



Desafios da cadeia de suprimentos

Considerar a gestão de riscos dá segurança ao gestor

Como está sua lista de afazeres para 2010? A gestão de riscos está sendo considerada? Como se as variações da economia não fossem suficientes, as frequentes ocorrências e interrupções na cadeia de suprimentos numa escala global fazem os fabricantes olharem mais de perto suas estratégias de gerenciamento do risco. Embora 2010 esteja cheio de desafios para as empresas, várias oportunidades também surgirão.

1. Alívio do risco da cadeia de suprimentos numa virada econômica

O alívio do risco da cadeia de suprimentos será foco em 2010 devido aos seguintes fatores:

- Risco financeiro do fornecedor;
- Volatilidade na energia, commodities, taxa de mão de obra e câmbio;
- Recuperações econômicas não previsíveis.

2. Busca pelo capital de giro

Essa tendência aumentará as análises para as cadeias de suprimentos conforme as empresas procuram reduzir o capital de giro investido em estoques. Além disso, os compradores procurarão estender e explorar as condições de pagamento, enquanto os fornecedores procurarão receber mais rapidamente, criando a necessidade de um pulmão de liquidez – como o financiamento da cadeia de suprimentos para aliviar o conflito entre contas a pagar/contas a receber. O atual ambiente de crédito está forçando a relação comprador/fornecedor a observar seus fluxos de negócios para conduzir a criação de liquidez adicional.

3. O ressurgimento das cartas de crédito

Com o crédito se tornando mais difícil em todos os setores, o fornecimento de cartas de crédito está caindo, enquanto o custo tem aumentado

muito; para o credor certo e a transação certa ainda existem acordos a serem fechados, mas o mercado continuará difícil num futuro próximo.

4. Encurtar a cadeia de suprimentos

As empresas continuarão a reconfigurar suas cadeias de suprimentos, mudando as operações da planta e localizando os fornecedores mais próximos. Acordos comerciais de isenção limitada, altos custos de energia e elevação dos custos de mão de obra e produção na Ásia, contribuirão para as empresas reavaliarem a extensão das cadeias de abastecimento.

Cinco fatores de risco

Aprenda a identificar e avaliar todos os riscos em sua cadeia de abastecimento:

1. *País de origem*: conhecer a localização das instalações de produção de seu fornecedor é importante para

reconhecimento de sua suscetibilidade às ameaças de segurança. Países que são mais vulneráveis a ameaças poderão afetar a segurança dos fornecedores e provocar atrasos na sua cadeia de suprimentos ou comprometer a entrega de produtos. Uma pergunta-chave a ser respondida é a localização física de cada uma das fábricas dos fornecedores e se possível, a localização de seus fornecedores de matéria-prima.

2. *Precisão de embarque e entrega:* assegurar que o fornecedor possa entregar os suprimentos consistentemente e no prazo é chave para avaliar o risco imposto à sua cadeia de suprimentos. Certifique-se de perguntar os horários de embarque (diários, semanais, etc.), meios de transporte (aéreo, rodoviário ou marítimo) e procedimentos de contingências quando desastres naturais obstruem as vias normais de comércio.

3. *Segurança física:* avaliar a segurança física é muito importante, especialmente em países onde o terrorismo está presente. Perguntas sobre os materiais usados na construção do prédio, existência de uma entrada segura, ilumina-

**Os fabricantes com
gestão de risco mais bem
implantadas têm maior
probabilidade de não sofrerem
grandes impactos
por interrupções na cadeia
de suprimentos**

ção adequada no perímetro, uso de trancas nas janelas e portas, cercas no perímetro e procedimentos de estocagem de cargas ajudarão você a avaliar a capacidade do fornecedor em manter seu local

seguro independente das ameaças naturais ou institucionais.

4. *Processos internos:* solicitar informações sobre os processos internos do fornecedor oferece visibilidade não apenas da segurança, mas também dos controles implantados durante o processo de manufatura. Os fornecedores deverão explicar processos a respeito de como os acessos são tratados, visitantes na planta são monitorados; se o acesso à carga é restrito, o uso de computadores eletrônicos é controlado e a formação dos colaboradores é verificada.

5. *Responsabilidades sociais e ambientais:* solicitar informação sobre a remoção de produtos químicos usados durante o processo de manufatura. Também é importante perguntar sobre as políticas internas, a qualidade do ar e o ambiente de trabalho. As responsabilidades sociais e ambientais do fornecedor então se

Pressões	Ações	Capacidades	Viabilizadores
Crescimento das operações globais	Melhorar a qualidade dos dados da cadeia de suprimentos usados para tomada de decisão.	Organização da cadeia de suprimentos orientando iniciativas de riscos.	Software de visibilidade da cadeia de suprimentos.
	Colaborar mais efetivamente com os parceiros da cadeia de suprimentos para em conjunto gerenciar seus riscos.	Gerenciar e/ou avaliar o risco do fornecedor, congestionamento logístico, capacidade e perfil de risco do país.	Software de administração do pedido.
	Reprojeto da cadeia de suprimentos.	Visões da visibilidade baseadas na função para outros departamentos e parceiros externos (por exemplo: clientes)	Software de administração do estoque.
		Matrizes de avaliação de risco da cadeia de suprimentos.	Software de administração da demanda.

Fonte: Aberdeen Group

tornando fator cada vez mais considerável na avaliação de risco de uma cadeia de abastecimento, pois as regulamentações de segurança do produto continuam sendo propostas e transformadas em lei.

Melhor gestão de risco

A gestão de risco pode ajudar as empresas nas incertezas dentro da cadeia de suprimentos. Não é fácil ser global. Um estudo que abrange tanto fabricantes industriais quanto de bens de consumo descobriu que 58% sofreram perdas financeiras por interrupções na cadeia de suprimentos no último ano. Alguns dos principais motivos são:

- Capacidade do fornecedor abaixo da demanda (56%);
- Aumento do preço ou falta de matéria-prima (49%);
- Mudanças não previstas na demanda do cliente (45%);

- Embarque atrasado ou mal direcionado (39%);
- Aumento de preço/falta de combustível (35%).

Um dos segredos para montar uma cadeia de suprimentos que absorva riscos é treinar os colaboradores nos procedimentos de resposta a interrupções, tais como informar atrasos aos clientes, momento de levar uma interrupção a um membro sênior da gestão e como colocar uma nova ordem de compra urgente. Os fabricantes com procedimentos de gestão de risco mais bem implantados têm duas vezes maior probabilidade de não sofrerem grandes impactos por interrupções na cadeia de suprimentos. A tabela acima (pressões, ações, capacidades e viabilizadores) ilustra como os fabricantes podem progredir identificando um problema para focar uma solução e obter resultados melhores. []