

PROPOSTA PARA FLEXIBILIZAÇÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Leandro C. Coelho*, Neimar Follmann[†], Carlos Taboada*

*[†] Universidade Federal de Santa Catarina,
Santa Catarina, Brasil

*Email: leandroah@hotmail.com

[†]Email: follmann2@hotmail.com

*Email: taboada@deps.ufsc.br

1 INTRODUÇÃO

A busca pela vantagem competitiva nas organizações tem alcançado estágios antes nunca vistos. Essa luta acirrada pelos melhores clientes, através da oferta da mais variada gama de benefícios faz com que o mercado se torne instável, fortemente inclinado às mudanças, ou seja, volátil. A volatilidade torna as empresas mais propensas ao fracasso, uma vez que se não se adaptarem de forma ágil, buscando parcerias, implantando tecnologias, demonstrando ter uma resposta rápida ao mercado, o concorrente o fará. É necessário, portanto que as organizações sejam flexíveis.

Ser flexível significa, segundo Kuper (2001), ter a habilidade para responder às mudanças em padrão de consumo, o que significa ter um diferencial competitivo. Na busca por esse diferencial competitivo, as organizações vêm encontrando diferentes soluções, dentre elas o gerenciamento da cadeia de abastecimento, ou como é conhecida internacionalmente, *Supply Chain Management (SCM)*. Desta forma, se antes as empresas necessitavam ser flexíveis, individualmente, agora é necessário que a cadeia como um todo o seja.

Este artigo aborda o tema flexibilidade na cadeia de abastecimentos, que é um dos meios possíveis, uma parte da estratégia, para o alcance da competitividade das empresas. Buscou-se tratar o assunto de forma a responder o que é e como é possível tornar uma cadeia flexível. Com base no estudo realizado e dos conceitos utilizados, foi possível a elaboração de uma nova proposta de conceito, que melhor descreva o que é flexibilidade no contexto da cadeia de abastecimentos.

2 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

Ser o melhor, o mais rápido e estar mais próximo parece ser o ideal para que uma organização se mantenha competitiva. É o que afirma Christopher (2005). Segundo ele as regras da competitividade estão mudando. Foi-se a época em que marcas poderosas e bem trabalhadas garantiam o mercado para a empresa. A vantagem competitiva é, agora, o resultado da convergência de três fatores: Consumidores leais; Clientes comprometidos e Cadeia de Abastecimento superior. Todos os três são interdependentes e interconectados.

Cadeia de abastecimento é, segundo Christopher (2007) “a gestão das relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, para entregar mais valor ao cliente, a um custo menor para a cadeia de suprimentos como um todo”.

3 FLEXIBILIDADE

Bowersox (1995) trata a flexibilidade como sendo a habilidade de se adaptar a circunstâncias inesperadas. É importante ressaltar que flexibilidade não quer dizer que a empresa esteja sempre mudando, mas sim que ela esteja em condições de se adaptar ao mercado quando ele solicitar.

Novaes (2004) a vê como sendo uma necessidade resultante da incerteza, vinculação temporal e liberdade discricionária. A incerteza, comum a todas as empresas, é resultado imediato da

volatilidade. Vinculação temporal está ligada ao fato de que muitas ações desenvolvidas hoje não serão facilmente revertidas num curto prazo. Já a liberdade discricionária diz respeito à liberdade de, por exemplo, fechar uma empresa sem que seja necessário pagar um alto preço por isso, estando livre frente aos parceiros comerciais, possuindo dinheiro em caixa e podendo comprar à vista para priorizar o recebimento de matéria prima frente à concorrência, por exemplo.

4 FLEXIBILIDADE NA CADEIA DE ABASTECIMENTO

Flexibilidade para os parceiros na cadeia de abastecimento é alcançar um alto grau de coordenação para mudança, sendo a resposta competitiva da rede que a compõe para a dinâmica de fornecimento e demanda (Walker, 2007). O importante na flexibilidade em nível de cadeia de abastecimento é poder reagir positivamente e em conjunto. É necessário, portanto, que todos os membros estejam preparados para atender ou criar novos desafios ao mercado.

Há a necessidade de uma visão de restrições na cadeia. Goldratt (2002) afirma que um, não mais do que dois, são os problemas reais ou as restrições físicas que limitam uma empresa de aumentar seus ganhos. Da mesma forma ocorre na cadeia de suprimentos, ao se buscar a flexibilidade, está se buscando conhecer todos os elementos, para que seja possível identificar qual deles está restringindo todos de ganhar mais dinheiro. Isto significa que o custo de processos, ou empresas, isoladas não são fatores primordiais, mas sim o desempenho do todo. Este sim deve ser priorizado. Com o trabalho em rede é preciso prever, conhecer ou antever o comportamento do cliente e tratá-lo como base para as ações de toda a rede, o que não se restringe a redução de custos.

5 O QUE FAZER PARA SER FLEXÍVEL

Segundo Garber e Sarkar (2007) a flexibilidade é alcançada quando a cadeia reduz o tempo do ciclo do canal enquanto implementa um sistema de produção puxado pela demanda. Atrelar o suprimento à demanda é identificar a restrição do sistema – seja ela capacidade, inventário, informação ou caixa – explorando a restrição até que alcance a demanda (Walker, 2004).

No tocante à redução do tempo de ciclo do canal, quando a cadeia trabalha com base na demanda, as chances de se produzir algo que não seja consumido é muito menor. O que diminui os custos com inventário. A redução do tempo de ciclo do canal é feita através do modelo adaptado de Garber e Sarkar (2007), seguindo alguns passos que passariam por:

- melhorar o design da rede, a partir de sua avaliação, baseada na estratégia e no ambiente.
- criar relações flexíveis, pois atualmente grande parte do tempo do ciclo do produto/processo estão fora da empresa, sendo realizados por empresas ligadas à cadeia.
- simplificar processos, por exemplo, existindo menos níveis de aprovação em ordens de compra.
- aumentar a conectividade, com integração de ferramentas. Muitas empresas utilizam programas para produção, estoques, logística, recursos humanos e finanças, mas todos funcionam de forma isolada, o que gera retrabalho e desperdício de esforço.

Para implementar um sistema de produção puxado pela demanda é necessário que alguns aspectos sejam atendidos. O primeiro deles é sincronizar a produção com a demanda do mercado. Desta forma tudo o que for produzido será feito em função da necessidade dos clientes. Assim não haverá desperdícios financeiros com inventário e despesas operacionais.

É necessário, porém, que a agilidade na indústria seja maior, ou então que o cliente aceite receber a mercadoria num prazo maior, o que pode não ser bem aceito no mercado. Uma das vantagens é o fato do custo de manutenção de estoques ser menor, refletindo no preço final. Ressalta-se, então, a necessidade de agilidade, que irá contribuir efetivamente para a redução dos níveis de estoque e, conseqüentemente para a redução de custos e aumento da velocidade necessária.

6 DEFINIÇÃO DO CONCEITO

Utilizando-se os conceitos que foram desenvolvidos pelos autores citados, entende-se que a Cadeia de Abastecimento Flexível é aquela em que as empresas envolvidas na rede conseguem se adaptar, coordenadamente, visando atender ou criar uma demanda diferenciada, de forma competitiva.

Adaptar-se coordenadamente significa que é necessário que todos sigam uma estratégia em comum e ao mesmo tempo, de forma efetiva. Neste ponto é preciso considerar a importância da comunicação e da política de gestão das empresas. A primeira é influenciada pelas ferramentas de TI utilizadas e a sua compatibilidade. A segunda é resultado da visão das pessoas que a desenvolvem, ou seja, consideram-se fatores como conhecimento, confiança e gestão de pessoas, por exemplo, especialmente em nível estratégico.

Atender uma demanda diferenciada envolve questões como quantidade, qualidade, especificações técnicas, urgências esporádicas, promoções, etc., muitas vezes exigidos pelos clientes. Já criar uma demanda diferenciada significa que as empresas serão capazes de criar sinergia suficiente para desenvolver estratégias que visem aumentar sua lucratividade, através de melhores produtos, serviços, atendimento e inovações.

A diferença entre criar e atender uma demanda diferenciada está no fato de que quando uma empresa cria uma demanda, ela está agindo pró-ativamente, sendo ela que desenvolve uma necessidade para o mercado. Porém, quando os concorrentes criam essa necessidade diferenciada, é necessário que a empresa ofereça o mesmo, sendo necessário atender a essa demanda específica, mas de forma reativa.

Os fatores acima mencionados devem visar sempre a competitividade da empresa. As ações devem levar em consideração a necessidade do lucro a curto, médio e longo prazo, a satisfação de pessoas e, principalmente, criar maior percepção de valor para o cliente.

7 CONCLUSÃO

A cadeia flexível não é um mito. Trabalhar de forma integrada com empresas fornecedoras e clientes não é recente. Porém a influência que pode ser exercida ao restante dos componentes da cadeia é mais atual e necessária. Fala-se muito nas exigências do mercado. Porém, os agentes criadores dessas exigências são os concorrentes, empresas que desenvolveram produtos com custos menores, conseguem atender com maior agilidade, e estão sendo flexíveis.

O conceito sugerido vem destacar a necessidade da coordenação, manutenção do foco no cliente e na competitividade. Para isso, a estratégia da cadeia, bem como das empresas que a formam, precisa ser compatível.

A redução do tempo de ciclo do canal e a implantação de um sistema puxado pela demanda podem contribuir efetivamente para as empresas sul-americanas, uma vez que os altos níveis de estoques estão entre os principais geradores de custos para as cadeias. Dentro da redução do ciclo do canal destaca-se a necessidade de utilizar um sistema de melhoria contínua.

A maior contribuição dessa flexibilidade está na aproximação com o consumidor final, com fornecedores e clientes. A sinergia criada através de uma boa gestão da cadeia possibilitará às empresas um aumento significativo no rendimento de seus esforços, em conjunto.

Portanto, ser uma empresa flexível é uma forma de concorrer e melhorar, mas a forma de se sobressair é tornar toda a cadeia de abastecimento flexível. É isso que tornará as empresas competitivas a longo prazo.

REFERÊNCIAS

- [1] CHRISTOPHER, M., Better, Faster, Closer. 2007
- [2] CHRISTOPHER, M., Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Thomson. 2007
- [3] GARBER, R. e SARKAR, S., Want a more flexible Supply Chain? Supply Chain Management Review. New York; Janeiro/2007.
- [4] GOLDRATT, E.M. Cox, J. A Meta – Um processo de melhoria contínua. São Paulo. 2ª Edição. Nobel. 2002.
- [5] KUPER, A., Gaining flexibility and velocity in a volatile world. ASCET. 2001.
- [6] NOVAES, A. G., Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação. Elsevier. 2004.
- [7] WALKER, W. T., Supply Chain Flexibility. ASCET, 2004.