS RECURSOS EXISTENTES

Antes de iniciar a transformação para um modelo de gerenciamento da cadeia de suprimentos E2E, é essencial avaliar minuciosamente os recursos existentes. Esse “relatório de status” fornecerá informações sobre lacunas tecnológicas, gargalos de processos e restrições de recursos que precisam ser abordados durante a implementação. Lembre-se, também, de que esse processo exigirá investimento, comprometimento da equipe da cadeia de suprimentos e confiança da diretoria.

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS CLAROS

Metas claramente definidas para uma iniciativa de planejamento da cadeia de suprimentos E2E são essenciais para o sucesso. Você deseja melhorar os prazos de entrega, reduzir os custos operacionais e aumentar a satisfação do cliente, tudo ao mesmo tempo? Quaisquer que sejam as metas definidas, elas devem ser claras e mensuráveis.

SELEÇÃO DA TECNOLOGIA CERTA

A escolha da tecnologia certa é fundamental. Essa etapa envolve uma pesquisa minuciosa e a consideração de soluções de software que se alinham ao tamanho, à complexidade e aos

requisitos exclusivos de sua organização.

COLETA E LIMPEZA DE DADOS

Dados precisos e limpos impulsionam o planejamento eficaz da cadeia de suprimentos. Antes da implementação, é necessário fazer um esforço para coletar e limpar os dados históricos. Dados limpos e consistentes são a base para previsões e planos que o ajudam a tomar boas decisões em sua cadeia de suprimentos.

PROJETO DO FLUXO DE TRABALHO E2E

O projeto de um fluxo de trabalho contínuo end to end envolve o mapeamento de cada estágio da jornada da cadeia de suprimentos. Essa etapa permite destacar as interdependências entre os links, os possíveis gargalos, os caminhos alternativos e as oportunidades de otimização do processo.

IMPLEMENTAÇÃO E TREINAMENTO DE USUÁRIOS

Depois que a tecnologia tiver sido selecionada e todas as etapas anteriores tiverem sido executadas em colaboração com o fornecedor de software escolhido, a implementação deve vir em seguida. Ao mesmo tempo, os usuários devem ser treinados e receber as habilidades necessárias para garantir a adoção e o uso tranquilos da nova ferramenta.

AJUSTES E OTIMIZAÇÃO CONTÍNUA

As cadeias de suprimentos são dinâmicas e será necessário fazer ajustes ao longo do tempo. A revisão regular dos KPIs e a coleta de feedback da equipe que está em contato com a tecnologia permitirão a otimização contínua da sua cadeia de suprimentos.

Um exemplo real de cliente: como o planejamento E2E pode impulsionar seu crescimento

A Alipensa é um grande grupo de distribuição de bens de consumo que, na última década, aumentou seu faturamento em 40% e abriu 15 supermercados e 2 centros de Cash and Carry. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento dos negócios também significou um aumento na complexidade das operações da Alipensa. Para manter esse crescimento de forma sustentável, a empresa decidiu contar com o Slimstock e implementar o Slim4 para gerenciar sua cadeia de suprimentos.

“Estávamos em um ponto de expansão em que precisávamos de um software como o Slim4 para continuar crescendo de forma ordenada”, diz Pedro Márquez Padillo, Diretor de Logística do Grupo Alipensa. Depois de adotar a ferramenta, a empresa aumentou seu nível de serviço em 8 pontos, chegando a 98% em 9 meses. Isso permitiu que a empresa mantivesse a disponibilidade dos produtos à medida que continuava a crescer.



Por outro lado, o Slim4 também permite que a Alipensa detecte promoções de fornecedores para aproveitar as oportunidades de compra e realizar o processo de

reabastecimento nas condições mais favoráveis possíveis. Esse é apenas um exemplo dos benefícios de ter visibilidade de todos os elos da cadeia de suprimentos (planejamento E2E).

Leia a história completa sobre Alipensa e Slimstock (Versão em espanhol).

Desafios da implementação do supply chain end to end

Quando se depara com a implementação desse processo E2E, um ou mais dos seguintes desafios podem ser encontrados:

A colaboração interna é essencial: para que o projeto seja bem-sucedido, a colaboração da equipe e as comunicações claras e transparentes em todas as direções são essenciais.

Chegar a acordos com fornecedores: a colaboração com o elo a montante da cadeia é necessária para o planejamento eficaz da E2E. Nessa situação, compreender os comportamentos passados pode permitir que você preveja os futuros e, portanto, saiba quais fornecedores serão mais fáceis de “adicionar à causa”.

Conheça bem seu cliente: para satisfazer corretamente a demanda de seu cliente, você precisa saber o que ele quer, como quer e quando quer.

Liderança convicta: para levar o projeto E2E adiante, ele deve ser liderado por pessoas que estejam no topo da empresa e que realmente acreditem nele.

Conclusões e práticas recomendadas para o planejamento da sua cadeia de suprimentos E2E

Ao longo deste artigo, analisamos em detalhes o que é o planejamento da cadeia de suprimentos end to end. Analisamos seus possíveis benefícios, as etapas que você deve seguir para implementá-lo em sua empresa e algumas possíveis “armadilhas” que você pode encontrar durante a implementação.

Em resumo, é correto ressaltar que o processo de mudança do planejamento tradicional para o planejamento end to end não é rápido e exige o comprometimento de toda a organização. Mas os benefícios potenciais são tão grandes que você não pode perder a oportunidade. O preço de não realizar a mudança seria muito alto para sua organização.

Em nossa experiência, algumas boas práticas que você deve ter em mente durante o processo de implementação são:

- Certifique-se de que as pessoas da organização estejam preparadas. Se não estiverem, ajude-as e ofereça a elas o treinamento adequado.
- Defina seus objetivos de acordo com o elo da cadeia de suprimentos. Determine métricas para medir o sucesso da implementação (KPIs).
- Use as ferramentas tecnológicas certas, invista em sistemas e mantenha seus dados limpos para obter informações confiáveis.
- Implementar um processo eficaz de S&OP.
- Gere e busque alianças estratégicas com fornecedores e clientes.

Dessa forma, você facilitará a implementação do planejamento da cadeia de suprimentos E2E de forma ágil e eficiente.



Ana C. Pichot

Última atualização: 12/03/2025

Faça parte da nossa rede.

Conecte-se, aprenda e cresça com colegas do setor!

O poder da verdadeira integração no planejamento E2E

Especialistas em Gestão de Demanda | Gestão de Estoque

Planejamento da Cadeia de Suprimentos | Planejamento Integrado de Negócios

Explore outros artigos em nosso [blog](#)

Encontre-nos em nossos [eventos](#)

Visite-nos em: <https://www.slimstock.com/pt/>

