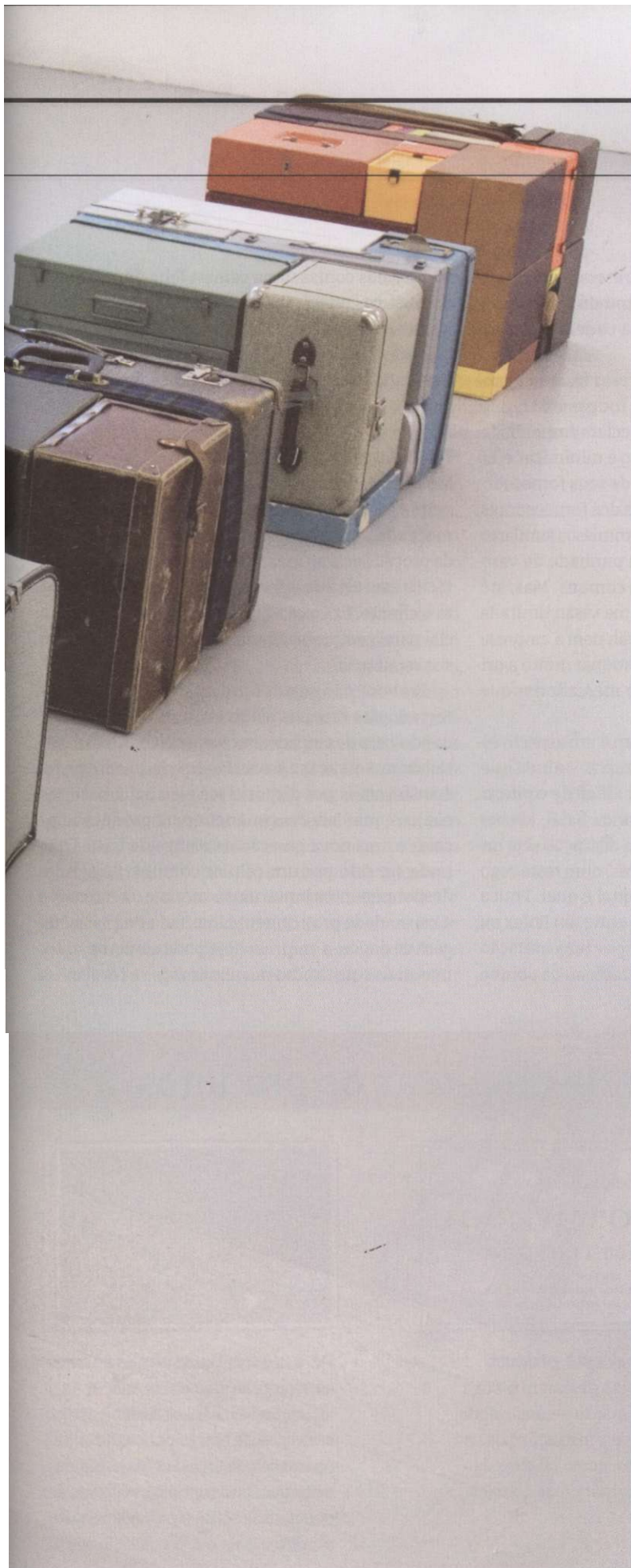


A cadeia de suprimento transparente

Deixe o cliente informado sobre a origem de seus produtos — antes que ele resolva descobrir por conta própria.

Steve New

STRALKASTARE PROPAN
MT
VIKT 17 KG.



Steve New é diretor de programas no Centre for Corporate Reputation da Saïd Business School (University of Oxford), no Reino Unido.

iva para fins educat

A

ntigamente, a origem dos produtos de uma empresa era envolta em mistério. Tirando os envolvidos na cadeia de suprimento, quase ninguém se importava. Obviamente, isso mudou. Consumidores, governos e empresas hoje exigem

detalhes sobre sistemas de entrega e fontes de mercadorias. Estão preocupados com a qualidade, a segurança, a ética e o impacto ambiental. Organizações com visão estão enfrentando diretamente novas ameaças e oportunidades trazidas pela pergunta "De onde vem essa mercadoria?".

Vejamos o problema que uma cadeia de suprimento opaca pode causar. Embora a maioria dos proprietários de um iPhone provavelmente nem pense na origem do aparelho, o suicídio de trabalhadores da Foxconn, uma das principais fornecedoras chinesas da Apple, obrigou a empresa a deixar à vista parte da cadeia de suprimento em 2009 — para refutar a acusação de que a mão de obra que usava trabalhava em condições degradantes. Outro caso de grande visibilidade, o "escândalo do drywall tóxico", levou a ações coletivas na Justiça americana. O produto em questão entrou nos Estados Unidos sem qualquer outra informação sobre a procedência além do rótulo "Made in China". E, poucos anos antes, a fabricante de brinquedos Mattel enfrentou

uma avalanche de relatos da presença de chumbo em brinquedos, o que levantou dúvidas sobre o grau de controle que tinha da cadeia de suprimento.

Na mão inversa, muitas empresas fazem da procedência uma virtude. A loja de roupas H&M, que tem uma rede internacional, se declara empenhada em melhorar práticas de trabalho e minimizar efeitos ambientais negativos não só de seus fornecedores, mas também de fornecedores dos fornecedores, ao longo de toda a cadeia. Compromissos similares — no passado assumidos por um punhado de varejistas de nicho — hoje são muito comuns. Mas, até recentemente, o cliente tinha uma visão limitada da cadeia de suprimento. Em geral, nem a empresa em si estava interessada em questionar muito a origem e o caminho percorrido por mercadorias que comprava.

Para muitos produtos, a origem é um aspecto essencial daquilo que o cliente compra — ainda que seja uma qualidade intangível ou difícil de verificar. É impossível distinguir uma comida halal, kosher ou orgânica das outras; embora a distinção seja importante para certos consumidores, num teste cego a maioria não teria como dizer qual é qual. Pouca gente saberia apontar a diferença entre um Rolex ou uma bolsa Louis Vuitton autênticos e uma imitação de primeira. A falsificação é um problema porque,

no final das contas, uma camisa feita dentro de padrões éticos tem a mesma aparência e o mesmo toque da versão feita numa fabriquetinha qualquer. Mas o fato de que o consumidor se importa com a ética e a autenticidade é indiscutível: a procedência já pesa muito — e vai pesar cada vez mais.

Tecnologias reveladoras

Movidas pelo crescente chamado da transparência, empresas como Walmart, Tesco e Kroger estão começando a usar novas tecnologias para dar dados da procedência ao mercado. Com o tempo, o acesso fácil a esse tipo de informação vai virar a norma para o cliente. Revelar a origem será um passo essencial para a empresa conquistar confiança e garantir sua reputação.

Embora não sejam fundamentalmente novas, tecnologias cruciais estão evoluindo e se combinando para desencadear novas oportunidades — e também ameaças. A rotulagem de produtos foi transformada por dispositivos eletrônicos microscópicos, marcadores genéticos para produtos agrícolas e uma nova geração de código de barras que pode ser lido por um celular comum. Se a esses desdobramentos juntarmos o alcance da internet e a capacidade praticamente ilimitada de armazenagem de dados, a empresa hoje pode contemplar formas mais sofisticadas de monitorar — e revelar — a

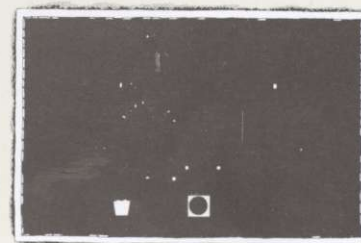
A história — e o futuro — de etiquetas de produtos



O mínimo necessário As primeiras etiquetas traziam pouca informação além da marca do produto e de seu conteúdo básico.



Como usar este produto Novas regras passaram a exigir mais informação — mas, ainda assim, gerais. Instruções de uso do produto, como no caso da limpeza, tornaram-se comuns.



De tudo um pouco A certa altura, a etiqueta se encheu de dados, incluindo selos éticos e ambientais e códigos de barras para agilizar operações de logística (a gestão de estoques, por exemplo). Ainda assim, pouco dizia sobre a procedência do produto.

Ideia em resumo

Tecnologias sofisticadas estão dando à empresa um nível sem precedentes de detalhes sobre a origem de um produto e sua trajetória pela cadeia de suprimento. Essa informação pode ser usada para melhorar a qualidade e a segurança do produto e garantir sua autenticidade.

Essa tecnologia — de minúsculas etiquetas de radiofrequência a marcadores de DNA, passando por códigos de barras — pode revelar um sem-fim de dados sobre a procedência de um produto e aumentar consideravelmente a transparência da cadeia de suprimento.

Consumidores e outras partes interessadas querem saber mais sobre a procedência de produtos. Se a empresa não tomar a iniciativa de abrir a cadeia de suprimento à inspeção do público, outros o farão em seu lugar.

trajetória da manufatura de seus produtos.

Etiquetas de identificação por radiofrequência (RFID, na sigla em inglês), já populares na gestão de estoques e outras áreas, estão cada vez menores, mais baratas e flexíveis. Novas gerações — como o "mu-chip" da Hitachi, do tamanho de um grão de areia. — podem ser usadas, por exemplo, para identificar discretamente uma joia. Podem até ser incorporadas a papel e plástico, inserindo dados de procedência do produto no material propriamente dito. Etiquetas menores — exóticamente rotuladas de "pó de rádio" — já estão em desenvolvimento.

Assim como um rótulo de papel, a etiqueta eletrônica pode ser usada de duas maneiras. Pode guardar os dados diretamente — em certos casos, pode até ser atualizada à medida que o artigo for

MAPAS DE SOURCING podem retratar a localização (e outros dados) de atividades agrícolas, industriais, de distribuição e outros processos da empresa.



WEBCAMS podem mostrar, ao vivo, o que está acontecendo no chão de fábrica naquele momento.



Tudo em um A nova geração de código de barras em 2D (como a Microsoft Tag) "linka" aparelhos móveis a dados de estoque e logística. Uma etiqueta dessas também pode dar acesso, via internet, a mapas de sourcing, imagens ao vivo de fábricas e detalhes de certificação ética e ambiental.



CERTIFICAÇÃO ÉTICA testa e enuncia requisitos preenchidos pelos produtos da empresa numa série de áreas.

percorrendo a cadeia de suprimento. Ou, então, apenas conter um identificador único, que direcione o interessado a um grande volume de dados de apoio na internet. A onipresença desses dispositivos móveis significa que o consumidor pode acessar facilmente essa "internet de coisas", obtendo informações sobre a procedência não só no nível genérico da categoria ou do tipo de artigo, mas também para o item específico em questão. Se estiver interessado em, digamos, segurança alimentar, a tecnologia me dará informações não só sobre um certo tipo de frango, mas até mesmo sobre aquele frango específico.

O novo marketing

Com o cliente cada vez mais interessado na origem e na autenticidade daquilo que compra, muni-lo de instrumentos para rastrear a procedência será parte importante do mix de marketing e dará a fabricantes e varejistas novas formas de capitalizar o valor da marca. Uma consideração crucial é que volume de dados disponibilizar publicamente, e em que grau de detalhe. Muitas empresas já deram declarações contundentes sobre a seriedade com que gerenciam a cadeia de suprimento. Transparência, num nível granular, dá credibilidade a tais declarações.

rotula cada um de seus produtos com um código que o consumidor pode digitar no website Respectcode.org para obter informações sobre empresas e fábricas integrantes da cadeia de suprimento, bem como sobre o certificado de desempenho ambiental ISO 14000. Outra empresa de vestuário, a Anvil, usa o sistema TrackMyT.com para fornecer informações multimídia sobre a trajetória de cada produto, da matéria-prima ao artigo acabado. E vinhos da vinícola Blankiet Estate, no Vale do Napa, na Califórnia, trazem um código que, quando digitado num website, pode atestar sua autenticidade.

Dar ao consumidor um código que possa ser verificado na internet é um jeito bastante simples de tornar a cadeia de suprimento transparente, embora o esforço exigido possa inibir a adoção generalizada. Novas alternativas simplificam radicalmente o trabalho do consumidor e obrigam a empresa a repensar a função de rótulos e etiquetas. Fabricantes de celular estão criando um tipo de leitor de RFID que, além de permitir que a pessoa simplesmente passe o aparelho sobre uma etiqueta para pagar por algo, daria acesso a dados sobre origem do produto, certificados e trajetória pela cadeia. Tecnologias de leitura visual para smartphones já são bem populares. O aplicativo ShopSavvy, por exemplo, permi-

Em cada elo da cadeia de suprimento, valerá uma nova regra: só serão aceitos produtos cuja procedência for clara.

Gigantes do varejo como Tesco e Walmart já adotaram um serviço inovador da Historic Futures, uma empresa do Reino Unido que presta serviços de cadeia de suprimento. O sistema permite à indústria têxtil coletar e apresentar informações sobre produtos feitos de algodão com o intuito de garantir que não seja usado algodão do Uzbequistão colhido com trabalho infantil. Esses dados são usados internamente, dando mais confiança ao varejista na hora de propagandear o caráter ético de seus produtos. O website da Asda — braço britânico do Walmart — transmite feeds ao vivo de webcams posicionadas num punhado de fornecedores de alimentos e vestuário da rede. A suíça Switcher, do ramo têxtil,

te ao consumidor fazer comparações de preços; já um aplicativo de reconhecimento de imagem do iPhone, o SnapTell, permite que o usuário fotografe capas de livros e DVDs, por exemplo, e receba, em seguida, críticas do produto, comparação de preços e links para um sem-fim de outras informações — tudo em segundos. A última geração de leitores móveis, compatíveis com o novo formato QR ("quick response") e códigos Microsoft Tag, pode "linkar" o celular do consumidor diretamente a qualquer dado — em qualquer quantidade — disponibilizado pelo fabricante na internet. Novos formatos trazem muito mais dados do que o código de barras convencional.

Cadeia fortalecida

Naturalmente, a procedência é relevante tanto cadeia acima como cadeia abaixo. Assim como enriquecem a relação da empresa com clientes, tecnologias de rastreamento também ditam o que a empresa espera de fornecedores. O consumidor final pode estar preocupado com a autenticidade e a ética daquilo que compra, mas a empresa também quer garantias em relação aos bens que adquire. Novas tecnologias de procedência serão tão importantes para operações da cadeia de suprimento quanto para o marketing. Em cada elo da cadeia, surgem mais dados — dados que podem ser transmitidos, a custo baixo, à fase seguinte.

Para setores nos quais a segurança é um fator crítico, garantir a procedência já é o padrão — apesar do custo e da complexidade. Há sistemas sofisticados e regulados para atestar o "pedigree" de componentes aeroespaciais, insumos farmacêuticos e aparelhos médicos. Mas as novas tecnologias também estão mexendo na matemática do rastreamento, com a análise por lote e item se tornando viável em mais setores e para mais finalidades.

Primeiro, o rastreamento pode ajudar a garantir que o fornecedor não use alternativas inferiores a fontes aprovadas de insumos. No caso da Mattel, por exemplo, um parceiro usou um fornecedor não aprovado para superar a escassez temporária de um material. Segundo, a rastreabilidade é essencial para empresas que, como a Tesco, buscam medir o impacto ambiental de seus produtos. Por último, a transparência é uma proteção contra a entrada de componentes e materiais falsificados na cadeia de suprimento.

Embora com o rastreamento convencional por lote a empresa possa recuar na cadeia e chegar à fonte do problema, novos recursos de rastreamento permitem a inserção de todo detalhe do processo de produção na "ficha" de um item. Esses dados podem, então, ser usados para analisar qualidade, segurança, durabilidade e confiabilidade, entre outras coisas. Dados de procedência e rastreabilidade são uma mina de ouro que a empresa pode explorar para melhorar cada vez mais. Além disso, etiquetas e rótulos seguros (que empreguem, por exemplo, a nova tecnologia de tinta com DNA) podem inibir a falsificação de produtos. Quando integrada a sistemas de ERP, a rotulagem item por item permite que a contabilidade e o custeio sejam ajustados de forma mais precisa do que nunca.

Até aqui, iniciativas de proteção da cadeia inteira

não surtiram efeito devido a barreiras logísticas e financeiras à visão que transcenda o primeiro nível de suprimento. Embora muitas empresas tenham promovido iniciativas enormes e louváveis para auditar e certificar seus fornecedores imediatos, os verdadeiros riscos operacionais e à reputação podem estar mais acima na cadeia. Cada vez mais, a empresa vai exigir rastreabilidade de seus fornecedores. Em cada elo da cadeia, valerá uma nova regra: só serão aceitos produtos de procedência clara e abrangente.

Preveja os riscos

Novas tecnologias permitirão uma visibilidade sem precedentes do sistema industrial. Ainda que a empresa opte por manter dados de procedência sob sigilo, nada garantirá que ativistas e grupos de interesses — ou até concorrentes — terão a mesma discricção. A explosão da comunicação eletrônica global dá poder a quem quer manchar a reputação da empresa — e, à empresa, a oportunidade de conquistar confiança.

Naturalmente, o acesso de quem é de fora aos dados seria mais limitado do que o da própria empresa, mas provavelmente não o suficiente para que esta se sinta totalmente segura. YouTube, Twitter e outras mídias sociais já transformaram o modo como ativistas lançam campanhas contra práticas da cadeia de suprimento. É só ver a recente denúncia, pelo Greenpeace, de um fornecedor de óleo de palma da Nestlé cujas práticas estavam prejudicando a floresta tropical na Indonésia. Webcams são baratas. É fácil criar aplicativos para o iPhone. Se a empresa não soltar ela mesma informações sobre a procedência, outros o farão em seu lugar. À mera leitura do código, o cliente será capaz de ver, ao vivo, a fábrica, a granja industrial ou as insalubres condições de trabalho.

Certas empresas conquistaram a reputação de práticas éticas numa arena — certas fabricantes de roupas, por exemplo, celebram as condições de trabalho em seus fornecedores de primeiro nível. Mas toda empresa vai descobrir que o interesse do consumidor pode avançar cadeia acima. Como aprenderam Tesco e Walmart, de nada vale alardear as excelentes condições em que o jeans é fabricado se faltar ética na colheita do algodão. A empresa sem dúvida deve explorar oportunidades operacionais e de marketing abertas por um rastreamento sofisticado, mas seria bom que revelasse aquilo que descobre antes que terceiros o façam.