

FUNDAMENTOS DA GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

ENQUADRAMENTO

Em 2014, a ASQ Customer-Supplier Division concluiu um projecto a partir do qual decidiu publicar um pequeno livro com os fundamentos e as bases da gestão da cadeia de abastecimento, tendo uma cópia desse livro sido entregue a cada um dos membros da Division. Este pequeno resumo tem como objectivo partilhar os principais contributos do livro com os profissionais da Qualidade espalhados pelo mundo. As recomendações e práticas relatadas neste documento foram testadas, funcionam e, quando usadas correctamente, contribuem para a melhoria das organizações.

O conhecimento vertido neste resumo pode e deve ser difundido. Contudo, devem ser respeitadas duas condições: não se pode cobrar qualquer valor sobre o mesmo e os direitos de autor e editoriais devem ser dados à American Society for Quality.

5 PASSOS FUNDAMENTAIS

A gestão da cadeia de abastecimento deve ser vista como um sistema. Nesse sentido, e à semelhança do que acontece com todos os sistemas, a gestão da cadeia de abastecimento é composta por um conjunto de processos interligados que funcionam em harmonia com vista ao alcançar dos objectivos organizacionais. Contudo, existem cinco actividades que devem ser realizadas com vista a um desempenho organizacional superior, sendo as mesmas as seguintes:

1. Definição dos requisitos.
2. Selecção do fornecedor.
3. Consumar o negócio.
4. Construir e fortalecer relações.
5. Monitorizar o desempenho.

As cinco actividades enumeradas são aplicáveis a qualquer organização, independentemente do seu sector de actividade e dimensão.

DEFINIÇÃO DOS REQUISITOS

Previamente à obtenção dos produtos/serviços, devem ser definidos três aspectos:

1. Requisitos técnicos. Para os produtos, os requisitos são comunicados através de desenhos técnicos, especificações e referenciais. No sector dos serviços, os requisitos são frequentemente especificados através de ordens de trabalho.
2. Critérios de aceitação/rejeição. Frequentemente são usadas tolerâncias ou percentagens de aceitação, devendo as operações decorrer dentro do tempo previamente definido. Estes critérios devem ser definidos e comunicados através de certificados, relatórios e inspecções.
3. Requisitos do sistema de gestão. Para os fornecedores críticos deve ser definido um sistema de gestão, podendo esse sistema ter por base regulamentos estatais, referenciais internacionais, referenciais nacionais, ou referenciais específicos do sector de actividade da organização. Os requisitos do sistema de gestão devem ser a base para os fornecedores definirem os seus manuais, os seus procedimentos, os planos de inspecção, etc.

É importante que os requisitos estejam definidos num contrato ou em ordens de compra, devendo esse documento ser o mais simples e compreensível possível. É frequente muitas organizações terem um contracto tipo que pode ser usado em qualquer situação, adicionando depois anexos respeitantes a questões específicas.

SELECÇÃO DO FORNECEDOR

Ao longo do tempo, os fornecedores vão construindo uma reputação e uma relação de confiança com os seus clientes, podendo essa relação ter como base o preço, a durabilidade dos produtos/serviços ou outra qualquer característica. Esta reputação é construída da parte dos clientes tendo por base:

- A experiência.
- A informação proveniente de associações profissionais ou sectoriais.
- O marketing.
- As recomendações de parceiros ou de outros clientes.
- O feedback de outros vendedores ou distribuidores.

Tendo por base estes diferentes inputs, os clientes desenvolvem a sua lista de potenciais fornecedores. O próximo passo é o de seleccionar os fornecedores da lista de potenciais fornecedores. Uma forma comum de fazer esta selecção é a de fazer um pedido de cotação junto de 4 a 6 fornecedores. Neste pedido de cotação ou de proposta, as especificações funcionais devem estar definidas, assim como quantidades e datas de entrega planeadas. Os fornecedores interessados enviarão as cotações/propostas com toda a informação solicitada, permitindo a ao cliente fazer uma decisão bem suportada.

A informação proveniente dos fornecedores pode assumir diversas formas:

- Catálogos.
- Conversas.
- Surveys.
- Histórico do desempenho dos fornecedores.
- Lista de fornecedores a usar.
- Em alguns casos, os clientes podem exigir aos seus fornecedores algum tipo de certificação, como por exemplo a certificação segundo a norma ISO 9001; podem fazer visitas prévias ao fornecedor, com o intuito de verificar como ele trabalha; podem solicitar um conjunto de amostras do produto que vai ser potencialmente encomendado, etc.

Tendo por base toda a informação recolhida, o cliente selecciona o fornecedor, assumindo o mesmo a figura de fornecedor qualificado.

De seguida apresentam-se os nove passos usados no processo de selecção de fornecedores:

1. Identificar todos os possíveis fornecedores.
2. Avaliar a sua reputação e reconhecimento pelo mercado.
3. Definir uma lista de potenciais fornecedores.
4. Solicitar cotações/propostas.
5. Avaliar as respostas enviadas por parte dos fornecedores ao pedido de cotação/proposta.
6. Seleccionar o fornecedor.
7. Incluir o fornecedor na lista de fornecedores qualificados.
8. Preparar o contrato.
9. Consumar o contrato.

CONSUMAR O NEGÓCIO

Quando o comprador toma uma decisão de compra, tendo por base diferentes inputs, numa linguagem de negócio, é feita uma oferta – o fornecedor faz uma oferta de produto/serviço ao cliente com determinado preço e em termos específicos. Depois da oferta ser aceite é emitida uma ordem de compra, devendo a mesma ser assinada por todas as partes envolvidas no negócio.

CONSTRUIR E FORTALECER RELAÇÕES

As relações com os fornecedores foram sempre extremamente importantes, mas nunca devidamente exploradas, até recentemente. Historicamente, a relação com fornecedores estava focada no fornecedor que fornecia os materiais ao menor preço, traduzindo-se isso numa relação focada no imediato e no curto-prazo, em detrimento de relações sustentáveis e benéficas de longo-prazo. Em muitas situações, a política do preço mais baixo choca com as expectativas dos clientes, originando conflitos e insatisfação.

Hoje em dia as organizações devem usar uma estratégia holística, com o intuito de garantirem que estão a receber a melhor oferta, em termos de valor de negócio. Esta oferta pode não corresponder à oferta de preço mais baixo, mas à melhor oferta para satisfazer o cliente.

De seguida enumeram-se alguns aspectos que devem ser tidos em conta na construção de uma relação benéfica sustentável com os fornecedores.

- Capacidade e localização: poucos fornecedores representam custos administrativos de monitorização reduzidos.
- Histórico de lead-time e de tempos de entrega: quanto menos stock, menos custos, e quanto menor for o lead-time, maior é a flexibilidade.
- Histórico de defeitos: menos defeitos traduzem-se em menores custos.
- Capacidade do fornecedor em negociar preços das matérias-primas.
- Preocupações ambientais, sociais e organizacionais por parte do fornecedor.
- Capacidades técnicas e de transferência de conhecimento por parte do fornecedor.
- Capacidade para customizar.

A estratégia da relação com um fornecedor deve ser consistente com a estratégia global da organização na relação com todos os seus fornecedores, devendo a mesma ser uma relação mutuamente benéfica com partilha de informação, desenvolvimento mútuo, etc., e sustentável.

O objectivo máximo da cadeia de abastecimento é o de maximizar o valor para o cliente. Para se alcançar este objectivo, muitas vezes, o único caminho a seguir é através do estabelecimento de relações win-win com os fornecedores.

MONITORIZAR O DESEMPENHO

A maioria das normas não possui requisitos para auditar os fornecedores. Contudo, a auditoria é um das diversas abordagens que poderá ser usada para monitorizar o desempenho dos fornecedores. De seguida listam-se um conjunto de abordagens que poderão ser usadas no processo de monitorização:

- Certificados.
- Inspeções.
- Certificações.
- Visitas técnicas.
- Auditorias.

Para uma análise mais detalhada dos assuntos aqui apresentados, por favor consultar “The ASQ Supply Chain Management Primer” da ASQ Division Customer-Supplier.

Paulo Sampaio
25 Março 2015