

## Entrega Perfeita: As Novas Regras para Sobrevivência, Inovação e Crescimento

Por Steve Banker

A fidelidade do cliente começa com um serviço excelente e uma entrega pontual. As empresas estão sob pressão para unificar sua experiência de compra em todos os canais, captar pedidos com facilidade e fazer a entrega desses pedidos de forma rápida e precisa.

Quando se trata de medir a fidelidade dos relacionamentos com os clientes de uma organização, a pesquisa Net Promoter Score (NPS) geralmente representa as melhores práticas. O NPS está correlacionado ao crescimento da receita e é calculado com base nas respostas a uma única pergunta simples: qual é a probabilidade de você recomendar essa empresa, produto ou serviço a um amigo ou colega?

Quando a nota do NPS de uma empresa cai, é comum que a organização crie uma equipe multifuncional, patrocinada por um alto executivo, com a tarefa de descobrir por que a nota caiu – e então corrigir o problema. Com bastante frequência, quando essas equipes investigam a causa da queda do NPS, elas ouvem: “Quero que vocês enviem e entreguem o que eu pedi, quando vocês disseram que fariam”. Quando é esse o caso, as empresas começam a jornada para melhorar a métrica do pedido perfeito.

Com base em conversas com profissionais da cadeia de suprimentos, apresentamos aqui alguns aprendizados comuns associados a essas jornadas:

- À medida que a complexidade da cadeia de suprimentos aumenta, as entregas perfeitas se tornam mais difíceis.
- A melhoria dessa métrica sempre envolve o foco em pessoas e processos, mas muitas vezes também inclui a implementação de aplicativos novos e mais robustos da cadeia de suprimentos.
- Métricas erradas levam a comportamentos abaixo do ideal; métricas podem, muitas vezes, ser manipuladas.
- Inicialmente, não é raro que a logística, que está no final do processo, seja responsabilizada pelo atraso nas entregas. No entanto, quando o processo de cumprimento de pedidos é decomposto e medido de ponta

a ponta, com frequência se descobre que o desempenho da logística não é tão ruim assim.

Não faz sentido alcançar um desempenho muito alto na métrica do pedido perfeito se sua empresa perder dinheiro no processo. Alcançar o pedido perfeito requer uma orquestração rigorosa da cadeia de suprimentos em toda a cadeia de suprimentos estendida; isso é um grande desafio. E fazer isso de uma forma que preserve as margens de lucro é ainda mais difícil.

Alcançar o pedido perfeito é complexo devido à proliferação de unidades de manutenção de estoque (SKUs) e a uma tendência para entregas menores e mais frequentes. Além disso, as interrupções se tornaram mais comuns; as mudanças climáticas aumentaram a ocorrência de eventos climáticos severos, o livre comércio está se fragmentando e as tarifas podem aumentar em um piscar de olhos. Como vimos, acontecimentos inesperados, como uma pandemia, também podem causar estragos nas cadeias de suprimentos e nas economias globais. Os varejistas tradicionais de lojas físicas, que enfrentam a concorrência implacável de empresas como a Amazon, com sua ampla seleção de produtos e entregas expressas, reagiram tentando transformar suas lojas em ativos de atendimento e desenvolvendo outras novas trajetórias de fluxo de pedidos do e-commerce. Essas trajetórias de fluxo omnichannel incluem pedido na loja e envio para casa, pedido online com retirada na loja e várias outras trajetórias de fluxo de saída e retorno. Esses varejistas aprenderam que precisam ter apenas um pool de inventário disponível para atender a todos os canais e que também precisam de recursos sofisticados de orquestração de pedidos.

Embora o varejo esteja passando por uma verdadeira revolução na cadeia de suprimentos, a complexidade associada a alcançar o pedido perfeito não se limita apenas às empresas *business-to-consumer* (B2C). As empresas *business-to-business* mudaram radicalmente a forma como gerenciam sua cadeia de valor do pedido ao cumprimento. Muitos fabricantes e distribuidores vêm experimentando mudanças radicais que afetam a venda e distribuição de mercadorias e também a fidelidade do cliente.

Agentes transformadores estão surgindo no setor de distribuição e atacado. Um novo participante examinado pela ARC cresceu e agora abrange mais de 70 centros de distribuição. De várias maneiras, o modelo de negócios desse

distribuidor é como o da Amazon, a diferença é que seu foco principal são os clientes empresariais, e não os consumidores.

Sua estratégia de suprimento se baseia em três pilares: conectar a demanda ao suprimento em tempo real; garantir que o produto certo esteja na posição certa do local certo; entregar no prazo. A tecnologia é um facilitador nessas três áreas. Sua cadeia de suprimentos começa com um consumidor que precisa de um produto de reposição. Esse cliente pode ir a varejistas de vários tamanhos, desde uma grande rede de varejo até um pequeno comércio de bairro. Esses pontos de venda, por sua vez, encomendam seus produtos de uma variedade de distribuidores. Os distribuidores podem comercializar de 20 a 30 marcas diferentes de diversos fabricantes. Mas existem dezenas de milhares de unidades de manutenção de estoque. Essa proliferação de SKUs impossibilita que os varejistas tenham disponibilidade em estoque de todos os produtos necessários. O que torna o armazenamento no local ainda mais difícil é o fato de que muitos produtos são volumosos e ocupam muito espaço. A proliferação de SKUs também torna muito difícil para os distribuidores manter economicamente o inventário correto.

É aqui que entra o agente transformador, com o uso de tecnologias digitais, a infraestrutura física certa e, portanto, a capacidade de fornecer uma grande variedade de produtos com muita rapidez. Esse tipo de ruptura transformadora está acontecendo em muitos setores de manufatura e distribuição. Se ainda não aconteceu no seu setor, fique atento: está chegando.

### **Tecnologias Digitais do Pedido ao Cumprimento**

Dependendo da estratégia de negócios e da maturidade tecnológica de uma empresa, existem muitas tecnologias que podem contribuir para a entrega do pedido perfeito. No entanto, não há dúvida de que, para a cadeia de valor do pedido ao cumprimento, os aplicativos mais críticos são a orquestração do gerenciamento de pedidos, a gestão de armazenamento, o gerenciamento de transporte e o gerenciamento do comércio global.

O pedido perfeito começa em saber, em tempo real e com altíssima precisão, onde está localizado o inventário ou para quando está programada a próxima produção. No mínimo, as empresas precisam saber onde se encontra seu inventário de produtos acabados. Em muitos casos, isso requer visibilidade tanto do inventário de entrada quanto de saída e da capacidade de produção.

Um sistema de gestão de armazenamento (WMS) garante uma precisão quase perfeita do inventário – geralmente 99,9% ou mais – para inventário em repouso. Os sistemas de gerenciamento de transporte (TMS) adicionam visibilidade em tempo real sobre o inventário em movimento. Um TMS mantém os níveis de serviço entendendo os tempos totais de processamento da origem ao destino e usando isso como uma restrição durante a execução da otimização.

A principal razão pela qual as empresas implementam um TMS é a economia de frete. A pesquisa da ARC sobre os benefícios associados ao TMS mostra que as empresas realmente obtêm reduções significativas nos custos de frete. No entanto, a maioria dos clientes obtém mais do que apenas economia; eles também melhoram seus níveis de serviço. Vale ressaltar que as maiores economias de frete encontradas pela ARC provinham de soluções TMS que incluíam modelagem da rede de transporte como parte da solução.

O próximo passo é orquestrar os pedidos em vários canais de vários clientes. Os sistemas tradicionais e herdados de gerenciamento de pedidos nas soluções de planejamento de recursos empresariais não têm a capacidade de lidar com a complexidade de atender pedidos de vários clientes diferentes, com diferentes níveis de serviço, em canais diferentes e diferentes trajetórias de fluxo omnichannel. Os modernos sistemas de gerenciamento de pedidos distribuídos (DOM) baseados em nuvem não têm as mesmas restrições.

Ter um sistema GTM (Global Trade Management) é necessário para a entrega perfeita de pedidos que cruzam fronteiras. Se as informações tarifárias de uma empresa forem imprecisas e a documentação aduaneira não for enviada da maneira adequada, as remessas podem sofrer atrasos com as penalidades impostas, e o que parecia ser um pedido lucrativo pode se tornar um grande prejuízo. E, da mesma forma que um TMS, uma solução GTM pode gerar economia para as empresas de várias formas.

Entretanto, como mencionado anteriormente, pedidos perfeitos por si só não são suficientes. As empresas também precisam ter lucro. Soluções WMS, TMS, DOM e GTM contribuem para reduzir custos de formas diferentes. O ROI varia de bom para ótimo com esses aplicativos, e pode aumentar quando os aplicativos colaboram juntos de forma eficaz.

Do ponto de vista da tecnologia, os aplicativos podem ser on-premises; on-premises mas com suporte de uma infraestrutura em nuvem; ou uma solução

em nuvem pública (multi-tenant). As soluções em nuvem pública são as mais avançadas. As soluções em nuvem pública são projetadas para serem configuradas, não personalizadas. Além disso, a maioria dos clientes de nuvem pública compram essas soluções porque sabem o quanto a personalização pode ser cara em termos de retardar o retorno financeiro e dificultar a flexibilidade operacional.

## **Mais Recursos**

Acima, examinamos por que a entrega perfeita está se tornando cada vez mais importante e delineamos as principais tecnologias necessárias para abordar essa questão. Este artigo se baseia em três outros artigos que se aprofundam nessas tecnologias principais. [São eles](#): Orquestração Contínua de Pedidos: Simplificando e Entregando Pedidos; Logística Adaptável: Supere as Interrupções e Exceda as Expectativas; e Conformidade do Comércio Global: Garanta uma Entrega Perfeita por meio da Redução de Atrasos, Custos e Riscos Comerciais.