

“Desafios imediatos das cadeias de abastecimento”

Cadeias de Abastecimento Contemporâneas – a revolução provocada pela globalização aliada às grandes exigências dos clientes, às evoluções tecnológicas e às restrições legais!

Nos dias que correm os desafios surgem em todas as áreas pelas quais estamos envolvidos, mesmo até nas nossas vidas pessoais, no entanto, as cadeias de abastecimento têm um enfoque especial já que todos nós dependemos do seu bom funcionamento. Dizer que todos nós dependemos do bom funcionamento das mesmas não é apenas uma força de expressão, mas sim, a pura realidade. Não só as organizações dependem do bom funcionamento das cadeias de abastecimento, todos nós consumidores também dependemos já que queremos e precisamos que todas as nossas necessidades sejam satisfeitas. Para isso, necessitamos de cadeias de abastecimento que sejam capazes de superar os desafios que lhes são impostos por toda a envolvente.

Falar nos desafios imediatos das cadeias de abastecimento sem falar primeiro no conceito de cadeia de abastecimento não faz sentido, por isso, é importante primeiro perceber o que é então este grande chavão de “Cadeia de Abastecimento”. Segundo a maior organização mundial de profissionais e académicos desta área – o Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2013) – “a Cadeia de Abastecimento tem início nas matérias primas não processadas e término no cliente final utilizando os produtos acabados e a ligação das diversas empresas como elos da cadeia de abastecimento, ou, noutra perspetiva, a Cadeia de Abastecimento são os intercâmbios de bens e informação no processo logístico que se estende desde a aquisição das matérias primas até à entrega dos produtos acabados para os

utilizadores finais, tudo o que é fornecedores, prestadores de serviços e clientes são elos das cadeias de abastecimento.”.

Em suma, a Cadeia de Abastecimento é composta por todas as organizações interdependentes que reúnem esforços para fazer chegar determinado produto ou serviço ao consumidor final, desde que o mesmo se encontra em estado de matéria prima até estar transformado em produto acabado.

Tendo agora uma definição mais clara de Cadeia de Abastecimento torna-se mais explícita a ideia de que todos nós necessitamos que as cadeias de abastecimento sejam eficientes e eficazes. Geralmente só nos lembramos destes promenores quando chegamos a uma prateleira de um supermercado e não encontramos o produto que estamos à procura, e aí pensamos logo que alguém não fez o seu trabalho bem feito. No entanto, se na maioria das vezes encontramos o produto pretendido, deveríamos elogiar o esforço que todos os elos da cadeia de abastecimento fazem para nos disponibilizarem os produtos de que necessitamos. Podemos concluir que o bom funcionamento das cadeias de abastecimento é temática que deve interessar todos nós consumidores, pois se não funcionarem da melhor forma, a satisfação das nossas necessidades básicas como a alimentação, saúde, educação, entre muitas outras, ficam comprometidas pela não disponibilização dos produtos ou serviços. Sem uma boa cadeia de abastecimento os produtos não chegam às prateleiras dos supermercados, os medicamentos não chegam às farmácias nem a farinha chega às mãos do padeiro não sendo assim possível satisfazer os consumidores.

Sendo o consumidor final e a satisfação das suas necessidades e expectativas o enfoque das cadeias de abastecimento e das organizações que nelas intervêm é

fundamental que as mesmas estejam focadas e que procurem satisfazer os seus clientes. Para todas as organizações é fundamental que os seus clientes se sintam satisfeitos com os produtos e serviços disponibilizados pelas mesmas, caso contrário, o cliente vai abandonar a organização, o que não é de todo conveniente para a mesma pois custa cerca de 6 vezes mais adquirir um novo cliente do que manter os clientes que a organização já possui.

É à volta desta problemática da satisfação das necessidades dos clientes que surgem os grandes desafios das Cadeias de Abastecimento. Cada vez mais o fenómeno da globalização é temática constante no nosso quotidiano, cada vez mais os clientes são mais exigentes, as novas tecnologias e os seus avanços trazem cada vez mais desafios para as cadeias de abastecimento, as imposições e restrições legais surgem a cada dia que passa e cada vez mais as organizações têm que fazer um esforço maior para ir ao encontro das necessidades dos seus clientes, deixando as mesmas de ter um funcionamento tradicional através da modernização dos processos. Hoje em dia podemos falar de Cadeias de Abastecimento contemporâneas, cadeias que tiverem que modernizar os seus processos para fazerem face aos desafios impostos pela envolvente.

Nos dias que correm existe uma grande oferta e o cliente tem um leque muito vasto de opções que lhe permite não ficar dependente de determinada organização (salvo raras exceções – casos de monopólio), por isso, o cliente está menos predisposto a se deparar com falhas. Quando tal acontece o cliente simplesmente vai à concorrência, o que prejudica as organizações pois perdem vendas potenciais. Esta situação exige uma grande eficácia em todos os processos das Cadeias de Abastecimento para que não ocorram falhas e para que não comprometam a rentabilidade das organizações. Sem clientes as organizações não fazem sentido,

logo, é necessário satisfazer sempre as suas necessidades para que estes não procurem outras organizações. Se quisermos comprar um pacote de leite da marca X, por exemplo, e se no supermercado onde vamos habitualmente esse produto se encontra esgotado simplesmente vamos ao supermercado que por acaso fica a poucos metros ao lado (como costuma acontecer frequentemente), não vamos ficar à espera dois ou três dias para efetivamente o comprar. Este exemplo vem reforçar o esforço que tem que ser feito pelas organizações e pelas cadeias de abastecimento para minimizar tanto quanto possível ruturas no *stock*.

Além dos clientes serem cada vez mais exigentes, o fenómeno da globalização também veio trazer um enorme desafio para a logística e para as cadeias de abastecimento. Cada vez mais as organizações procuram diminuir os seus custos procurando preços de aquisição mais baixos. Para isso, as empresas recorrem a um *procurement* a nível global não se cingindo ao território nacional. Sendo o *procurement* globalizado a compra também se torna cada vez mais globalizada, ou seja, a cadeia de abastecimento torna-se mais longa e complexa. Apesar de a organização adquirir os produtos noutra país o cliente não se predispõe a esperar mais tempo para adquirir o produto, logo, é necessário fazer um maior esforço para o cumprimento do *lead time* aceitável, já que o início e o término da cadeia de abastecimento se encontram mais longínquos. As organizações ao diminuírem o custo de aquisição dos produtos, comprando no exterior, ficam mais suscetíveis à variável tempo (ao nível do *lead time*), necessitando de serem mais eficientes e eficazes para conseguirem cumprir prazos.

Apesar do fenómeno da globalização estar muito demarcado ao nível do *procurement* e do *purchase* (compra) por parte das organizações no que ao

processo de aquisição de bens para comercialização diz respeito, também se verifica muito acentuadamente por parte dos clientes finais.

Quando necessitamos de comprar um livro, atualmente não nos limitamos a ir à livraria mais próxima, preferimos ficar no conforto do nosso lar e simplesmente “mandamos vir pela net”, ou seja, muitas das vezes até compramos num país completamente diferente do nosso e bastante distante. É ao ato de “mandar vir pela net” que se atribuí o nome de *e-commerce* – comércio eletrónico.

Este acentuado crescimento do comércio electrónico, aproximadamente 20% em 2014 relativamente ao ano anterior, também se tem revelado um grande desafio para as cadeias de abastecimento. O *e-commerce* e o *mobile-commerce* (comércio eletrónico via telémovel) vieram transformar as encomendas tradicionais em que o cliente se dirigia a um ponto de venda, esse ponto de venda comprava na ordem das caixas e das paletes aos seus fornecedores e a distribuição era feita nessa ordem, para encomendas na ordem da unidade (uma encomenda é equivalente a aproximadamente um item). Desta forma, a satisfação das encomendas torna-se muito mais exigente, pois o custo associado ao transporte e manuseamento de uma unidade é muito superior ao custo do mesmo serviço para uma palete completa, pois quanto maior é a quantidade transportada menor é o custo unitário.

É frequente, hoje em dia, ouvir os motoristas dizerem que andam a “transportar madeira”, isto é, o que eles querem dizer é que muitas vezes andam a transportar uma palete com apenas uma caixa. O *e-commerce* veio trazer este grande desafio, pois cada vez mais as encomendas são de menores dimensões e com maior frequência, chegando a se transportar para um cliente apenas um envelope. Este facto vem alertar as empresas de distribuição para a necessidade de se adaptarem

a esta nova realidade. Se antigamente apenas eram necessários camiões TIR para fazer transporte das cargas, hoje em dia é necessário adaptar os meios de transporte para fazer face a esta nova realidade - encomendas de menores dimensões e de maior frequência. Não é necessário nem conveniente transportar uma caixa de pequena dimensão num camião TIR, pois dessa forma o custo inerente a este transporte não será combatido pela respetiva margem de lucro. É necessário começar a adaptar os meios de transporte às encomendas reais, ou seja, deverá de existir uma reestruturação das frotas das empresas de distribuição para fazerem face a este novo desafio. Uma bicicleta consegue transportar envelopes, consegue transportar caixas de pequeno volume à semelhança de uma mota, estes são apenas dois exemplos que demonstram que é possível fazer face a esta nova realidade não prejudicando as margens da empresa. É necessário que haja uma constante evolução e melhoria contínua consoante a envolvente também vá mudando, ou seja, é importante nos adaptarmos às novas realidades.

No seguimento de todos estes desafios que as cadeias de abastecimento enfrentam nos dias de hoje também se insere a problemática das restrições e imposições legais ao nível das questões ambientais. Sabemos que as emissões de CO₂ (Dióxido de Carbono) estão a aumentar a grande escala, chegando quase aos oito mil milhões de toneladas, representando uma grande preocupação ambiental. Uma das causas deste aumento deve-se aos gases emitidos pelos veículos, facto que levou à limitação da circulação dos mesmos em muitos centros urbanos. Esta imposição legal revela ser um desafio a que as organizações têm de fazer face, pois vêm-se forçadas a modernizar as suas frotas sob cláusula de não poderem circular nestas áreas e conseqüentemente não conseguirem chegar até aos seus clientes. A renovação de frota por parte das empresas de distribuição pode acarretar grandes

custos para as mesmas, por isso, é fundamental que as empresas da atualidade tenham abertura suficiente para pensarem fora da caixa (“*Outside the box*”) e comecem a ponderar a utilização de veículos ecológicos para fazerem as suas distribuições.

Com cadeias de abastecimento cada vez mais complexas é importante que surjam novas alternativas de caráter inovador para fazerem face aos desafios que lhes são impostos. O *Computational Logistics* (Logística Computacional) utiliza algoritmos e modelos de otimização capazes de executarem e planearem tarefas logísticas de grande complexidade, demonstrando ser uma alternativa bastante viável para aumentar a eficiência dos processos.

Os desafios que as cadeias de abastecimento contemporâneas enfrentam não devem ser encarados apenas como ameaças contra as quais as empresas têm de combater, mas sim, como oportunidades que as empresas não devem de deixar escapar! É importante estar em alerta constante para captar as tendências e para acompanhar a evolução de toda a envolvente.

Mónica Encantado Gaboleiro

20 de Março de 2015