



# RUMO A CADEIAS RESILIENTES

PREVENIR E MITIGAR RISCOS NO FORNECIMENTO SÃO ESFORÇOS QUE REQUEREM SIMPLIFICAÇÃO DA ESTRUTURA INTERNA DA ÁREA DE COMPRAS, DOCUMENTAÇÃO DE EVENTOS CRÍTICOS E LIÇÕES APRENDIDAS E APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS.

| POR CARLA ROBERTA PEREIRA E ANDREA LAGO DA SILVA

**C**ada vez mais, empresas relatam perdas em vendas por conta de interrupções em suas cadeias de suprimentos. De acordo com o Relatório sobre Cadeia de Suprimentos Resilientes, de 2016, do Business Continuity Institute, 70% das empresas pesquisadas, em 64 países, sofreram algum tipo de ruptura em suas cadeias em menos de um ano. Se esse percentual é suficientemente preocupante, mais ainda são as estatísticas de como as empresas consultadas lidam com esse cenário:

- 40% delas não analisam as fontes de rupturas;

- 66% afirmam que não possuem visibilidade total de suas cadeias;

- Apesar de a maioria das empresas dizer não conseguir monitorar todos os elos, 41% das ocorrências foram constatadas no nível de fornecedores de primeira camada, ou seja, fornecedores de maior proximidade.

Como consequência, as organizações relatam perda de produtividade e receita, aumento das reclamações dos clientes e dos custos de operações, além de danos à reputação e à imagem da marca.

Essas estatísticas não se mostram diferentes no contexto brasileiro. Notícias sobre bloqueios de estradas por greves e protestos, incêndios, chuvas torrenciais, desabamentos e falência de fornecedores exclusivos – e o impacto desses incidentes na economia e na produtividade das empresas – têm se tornado frequentes nas mídias. Apesar de os riscos crescentes e os consequentes impactos nos negócios já serem conhecidos, poucas empresas brasileiras têm se preocupado em desenvolver resiliência.

Diante desse quadro, realizamos uma pesquisa com o objetivo de identificar ações da área de compras para auxiliar o desenvolvimento da resiliência nas cadeias de suprimentos. Foram entrevistados 30 gestores de 12 empresas (dos ramos de bebidas, alimentos, agroindústria e eletrodomésticos).

## **O QUE SE SABE SOBRE RESILIÊNCIA**

Inicialmente, apenas 5 dos 30 gestores consultados souberam relatar, mesmo que de forma genérica, o que é resiliência em cadeias de suprimentos e a sua importância. Depois de esclarecido o significado do conceito, os entrevistados mostraram-se conscientes sobre os prováveis riscos de rupturas e preocupados em se preparar melhor para enfrentá-los.

O maior desafio apontado para a construção da resiliência foi reorganizar processos e recursos organizacionais, de maneira a desenvolver capacidades para enfrentar incidentes de probabilidades e impactos distintos. São fatores críticos para isso: a agilidade na detecção de eventos adversos; o planejamento de resposta (que envolve elaborar antecipadamente planos de contingência); a colaboração e o compartilhamento de informação entre os membros internos e externos da cadeia; e a tomada de decisão assertiva.

Quanto mais uma empresa se preparar antecipadamente para lidar com um incidente, mais rápida e eficaz será a sua recuperação; logo, mais resiliente se tornará. Mas como construir essa capacidade?

### **PONTOS-CHAVE PARA A CONSTRUÇÃO DA RESILIÊNCIA**

Com base na literatura acadêmica e na pesquisa de campo realizada, foi possível mapear os principais fatores que contribuem para a construção da resiliência, dos quais destacam-se três: estrutura interna de compras, lições aprendidas e gestão de riscos.

#### **ESTRUTURA INTERNA DE COMPRAS**

Compras é responsável por identificar as demandas internas e atender a elas por meio da gestão dos recursos externos. Para isso, gerentes e colaboradores da área necessitam

manter um bom relacionamento com fornecedores, especialmente os exclusivos (*single sourcing*) e os que suprem itens críticos.

Todavia, dependendo de como compras é estruturada, o contato com fornecedores pode se tornar demorado e burocrático. Em 75% das empresas pesquisadas, os entrevistados apontaram excessiva hierarquia em suas empresas, o que reduz a capacidade de resposta. Destaca-se nisso a lentidão na obtenção de aprovações internas para a seleção de novos fornecedores, ou a aquisição de recursos de outras fontes em decorrência de processos engessados.

É necessário desenvolver um canal de relacionamento mais simples e ágil entre compradores e fornecedores, que permita melhor alinhar, adaptar e reconfigurar os recursos organizacionais para lidar com imprevistos. Uma primeira ação nesse sentido é simplificar os processos decisórios internos. Gestores de compras podem ganhar autonomia para, diretamente com os fornecedores, desenhar soluções conjuntas para lidar com rupturas na cadeia de suprimentos. Com mais independência, compradores conseguem ter comunicação facilitada, visibilidade de estoques em trânsito ou em pontos estratégicos de armazenagem e acesso à reorganização da rede de suprimentos. Dessa forma, são capazes de tomar decisões mais rápidas e assertivas.

#### **LIÇÕES APRENDIDAS**

O hábito de registrar ocorrências, ações e resultados de eventos de rupturas passadas é um dos pontos-chave à resiliência. Apenas fornecedores das empresas focadas no ramo de alimentos e agroindustriais afirmaram manter registros de situações problemáticas e das ações para superá-las. Sem uma rotina de documentação das lições aprendidas, o conhecimento permanece limitado àqueles diretamente envolvidos. Pior, corre o risco de ser perdido, caso os que vivenciaram a ruptura deixem a empresa.

O registro de lições aprendidas foi apontado pelos entrevistados como uma boa prática a ser implantada. Assim, gestores e colaboradores de compras podem ter acesso a decisões de sucesso tomadas previamente. O fato de não se partir do zero na tomada de decisões de urgência proporciona mais agilidade de resposta e auxilia na capacidade de antecipação e adaptação para possíveis eventos de ruptura.

#### **GESTÃO DE RISCO**

A gestão de risco também contribui para a criação de resiliência. Vale destacar quatro processos: identificação de risco (reconhecimento das fontes de interrupções potenciais da cadeia de suprimentos); avaliação de risco (avaliação da

## ATIVIDADES-CHAVE PARA A RESILIÊNCIA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS



### ESTRUTURA INTERNA DE COMPRAS

- Relacionamento mais próximo entre fornecedor e comprador;
- Agilidade na troca de informações;
- Redução da burocracia;
- Estruturas organizacionais menos rígidas;
- Autonomia nas decisões de gestão de compras.

### LIÇÕES APRENDIDAS

- Registro de experiências passadas (ocorrências, ações tomadas e resultados);
- Compartilhamento de conhecimentos adquiridos (interno à empresa ou de outras experiências);
- Treinamentos para novos funcionários;
- Criatividade para lidar com novas situações.

### GESTÃO DE RISCOS

- Comunicação interna entre funções;
- Comunicação externa com fornecedores;
- Verificação da capacidade e saúde financeira dos fornecedores;
- Mais de um fornecedor homologado para itens críticos;
- Planos de contingência atualizados;
- Localização estratégica de inventários (internos e externos);
- Grupos de gestão de incidentes e riscos.

probabilidade de ocorrência e do impacto que um evento terá no negócio); tratamento de risco (desenvolvimento de práticas para reduzir a probabilidade do evento e para mitigar seu impacto no negócio); e monitoramento de riscos (criação de indicadores de desempenho ou de registros de incidentes).

Em todas as empresas pesquisadas, foram encontradas práticas de gestão de riscos. Entre elas: auditorias de suprimentos, intensa comunicação interna e externa, avaliação da capacidade e da saúde financeira do fornecedor, identificação de mais de um fornecedor para itens críticos, planos de contingência atualizados e localização estratégica de inventários.

### ATIVIDADES DE COMPRAS PARA CRIAÇÃO DA RESILIÊNCIA

Como a função compras possui papel estratégico de gestão de recursos internos e externos à organização, esta é capaz de administrar e controlar atividades-chave nos três macrofatores: estrutura interna de compras, lições aprendidas e gestão de riscos (confira algumas no quadro).

### CONCLUSÃO

Diante da complexidade e da vulnerabilidade de cadeias cada vez mais conectadas globalmente, o conceito de resiliência tem

ganhado destaque em relação a outras abordagens de gestão da cadeia de suprimentos. Isso envolve não só a detecção e a prevenção dos riscos previsíveis, mas também o preparo para melhor responder a eventos inesperados e aprender com eles. Destaca-se a necessidade de colaboração entre compradores e fornecedores no alinhamento de processos organizacionais que impactam decisões da cadeia.

Importante ressaltar que, apesar do papel importante de compras, o desenvolvimento de resiliência ao longo de cadeias de suprimentos abrange mais do que uma perspectiva funcional. Esforços além dos gestores dessa área devem ser intensificados para que as empresas envolvidas consigam se proteger de rupturas de fornecimento. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Abubakar Ali, Amr Mahfouz e Amr Arisha. *Analysing supply chain resilience: integrating the constructs in a concept mapping framework via a systematic literature review*, 2017.
- Carla Roberta Pereira. *The role of procurement in creating supply chain resilience*, 2014.
- Carla Roberta Pereira, Martin Christopher e Andrea Silva. *Achieving supply chain resilience: the role of procurement*, 2014.
- Carla Roberta Pereira e Andrea Silva. *Key organisational factors for building supply chain resilience: a multiple case study of buyers and suppliers*, 2015.
- Flávio Henrique Costa, Andrea Silva e Carla Roberta Pereira. *O que favorece a resiliência na cadeia de suprimentos? Insights a partir de uma revisão sistemática de literatura*, 2016.
- Michael Redbord. *Scaling customer service as your startup grows*, 2017.

CARLA ROBERTA PEREIRA > Professora da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) > [carla.pereira@udesc.br](mailto:carla.pereira@udesc.br)

ANDREA LAGO DA SILVA > Professora da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) > [deialago@ufscar.br](mailto:deialago@ufscar.br)