

## **Não existe um caminho único para uma cadeia de abastecimento eficiente**

A pergunta mais freqüente que os executivos de Supply Chain fazem é: qual a solução para se ter uma cadeia de abastecimento eficiente, com o balanceamento correto entre o serviço desejado e os custos? Os gestores normalmente tendem a focar as ações em suas áreas de expertise, em detrimento daquelas que poderiam trazer maior impacto para a estratégia de negócios. Mas qual seria a solução ideal? Vamos a análise de algumas alternativas:

**Sinergias e ganhos de escala** - montar uma estrutura logística que permita sinergias e ganhos de escala, operando de maneira otimizada em função da característica física dos produtos e serviços oferecidos, respeitando os requisitos de entrega dos clientes e a disponibilidade dos modais de transportes, reduzindo custos e aumentando o nível de serviço a clientes.

**Aumento na disponibilidade dos insumos** - definir uma estratégia de suprimentos que leve em conta a disponibilidade dos insumos produtivos ou de suporte, a quantidade de fornecedores habilitados e qualificados e a criticidade dos materiais envolvidos, respeito aos prazos do ciclo operacional e aos padrões de qualidade estipulados pelas áreas de desenvolvimento técnico. Além de diminuir as rupturas no atendimento dos pedidos temos potenciais economias no custo de produtos e serviços.

**Adequação da demanda** - alinhar a demanda da equipe comercial com as restrições da cadeia produtiva, atentando para a capacidade de reação operacional às oscilações de mercado, sazonalidade e o conjunto de atividades promocionais que alteram a curva regular de participação do produto ou serviço no seu ambiente mercadológico.

**Troca de informações com parceiros** - garantir resposta rápida e qualificada às oportunidades de ocupação de espaço no mercado de atuação em função do aumento da previsibilidade e confiabilidade nas relações de fornecimento entre os parceiros comerciais, com benefícios concretos no abastecimento, redução de estoques e rupturas por um planejamento inadequado.

**Revisão de unidades operacionais** - rever a malha de distribuição e a localização das unidades fabris em um país com as dimensões territoriais do Brasil é fundamental, podendo ocasionar ganhos com fretes de transferência e entregas e potenciais economias com tributos.

**Apropriação de benefícios tributários** - além de se apropriar dos benefícios existentes, considerar novas alternativas de isenção ou postergação no pagamento de tributos. As autoridades são normalmente sensíveis a propostas de concessão de incentivos fiscais pela abertura de operações em suas regiões de atuação, com geração de novos postos de trabalho e aumento do volume financeiro local.

Qual das alternativas acima é a melhor? Todas as mencionadas, além de outras que certamente irão surgir num processo contínuo de melhoria na cadeia, são válidas e devem ser perseguidas.

A prioridade a ser definida num processo de criação de uma cadeia de abastecimento eficiente e alinhada com objetivos estratégicos vai depender de uma série de fatores, tais como:

- Impacto nos resultados financeiros;
- Disponibilidade de recursos para executar os projetos em cada área de oportunidade;
- Capacitação interna para gestão de cada um dos processos da cadeia;
- Nível de sofisticação tecnológica e organizacional dos parceiros;
- Movimentação dos concorrentes e do mercado de atuação;
- Atendimento a exigências de parceiros dominantes na relação comercial;
- Fatores externos, como mudanças nos cenários econômico ou político na área de atuação da organização.

Um questionamento fundamental é: como evoluir na direção correta em um cenário de transformações constantes e velocidade de inovações crescente? Não podemos esquecer que a gestão da cadeia de abastecimento é um processo de prestação de serviço às áreas de geração de demanda, que tem uma expectativa normalmente alta em relação ao suporte prestado pelas áreas de retaguarda.

**Fonte:** ASLOG – Associação Brasileira de Logística

<http://www.aslog.org.br>