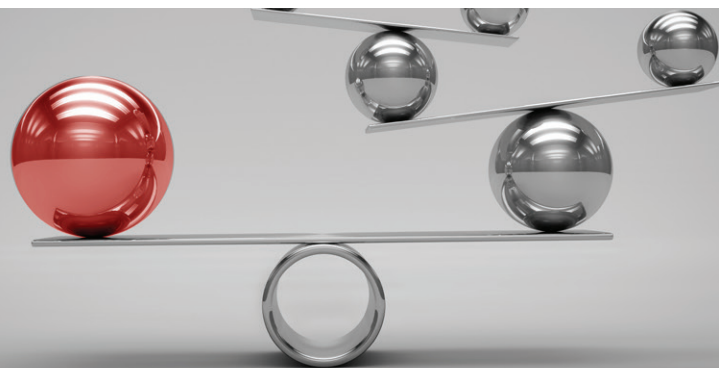


RECONCILIANDO SUA CADEIA DE SUPRIMENTOS: :

**Como tornar o controle
de riscos parte de
sua estratégia
pós-COVID**



O mundo não é tão estável como nos acostumamos nos últimos 20 ou 30 anos. As decisões na cadeia de suprimentos e as estratégias de otimização da rede estão prestes a se tornar mais complexas. Risco e preocupações regulatórias precisarão ser equilibradas mais fortemente em relação as considerações ao custo, qualidade e de nível de serviço.

Principais conclusões:

- A pandemia de corona vírus expôs vulnerabilidades da cadeia de suprimentos e fez da redução de risco um fator-chave nas decisões da cadeia de suprimentos de muitos fabricantes pela primeira vez em 30 anos.
- Com a reintrodução do risco na equação, a otimização da rede ficou mais complexa e as empresas precisam encontrar um equilíbrio entre custos, qualidade, nível de serviço e risco.
- Diversificando geograficamente a gama de operação da cadeia de suprimentos e procurando oportunidades de trazer algum trabalho para casa serão as principais estratégias para reduzir o risco e aumentar a resiliência da cadeia de suprimentos.

5/19/20 | Daniel Anell, Eduardo Spina, John Ferguson

Nos últimos 30 anos, desde o fim da guerra fria e a expansão da OMC, fabricantes têm desfrutado de operações globais relativamente seguras. Porque as empresas têm sido capazes de obter materiais e componentes de qualquer lugar, os principais fatores nas decisões de otimização da cadeia de suprimentos tem sido custo e eficiência aliados à qualidade e nível de serviço. Dado que um fornecedor pode entregar um componente de qualidade aceitável no prazo certo, todo o resto veio para o resultado final, minimizando a fabricação, mão de obra, transporte e impostos. O fornecedor de menor custo no país de menor custo geralmente vence o negócio.

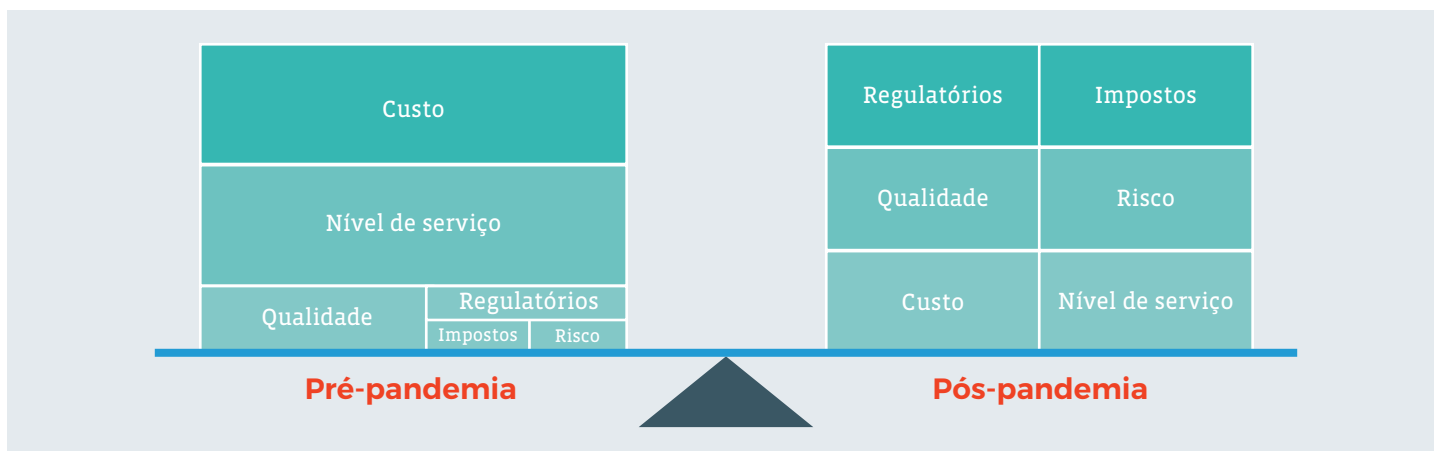
Os eventos globais recentes trouxeram o risco na cadeia de abastecimento firmemente de volta à equação

As guerras comerciais com a China fizeram com que alguns fabricantes já questionassem a solidez do abastecimento, da maioria ou todo um material ou componente chave, de um único fornecedor em uma parte do mundo. E o corona vírus acertou em cheio: Atribuir muito do seu volume ao fornecedor que pode conseguir peças de qualidade o mais barato e rápido pode parecer bom no papel a curto prazo, mas pode deixar sua empresa gravemente prejudicada. Se esse fornecedor não puder entregar em algum ponto no futuro por causa de um desastre natural, instabilidade política ou conflito, ou alguma outra circunstância imprevista (como COVID-19), e então?

A situação atual deixou muito claro que as empresas precisam de uma abordagem mais equilibrada para a otimização da cadeia de suprimentos. [\(Ver figura 1\).](#) Embora os custos sempre sejam uma consideração importante, proteção contra política, desastres naturais ou relacionados à infraestrutura agora devem ser mais fortemente considerados na tomada de decisão, pelo menos no futuro previsível.

FIGURA 1:

Reequilibrando os fatores que impulsionam sua estratégia na cadeia de suprimentos



Mais estoque é uma solução - mas pode custar mais do que vale

Carregar mais o estoque é uma forma de proteção contra essa interrupção da cadeia de suprimentos. Entretanto, em alguns casos, isso simplesmente substitui um risco por outro. Fabricantes que viram a demanda por seus produtos diminuir da noite para o dia em resposta à corona vírus aprenderam esta lição da maneira mais difícil: Ter estoque extra disponível é caro, complicado e amarra capital de giro, limitando a agilidade e a capacidade de responder rapidamente quando necessário. Além disso, conforme as economias voltam a ficar online, os padrões de demanda e consumo mudarão. De repente, parte desse estoque excedente, se você o tiver, pode se tornar obsoleto.

Use a regra 80/20 para estabelecer uma rede de segurança e diversificar

Se você tem um fornecedor que verifica todas as caixas quando se trata de custo, qualidade e nível de serviço, pode parecer contra intuitivo afastar os negócios desse parceiro "perfeito".

Dar uma proporção do volume a outro fornecedor – 20% por exemplo - é uma ótima maneira de construir resiliência em sua cadeia de suprimentos, proteger contra interrupções relacionadas a desastres, e fornecer um caminho para a recuperação de desastres.

Idealmente, o segundo fornecedor estará localizado em uma parte diferente do mundo e terá a capacidade de aumentar rapidamente o seu volume se e quando necessário. Por exemplo, se você for uma empresa sediada nos EUA que atualmente adquire todo um material específico do sudeste da Ásia, encontrar um novo fornecedor na América Latina ou repatriar para os Estados Unidos pode ser uma boa escolha. Tal movimento não apenas protege contra desastres, também pode proteger contra questões regulatórias e fiscais que mudam com frequência e pode ter implicações importantes para partes de sua cadeia de suprimentos localizadas em diferentes áreas do mundo.

Lembre-se de que adicionar novos fornecedores não apenas ajuda a diminuir o risco na sua cadeia de suprimentos, também pode ser o ímpeto para alguma competição saudável: Um fornecedor secundário que obtém uma pequena porcentagem de seu negócio pode ser motivado a fornecer um nível mais alto de serviço ou outros incentivos para ganhar uma parcela maior. Claro que isso mantém o seu principal fornecedor leal, também, sabendo que você pode facilmente puxar mais volume, se necessário.

Finalmente, diversificando a gama na sua cadeia de suprimentos e adicionar fornecedores que podem estar mais perto de casa reduzindo os prazos de entrega, o que terá implicações nos níveis de estoque e serviço que também podem beneficiar sua empresa.

Revise suas capacidades internas

Obviamente, quanto mais você pode fazer, menos precisa contar com parceiros externos. Isso pode ajudar a remover vulnerabilidades desnecessárias na cadeia de suprimentos. Em um caso, vimos um cliente descontinuar uma linha de produtos porque perdeu o fornecedor responsável pela montagem e a empresa não tinha recursos internos para realizar a tarefa internamente. Vale a pena avaliar se e onde sua empresa tem a capacidade de lidar com certos aspectos do processo de produção que você terceiriza atualmente e determinar o impacto financeiro potencial de fazer tal movimento.

Identifique os pacotes de trabalho que podem ser movidos internamente ou em outro lugar

Uma maneira de facilitar essa análise é dividir todas as etapas que agregam valor no processo de produção em "pacotes de trabalho". Por exemplo, conversão, montagem e embalagem podem ser considerados pacotes individuais. Simultaneamente, os pacotes podem ser divididos em diferentes produtos e grupos de produtos. Dividindo o trabalho desta forma torna-se mais fácil avaliar a facilidade e a viabilidade de mover alguns pacotes internamente e/ou distribuir outros pacotes entre os fornecedores para criar mais flexibilidade na cadeia de suprimentos.

Esforce-se para ter equilíbrio

Nesse momento, os fabricantes estão fazendo alterações em sua cadeia de suprimentos por necessidade de acomodar fornecedores que não podem ou não querem atender à demanda atual como resultado da pandemia. Como você está respondendo a circunstâncias de curto prazo, é um ótimo momento para pensar a longo prazo e de forma mais estratégica sobre o que você pode fazer para diminuir o risco na sua cadeia de suprimentos. Identificar oportunidades para diversificar geograficamente a presença de sua rede de suprimentos e expandir seu processo de otimização da rede para equilibrar melhor o risco com as considerações de custo, são excelentes lugares para começar. Essas primeiras etapas, conforme descrito na Figura 2, pode ajudá-lo a começar a desenvolver a resiliência na cadeia de suprimentos necessário para operar no que provavelmente será um ambiente mais arriscado por algum tempo.

FIGURA 2:

Reconciliando sua cadeia de suprimentos no pós-pandemia

Dê uma parte do volume para outro fornecedor - digamos 20%

- ✓ Construir resiliência em sua cadeia de suprimentos, proteger contra interrupções relacionadas a desastres e fornecer um caminho para a recuperação de desastres enquanto reduz o risco e cria um ímpeto para uma concorrência saudável.

Encontre um segundo fornecedor capaz em uma parte diferente do mundo

- ✓ Eles podem aumentar rapidamente e assumir mais volume se e quando necessário.

Considere repatriar ou desenvolver um fornecedor mais perto de casa

- ✓ Protege contra desastres, e também pode proteger contra questões regulatórias e fiscais que frequentemente muda causando grandes implicações para partes de sua cadeia de abastecimento global.

Divida todas as etapas de produção que agregam valor em "pacotes de trabalho" e interne ou atribua os pacotes a outro fornecedor

- ✓ Torna mais fácil avaliar a facilidade de mover "agrupamentos" lógicos de trabalho e cria mais flexibilidade na cadeia de suprimentos

Conheça os especialistas TBM



DANIEL ANELL

Diretor de Desenvolvimento de Negócios da América Latina



EDUARDO SPINA

Vice presidente América latina



JOHN FERGUSON

Vice-presidente de Operações Internacionais

A VELOCIDADE VENCE SEMPRE

A TBM é especializada em operações e consultoria de supply chain para fabricantes e distribuidores. Pressionamos o pedal do acelerador em suas operações para torná-las mais ágeis. E nós o ajudamos a acelerar o desempenho do negócio de 3 a 5 vezes mais rápido do que seus concorrentes.



| tbmcg.com.br

