

Flexibilidade na cadeia de abastecimento

RESUMO

Este artigo aborda as cadeias de abastecimento flexíveis e a forma como podem contribuir para o alcance de competitividade das empresas. O assunto foi desenvolvido com base nos conceitos de diversos autores acerca de gestão da cadeia de abastecimentos, flexibilidade e flexibilidade na cadeia de abastecimentos. 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 na cadeia de abastecimentos

Palavras-Chave: Flexibilidade. Cadeia de Abastecimentos. Competitividade. Gestão da Cadeia de Abastecimentos.

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. E, na busca por esse diferencial competitivo, as organizações vem encontrando diferentes soluções. Entre 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.

O objetivo deste artigo é apresentar o que é e como é possível tornar uma cadeia de abastecimento flexível. Para isto serão apresentadas propostas, através do embasamento conceitual de cadeia de abastecimentos, de flexibilidade e, por fim, da flexibilidade na cadeia de abastecimentos. Entretanto, optou-se por desenvolver um novo conceito, uma nova descrição, do que seria flexibilidade na 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”.

SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final seguindo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente (NOVAES, 2004).

Deve estar claro para as empresas que trabalham num modelo de cadeia de abastecimentos, o fato de que todo o trabalho visa aumentar o valor do produto ou do serviço ao cliente. Conseqüentemente, a empresa desenvolverá uma vantagem competitiva.

No conceito de Christopher destaca-se, também, a redução dos custos. Isso leva a, pelo menos, duas considerações. Que com a redução de custos e aumento de valor o cliente pagaria mais e a empresa gastaria menos. Ou seja, o lucro seria maior. Em outra situação, num mercado mais competitivo, o valor aumentado e o custo reduzido proporcionariam preço iguais, lucros semelhantes e manutenção de mercado.

3. FLEXIBILIDADE

Bowersox (1995) trata a flexibilidade, no contexto logístico, 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, mudar. Daí a importância de ter a clareza de qual segmento de mercado está sendo atendido. Em uma possível situação de não-segmentação a empresa necessitaria atender a diferentes solicitações, o que exigiria um esforço superior, muitas vezes incompatível com suas condições.

Novaes (2004) trata a flexibilidade como sendo uma necessidade resultante da incerteza, vinculação temporal e liberdade discricionária. Onde a incerteza, comum a todas as empresas, é resultado imediato da volatilidade. A 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. É estar livre frente aos parceiros comerciais, é possuir dinheiro em caixa e poder comprar à vista para priorizar o recebimento de matéria prima frente à concorrência, por exemplo.

Sobre o ponto de vista estratégico, Slack (1987), trata a flexibilidade como segue na Figura 1. O objetivo é atingir um alto nível de competitividade. Porém, percebe-se que vários fatores estão envolvidos, entre eles os recursos da produção (Tecnologia, Mão-de-obra e Infra-estrutura Flexíveis) o que influencia diretamente nas atividades de produção da empresa. Ou seja, conforme o nível de flexibilidade existente no nível da produção, será possível definir diferentes tipos de produtos e conseqüentemente seu mix, consegue-se flexibilidade no volume de produção e na entrega. Isso acaba por influenciar a performance geral da produção, medida pela disponibilidade de produtos, produtividade e confiabilidade da estrutura e das informações. Todos estes fatores alinhados definirão o quanto a empresa será competitiva.

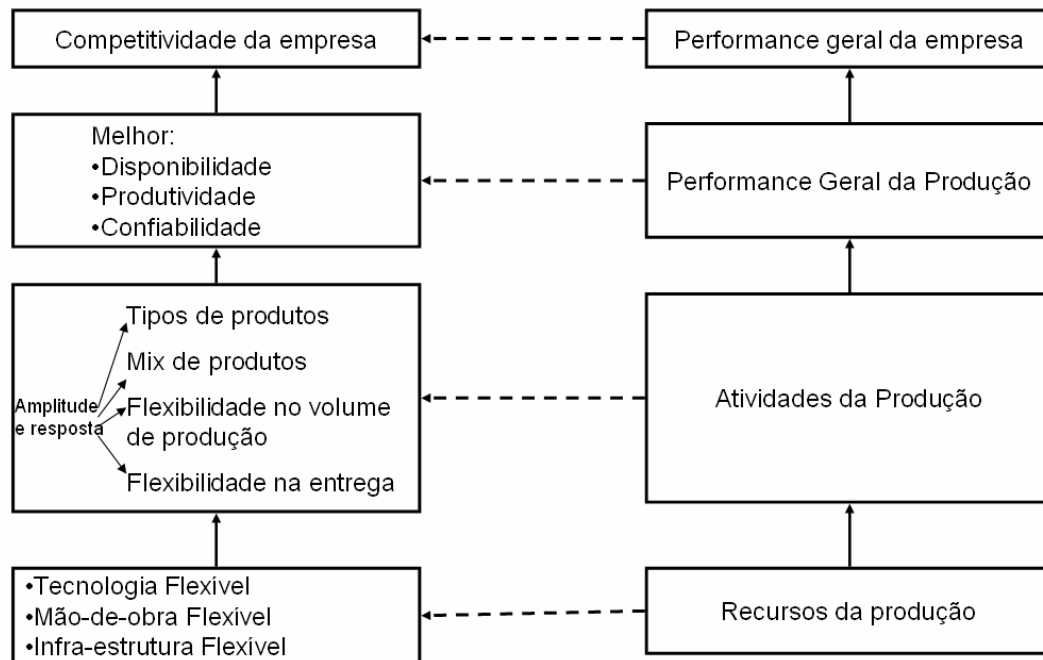


Figura 1 – Modelo de um sistema flexível

Fonte: Adaptado de Slack (1987)

4. FLEXIBILIDADE NA CADEIA DE ABASTECIMENTO

Flexibilidade para os parceiros na cadeia de abastecimento é alcançar um alto grau de coordenação para mudança. E ainda, flexibilidade na cadeia de abastecimento é 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.

Uma cadeia de abastecimento flexível deve ser vista como uma oportunidade de desenvolver um diferencial frente ao mercado. Tornar-se uma empresa flexível significa estar apta a mudar e adaptar-se às solicitações do mercado. Isso não quer dizer que seja necessário estar constantemente mudando, como já foi mencionado anteriormente.

Há a necessidade de uma visão de restrições em rede, dirigidas pelo comportamento do cliente, e não mais de restrições locais e dirigidas por custos. Ou seja, antes as empresas se preocupavam única e exclusivamente com seu negócio, o que restringia as ações em redução de custos, a curto prazo, e a longo prazo ações ligadas a produtos e serviços. Porém, 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 restringirá a redução de custos. Pois, se antes ações ligadas a solução de problemas eram muitas vezes impossibilitadas devido a falta de comunicação em rede, agora esta restrição não deve mais existir.

É comum pensar que empresas ou cadeias flexíveis são instáveis. Muito pelo contrário: comumente são muito estáveis. A estabilidade é fator fundamental para que seja possível organizar as mudanças necessárias. Uma empresa instável não teria condições de identificar quais fatores necessitam ser melhorados, ou em outras palavras, não conseguiria identificar as restrições do sistema. A estabilidade é conquistada com a formalização de processos, o que será visto a seguir.

5. O QUE FAZER PARA SER FLEXÍVEL

Foi visto até agora o que é uma empresa flexível, o que é a cadeia de abastecimento e o que é uma cadeia de abastecimento flexível. Para que o trabalho tenha uma conotação mais completa, e atenda ao que se propôs, é necessário que se saiba como fazer para que uma cadeia de suprimentos se torne 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. Atrair 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).

São destacadas pela proposta dos autores duas ações principais. A redução do tempo de ciclo do canal e a implementação de um sistema de produção puxado pela demanda. A redução do tempo de ciclo do canal visa agilizar e facilitar o processo de comunicação e de transformação de uma necessidade em ações. Já um sistema de produção puxado pela demanda significa utilizar um modelo de produção há tempos muito explorado e conhecido como “Modelo Toyota de Produção. A seguir será visto o processo de implantação destas duas propostas.

5.1. 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 manutenção de estoques e obsolescência de produtos da empresa. A redução do tempo de ciclo do canal é feita, com base no modelo de Garber e Sarkar (2007):

1. Melhorando o design da rede;
2. Criando relações flexíveis com terceiros;
3. Simplificando processos;
4. Melhorando a conectividade.

O design da rede é melhorado, segundo o autor, a partir de seu redesenho periódico, baseando-se na estratégia empresarial e no ambiente mercadológico. Esta afirmação do autor é questionável, uma vez que seria possível efetuar uma avaliação constante e utilizar um sistema de melhoria contínua. Além disso, se a cada período o processo fosse totalmente redesenhado, o que pode ser entendido como uma reengenharia, seria necessário rever, por exemplo, quem seriam os fornecedores, o que não geraria a confiança necessária numa cadeia de abastecimento. Porém, é necessário deixar claro que esse questionamento não invalida o modelo como um todo. É possível manter o modelo alterando-se apenas um aspecto, partindo-se para um sistema de melhoria contínua do design da rede.

Para que seja possível avaliar continuamente os processos é necessário que eles estejam padronizados e formalizados. Ou seja, não se avalia algo que não se conhece e não sabe por que algo acontece. Estando este ponto atendido é possível efetuar mudanças de forma mais ágil e correta, visando sempre atender a demanda.

É necessário considerar fatores como geografia, custos, utilização e capacidade, características das empresas, como a cultura, movimentação dos bens, abertura/fechamento de armazéns, melhor modal a ser utilizado, canais de distribuição, etc.. O objetivo é atender as características da demanda e do fornecimento. Desta forma, a cadeia não será rígida a padrões e imutável frente à demanda, custos e níveis de serviço.

No atual contexto do mercado as empresas estão tirando do seu controle boa parte do negócio através da terceirização de processos não ligados diretamente com sua *core competence*. Em recente pesquisa, Garber e Sarkar (2007) afirmam que 40 a 50% do tempo do ciclo do produto/processo estão fora da empresa, sendo realizados por empresas ligadas à cadeia. É, portanto, fundamental que a empresa seja flexível.

É necessário que os processos sejam simplificados. Por exemplo, em ordens de compra podem existir menos níveis de aprovação. E isso pode ser feito desenvolvendo-se relações de produtos comumente adquiridos de um mesmo fornecedor a um preço já determinado. Para estes casos não seria necessário que várias pessoas autorizassem a compra. Além disso, a tecnologia da informação e comunicação pode ser mais difundida, criando-se *links* entre clientes e fornecedores.

Conectividade diz respeito à integração de ferramentas. Por exemplo, muitas empresas utilizam programas para produção, estoques, logística, recursos humanos e finanças. Mas todos estão funcionando de forma isolada, o que gera retrabalho e desperdício de esforço. Além disso, pode-se conseguir um desempenho muito maior automatizando atividades, que é o caso da emissão de pedidos, onde muitas empresas têm um poderoso ERP, mas fazem o pedido ao fornecedor por telefone e fax.

Quando uma empresa possui alta conectividade fica muito mais fácil de sincronizar a produção e a demanda por materiais, num sistema puxado, que é o que veremos a seguir.

5.2 O SISTEMA DE PRODUÇÃO PUXADO PELA DEMANDA

Quando se fala em sistema puxado 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 de uma necessidade dos clientes. Assim não haverá desperdícios financeiros ou materiais na manutenção de estoques de longo prazo, sem a certeza de colocação dos produtos no mercado.

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. Existem vantagens nisso. Uma delas 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.

A indústria se tornará muito mais enxuta, pelo fato de não existirem produtos em processo que não estejam destinadas a entrega ao cliente. Isso possibilita a fabricação em lotes menores, que aparentemente custam mais caro, mas que na verdade trazem maior eficiência na expedição de mercadorias. O que precisa realmente ser controlado são as restrições e quanto tempo um produto precisará para ser produzido.

Além disso, ficará mais fácil controlar os estoques, tanto de matérias primas, produtos em processo e produtos acabados. Há o fator de que quando uma mudança repentina ocorre no mercado, esta pode ser facilmente absorvida pela empresa, estando esta, assim, mais flexível às necessidades do mercado.

A pergunta que surge é onde começar para que uma empresa se torne mais flexível. São propostos por Garber e Sarkar (2007), os seguintes passos:

- Definir a escolha de um modelo;
- Avaliar a situação presente, identificando as lacunas existentes;
- Testar a aplicabilidade;

A definição da escolha de um modelo ocorre identificando o melhor design de rede, a partir disto definindo o que será terceirizado e o que será mantido e estabelecendo os termos que definem a flexibilidade do canal num contrato com os parceiros.

Avaliar a situação presente, identificando as lacunas existentes, significa identificar as oportunidades existentes de melhoria, verificação da facilidade de implementação, partindo-se do princípio de que é necessário priorizar áreas para atingir um estado desejado: seja num setor de simples ação, ou naquele onde a mudança é mais urgente.

Há, ainda, a necessidade de especificar o que é importante: agilidade, velocidade, custos, utilização de capacidade, etc.. Isto decorre da definição da estratégia empresarial.

E por fim, é necessário testar a aplicabilidade, tendo a clara noção de que a prática revela desafios muitas vezes não identificados no processo de planejamento, ou seja, a teoria é diferente da prática. Se possível, pode-se economizar recursos e desgastes no mundo real utilizando-se uma modelagem computacional, ou uma análise de cenários com seus respectivos planos de ação, por exemplo.

Um projeto piloto, com uma linha específica de produtos, por exemplo, também contribui para que sejam efetuados os acertos antes da implantação definitiva. Outra maneira de avaliar o desempenho do novo sistema seria submetê-lo ao crivo de especialistas, que através de sua experiência poderiam indicar os caminhos do sucesso e os pontos que precisariam ser melhorados. E, logicamente, é necessário avaliar o desempenho, com medidas e indicadores precisos. Para isso é preciso que esteja claro o que será avaliado, e o que deverá ser alcançado.

6. DEFINIÇÃO DO CONCEITO

Utilizando-se os conceitos que foram desenvolvidos pelos autores acima citados, entende-se que a Cadeia de Abastecimento Flexível é aquela em que todas as empresas envolvidas na rede conseguem se adaptar, coordenadamente, com o objetivo de 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. Não pode-se deixar de mencionar a governança da cadeia, pois é preciso ter uma liderança que norteie as atividades de todo o grupo.

Atualmente a liderança da cadeia está posicionada nas mãos das empresas que estão mais próximas dos clientes, por exemplo, redes de supermercados e varejo. Existem exceções, mas no geral são estas empresas que ditam as regras para o restante da cadeia, mesmo que não seja num modelo gerenciado. Isto ocorre por um simples fato: proximidade com o consumidor.

Atender uma demanda diferenciada envolve questão 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. Ou seja, é a empresa

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.

A flexibilidade necessária para a cadeia de abastecimentos deve, portanto, passar pela aquisição de algumas competências, destacando-se a governança e a troca de informações.

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, que é resultado das propostas feitas anteriormente pelos autores acima citados, 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 brasileiras, 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.

A flexibilidade tem sido bastante discutida como benéfica para as empresas, principalmente no setor da manufatura, enfatizando o uso de técnicas como troca rápida de ferramentas, funcionários capazes de realizar diversas atividades (rodízio), pequenos lotes de produção, dentre outros. Mas pouco tem se debatido sobre o assunto no ambiente da logística e na relação entre as empresas da rede, onde, como visto, também pode trazer resultados positivos.

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

CHRISTOPHER, M., *Better, Faster, Closer*. 2007

CHRISTOPHER, M., *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. Thomson. 2007

GARBER, R. e SARKAR, S., *Want a more flexible Supply Chain? Supply Chain Management Review*. New York; Janeiro/2007.

KUPER, A., *Gaining flexibility and velocity in a volatile world*. ASCET. 2001.

NOVAES, A. G., Logística e Gerencimanto da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação. Elsevier. 2004.

SLACK, N. The Flexibility of Manufacturing Systems, International Journal of Operations and Production Management. vol 7, nº 4, pp.35-45. 1987.

WALKER, W. T., Supply Chain Flexibility. ASCET, 2004.