

PROCESSOS

GUIA PARA OTIMIZAR PROCESSOS DE LOGÍSTICA E SUPRIMENTOS



SEBRAE



© 2018. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA**

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – SEBRAE/BA

Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP

Rua Horácio César, 64 – Bairro Dois de Julho

CEP: 40.060-350 – Salvador / BA

Tel.: (71) 3320-4436

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Antônio Ricardo Alvarez Alban

Diretor Superintendente

Jorge Khoury

Diretor Técnico

Franklin Santana Santos

Diretor Administrativo e Financeiro

José Cabral Ferreira

Unidade de Gestão do Portfólio (UGEP)

Gerente

Norma Lúcia Oliveira da Silva

Gerente Adjunto

Leandro de Oliveira Barreto

Analista

Viviane Canna Brasil Sousa Cedraz

Analista

André Gustavo de Araújo Barbosa

Projeto Gráfico, editoração e revisão ortográfica

Yayá Comunicação Integrada

www.ba.sebrae.com.br **0800 570 0800**



SebraeBahia

SUMÁRIO

A busca por uma cadeia de suprimentos eficiente deve ser constante	4
Como formular uma estratégia para gerenciamento da cadeia de suprimentos	6
Como desenhar o processo de compras na minha empresa	13
Como uma empresa pequena pode fazer parte de uma cadeia de suprimentos	15
De que maneira um integrante da cadeia de suprimentos pode impactar na minha empresa?	16
Qual a influência de minha empresa em uma cadeia de suprimentos?	17
O que são custos de falta e como devem ser calculados?	18
Conclusão	19

A BUSCA POR UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS EFICIENTE DEVE SER CONSTANTE



Entende-se por cadeia de suprimentos (*supply chain*) o conjunto de atividades que envolvem os processos de compra, armazenamento, embalagem, transporte, movimentação interna, distribuição, e todo o suporte necessário para que tudo isso aconteça. A sua gestão implica o planejamento de todas essas atividades associadas à logística interna e externa da empresa, com a coordenação e colaboração entre todos os parceiros da cadeia, sejam eles fornecedores, prestadores de serviço ou consumidores.

Por meio da cadeia de suprimentos, a empresa consegue implantar um sistema que une as pessoas, as funções, os dados e os recursos envolvidos no transporte do seu produto/serviço, desde a obtenção da matéria-prima, produção, contato com os fornecedores, até a distribuição ao cliente final. Quando toda a cadeia é eficaz há a garantia de melhora na qualidade do produto/serviço, satisfação do cliente e o alcance dos objetivos empresariais. Para isso, independente do tamanho da empresa, a estrutura da cadeia de suprimentos precisa ser feita a partir de muito planejamento.



Para que uma empresa tenha uma cadeia de suprimentos eficiente, é necessário mais do que organizar processos. É preciso ter no horizonte de seu planejamento os possíveis imprevistos, novos comportamentos do público-alvo e até mesmo eventuais mudanças no clima, considerando que o objetivo é sincronizar todas as atividades às quais o produto ou serviço é submetido, para que os custos sejam minimizados, as expectativas do cliente sejam atendidas e seja entregue o máximo valor possível sempre.

A gestão da cadeia de suprimentos compreende o planejamento e o gerenciamento de todas as atividades interligadas associadas à logística interna e externa da empresa, com a coordenação e colaboração entre todos os parceiros da cadeia, sejam eles fornecedores, prestadores de serviço ou consumidores. Ou seja, trata-se do planejamento do trajeto, isso inclui a aquisição da matéria-prima, o contato com os fornecedores, o transporte, o armazenamento e a distribuição, ao qual os recursos serão submetidos até chegar na casa do seu cliente final.⁽¹⁾

Cadeia de suprimentos não é o mesmo que de logística. A logística tem como foco, gerenciar os processos de armazenamento e transporte do produto até o cliente final, o que significa dizer que ela gerencia processos internos. Já a cadeia de suprimentos trabalha com a aquisição da matéria-prima, negociação com fornecedores, produção, controle de estoque, distribuição, venda até o relacionamento com o consumidor. Em outros termos, cadeia de logística lida com os processos internos e externos, sendo a logística seja apenas uma parte de tudo que ela compõe.

FONTE: (1) O que é cadeia de suprimentos? In: <https://www.erpflex.com.br/blog/o-que-e-cadeia-de-suprimentos>

COMO FORMULAR UMA ESTRATÉGIA PARA GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS



Uma visão ampla da gestão da cadeia de suprimentos compreende que um produto só é capaz de chegar ao cliente final caso haja um esforço coordenado de vários atores, indo desde a empresa, passando por fornecedores, transportadores e órgãos públicos. Nesse sentido, é de suma importância formular estratégias adequadas para a realidade de cada mercado/empresa, de modo a possibilitar a máxima otimização da entrega.

Existem várias estratégias para gerenciamento da cadeia de suprimentos, levando em consideração os aspectos-chave para seu desenvolvimento, que são:

Canal

O modo como os produtos são conduzidos por toda a cadeia produtiva pode ter impactos relevantes nos custos da empresa e também na satisfação dos clientes. Para definir a melhor estratégia de transporte, deve-se analisar a relação entre custos, prazos e qualidade, em especial quando falamos de grandes quantidades.

Para otimizar esse processo, alinhe com o cliente (ou com o seu fornecedor) quais são as quantidades realmente adequadas para que nenhuma parte permaneça com estoques muito altos. Isso deve conferir maior agilidade à fabricação. Em seguida, escolha o meio de transporte mais adequado a essa quantidade, à distância e ao tempo de espera tolerado pelo destinatário. Lembre-se, por exemplo, que é possível ter custos menores com o transporte marítimo versus o rodoviário, mas isso implica num prazo de entrega maior.

Para escolher o meio de transporte, você deve levar em consideração:



- Tipo do produto (perecível ou não);
- Tempo de espera tolerado para a aquisição dos produtos;
- Disponibilidade de matéria prima e produtos no estoque;
- Possibilidade de negociação com os fornecedores;
- Processos alfandegários (no caso de importações ou exportações);
- Quantidade, peso e volume da mercadoria.

De modo geral, os principais canais utilizados nos transportes de mercadorias possuem as características abaixo:

ÍTEM/MEIO	RODOVIÁRIO	FERROVIÁRIO	AÉREO	DUTOVIÁRIO	AQUAVIÁRIO
CAPACIDADE DE VOLUME	média	média	menor	maior	maior
VELOCIDADE	média	menor	maior	menor	menor
PREÇO	médio	menor	maior	menor	menor
CUSTO DE INVENTÁRIO	médio	mais caro	menos caro	mais caro	mais caro

Depois de escolher qual(is) o(s) meio(s) a ser(em) utilizado(s), negocie todos os custos de transporte com antecedência, tentando antever quaisquer imprevistos, para evitar surpresas ao fim do processo.

Como gestor, é preciso buscar a melhor performance possível na distribuição dos produtos. Tenha sempre à mão ferramentas logísticas (planilhas e cálculos) para ser capaz de decidir quanto às melhores rotas de entrega e locais de armazenagem.



Categoria de produtos

Os produtos a serem adquiridos e cujo transporte entre os elos da cadeia de suprimentos deve ser gerenciado são divididos em duas categorias: os **produtos industriais** e os **produtos de consumo**, cada um com suas especificidades e respectivas necessidades de atenção.

Os **produtos industriais** são como insumos necessários à fabricação de novos produtos ou à prestação de serviços. Eles se dividem entre os seguintes tipos:

- ▶ Materiais e peças, incluindo matérias-primas e os materiais e peças manufaturados.
- ▶ Bens de capital: artigos que auxiliam na produção ou na operação do comprador, incluindo instalações e equipamentos e acessórios.
- ▶ Suprimentos e serviços, sendo suprimentos operacionais (carvão, papel etc) e itens de manutenção e reparo (tinta, pregos, vassoura).

Por sua vez, os **produtos de consumo** são os que se destinam ao consumidor final, e costumam ser divididos em dois tipos: os duráveis e os não-duráveis. Os bens “duráveis” são aqueles utilizados durante um período maior. É o caso de móveis, eletrônicos e carros. Já os não-duráveis são os utilizáveis poucas vezes, como alimentos e perfumes.

Em relação à logística de transportes, deve-se ter uma atenção especial, entre os bens não-duráveis, aos bens perecíveis. Estes demandam uma maior agilidade nos processos de transporte e maior cuidado em seu condicionamento, o que tende a aumentar os custos do deslocamento.



Já no que se refere aos hábitos de aquisição, existem quatro classes de produtos de consumo: os bens de conveniência, bens de compra comparada, bens de especialidade e bens não procurados:



Bens de conveniência

Comprados com alta frequência e geralmente baixo preço, e que demandam também um mínimo esforço para serem adquiridos. Exemplos: alimentos, meias ou lavagem de roupas;



Bens de compra comparada

Comprados após algum esforço por parte dos clientes, depois de processo de seleção e análise. Exemplos: equipamentos eletrônicos;



Bens de especialidade

Comprados com uma menor frequência e, conseqüentemente, por preços mais altos. Exemplos: carros, casa, faculdade;



Bens não procurados

produtos que normalmente não são procurados pelos clientes. A estratégia, nesse caso, deve incluir propagandas, convencimento e venda pessoal. Exemplos: seguros de vida.

Canais de produção

A cadeia de suprimentos é um todo complexo que não se resume no processo de compra, transporte, armazenagem e venda. Mais do que a troca de materiais, trata-se de uma relação de confiança mútua, da troca de informações estratégicas com um esforço constante de integração de processos. Por este motivo, é de suma importância que todos os canais de produção, sejam fornecedores, fabricantes, transportadores ou distribuidores, estejam em consonância com os mesmos objetivos.

De modo geral, os modos de produção numa cadeia de suprimentos podem ser classificados de duas maneiras:

Produção “empurrada” (pushed supply chain)

Tipo de produção que se caracteriza pela fabricação de acordo com a própria capacidade do fabricante, independentemente das vendas. Este modo garante disponibilidade imediata dos produtos e um estoque cheio (que também tem seus riscos de perdas).

Produção “puxada” (pulled supply chain)

Ocorre quando a produção é baseada no consumo, ou seja, quando o fabricante produz quando já existe um pedido. Este modo é caracterizado por ter venda garantida e produtos customizados, porém tende a ter um custo final mais alto, sem a formação de estoques ao final da produção.

Assim, decidir quanto ao modo de produção mais apropriado para a sua cadeia de suprimentos dependerá da estratégia adotada, incluindo também análises quanto à capacidade produtiva, a capacidade de escoamento da cadeia de suprimentos e às estratégias de marketing e de distribuição de produtos.

O gestor da cadeia de suprimentos deve, portanto, atentar para a necessidade de conectar e alinhar modos e canais de produção, buscando a eliminação dos desperdícios e a melhoria contínua dos processos. Em última análise, isto se relaciona mesmo à verificação da capacidade produtiva inicial, ao alinhamento ideal da necessidade de compra de matérias primas, a definição de políticas de estoque, a programação da produção visando minimizar a ociosidade de sistemas produtivos e, obviamente, a um bom sistema de monitoramento do cumprimento de prazos acordados com os demais elos da cadeia.

Tipo de consumidor

A gestão da cadeia de suprimentos existe por um motivo primordial, que é a integração entre todos os seus elos de modo a permitir que a movimentação de produtos ao longo da cadeia aconteça de forma otimizada, visando à concretização dos objetivos de atendimento e processamento de pedidos dos clientes.

Para que o processo seja gerenciado da maneira mais apropriada possível, as estratégias de gestão da cadeia de suprimentos devem procurar compreender o cliente e avaliar custos e necessidades logísticas para atendê-lo no que se refere à quantidade e variedade de produtos desejada, ao prazo máximo suportado para entrega, o preço desejado para o produto e aos níveis de inovação e qualidade de serviços proporcionados.

Baseado nisso, pesquisadores conceituados têm desenvolvido nos últimos anos estudos aprofundados sobre gerenciamento de custos de clientes. Os consumidores, segundo os pesquisadores, tendem a ser divididos em duas categorias: **clientes de alto custo** e **clientes de baixo custo**. De modo geral, eles se diferem pelos seguintes aspectos:

ALTO CUSTO	BAIXO CUSTO
Produtos personalizados	Produtos padronizados
Quantidades menores	Grandes quantidades
Entrega personalizada	Entrega padronizada
Mudam condições de entrega	Não mudam condições de entrega
Exigem apoio prévio às vendas (consultores, merchandising)	Pouco ou nenhum apoio prévio às vendas (preços e pedidos padrão)
Exigem pós-venda	Sem serviço pós-venda
Exigem que a empresa possua estoque para eles	Abastecimento contínuo
Pagam com atraso	Pagam pontualmente





Com base na definição do perfil e custos de operação para os clientes, busca-se a segmentação do atendimento, em paralelo à procura por soluções que otimizem os custos logísticos totais. O quão maior for a complexidade das operações, maior será o impacto no que tange aos custos - que são elementos chave para o sucesso das estratégias de gestão da cadeia de suprimentos.

A partir da definição do perfil do consumidor, o gestor deve identificar quais as melhores opções no que se refere ao volume, compostos e frequência de compra necessários.

Num mundo ideal, os consumidores, independentemente do seu perfil, encontrariam os produtos certos quando eles quisessem e onde eles quisessem. No entanto, este ainda é um grande desafio para os gestores, devido às complexidades dos processos das cadeias de suprimentos, pouco alinhamento entre planejamento e execução de estratégias e à pouca disponibilidade de dados estruturados que sirvam de base para a inteligência competitiva do setor.

COMO DESENHAR O PROCESSO DE COMPRAS NA MINHA EMPRESA

A gestão da cadeia de suprimentos é uma tarefa complexa e o processo de compras tem o poder de impactar todo o resultado da empresa, afinal, é no setor de compras que são controladas as cotações e todas as ordens de aquisições, além dos processos de negociação com fornecedores e o recebimento e comparação de propostas. Esta é a área que abastece todas as demais áreas da empresa e garante o funcionamento da cadeia de suprimentos. O gestor deve, portanto, entender as necessidades envolvidas em todo o processo de compras e dominá-las para evitar prejuízos e buscar sempre o melhor custo-benefício.

Para desenhar o processo de compras de forma otimizada e estratégica na sua empresa, procure seguir os passos abaixo:



Faça um diagnóstico

Faça uma reunião com os responsáveis pelas compras na sua empresa e avaliem juntos toda a cadeia de suprimentos, definindo pontos fortes e fracos, potencialidades e ameaças. Considere a contratação de uma empresa de consultoria, ela poderá ser útil nesse ponto. Além de já existirem profissionais especializados em fluxos otimizados de compras, quem está de fora tende a ter uma visão mais imparcial e objetiva dos processos.



Trace um plano

Avalie quais são as melhorias reais que podem ser implementadas no processo, priorizando as que são, de fato, mais urgentes. E procure deixar a emoção de lado: se você tem um fornecedor problemático, que atrasa ou não entrega os materiais em conformidade com o que foi solicitado, procure outro. Se você não buscar o melhor para o seu negócio, ninguém o fará.



Inspire-se em outras empresas

Não há nada de errado em aprender com o sucesso e os erros dos outros. Pesquise por casos de êxito de outras empresas no que tange à formatação dos seus processos de compras e use-os como um guia em relação a técnicas, serviços e produtos utilizados.



Reduza o tempo dos processos

A desburocratização interna é de extrema importância. Mapeando seu processo de compras, pense em como deixá-lo mais enxuto e inteligente, com menos etapas



Otimize seu estoque

Estoque cheio é sinônimo de prejuízo. Para evitar perdas e otimizar processos, avalie a compra ou desenvolvimento de uma ferramenta que controle a aquisição/produção de acordo com o estoque, gerando o pedido de compras automaticamente.



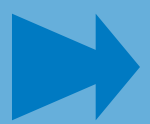
Selecione seus fornecedores

Faça uma relação dos seus vendedores e atribua notas a cada um levando em conta o preço, prazo de entrega cumprido, qualidade de mercadorias e serviços e comprometimento. Isso ajudará a identificar os melhores parceiros de negócios, de quem você deve priorizar compras futuras.



Capacite seus colaboradores

Ter sistemas atualizados de gestão é fundamental, mas de nada adianta se os seus colaboradores não estiverem alinhados com as estratégias e boas práticas desejadas pela empresa. Faça treinamentos constantes e se assegure de que tanto a conduta quanto os conhecimentos técnicos estão em consonância com o planejado.



Aplique as estratégias e avalie constantemente

Após aplicar as ferramentas e soluções acima, avalie quais os pontos positivos e o que ainda necessita de melhorias. Este deve ser um processo constante, visto que a empresa será sempre um organismo vivo, sujeito a mudanças e evoluções. Isso fará com que você estabeleça um núcleo de compras eficiente e se destaque competitivamente no mercado.

COMO UMA EMPRESA PEQUENA PODE FAZER PARTE DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS



Se você tem uma empresa, você já deve fazer parte de ao menos uma cadeia de suprimentos. Sim, é possível fazer parte até mesmo de várias cadeias de suprimentos ao mesmo tempo. Entendendo uma cadeia de suprimentos como o conjunto integrado de elos entre empresas, que vai desde a produção, passando pelo estoque, operações, a distribuição, o desenvolvimento de novos produtos, entre outros, isso significa que fornecedores, fabricantes, empresas transportadoras e varejistas fazem parte da cadeia e cada uma dessas atuações determinará a qualidade da entrega das mercadorias e a satisfação do cliente final.

Tradicionalmente, costumava-se conceber a participação das micro e pequenas empresas apenas como fornecedoras de uma grande empresa sendo este o seu papel reservado numa cadeia de suprimentos. No entanto, a emergência de um ambiente de negócios cada vez mais competitivo exigiu das PMEs a consideração de adoção de estratégias de gestão de cadeias competitivas, como forma de organização de parcerias para a obtenção de vantagens competitivas.

As pequenas e médias empresas, hoje, já formam parcerias para a criação de novos produtos e serviços dentro de uma empresa; desenvolver respostas criativas para atender com maior qualidade; atender conjuntamente pedidos em maior volume - ou seja, elaborando parcerias do tipo ganha-ganha com seus próprios concorrentes, estruturando deste modo suas próprias cadeias produtivas.

DE QUE MANEIRA UM INTEGRANTE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS PODE IMPACTAR NA MINHA EMPRESA?



Sua empresa deve fazer o que for preciso para deixar seus clientes satisfeitos. Portanto, fique atento, se você não gerenciar apropriadamente a sua cadeia de suprimentos, os seus concorrentes provavelmente gerenciarão a deles.

Com uma boa gestão abrangetodasasempresasenvolvidasna cadeia-fornecedores, transportadores, prestadores de serviços, consumidores - é fundamental que seja buscado o equilíbrio entre todos os pontos. A depender do papel desempenhado pela sua empresa na cadeia de suprimentos, uma falha em qualquer dos demais pontos pode lhe afetar de maneiras diversas.

Por exemplo, suponhamos que você possua uma empresa de varejo e a empresa responsável pelo transporte terrestre da mercadoria até o seu distribuidor não cumpra algum dos pontos acordados previamente, atrasando ou encarecendo o valor do serviço. O impacto sobre as suas operações pode ser grande e certamente influenciará na qualidade daquilo que você poderá oferecer ao consumidor.

Por esse motivo é de grande importância que o gestor da cadeia de suprimentos mapeie todos os processos. Quanto mais informações ele tiver, mais fácil será a identificação das fragilidades da cadeia, prever problemas e encontrar soluções em tempo hábil.

QUAL A INFLUÊNCIA DE MINHA EMPRESA EM UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS?



As empresas parceiras dentro de uma cadeia de suprimentos não são mais independentes ou dependentes, mas sim interdependentes. E, para que esta relação de interdependência e fortalecimento mútuo gere resultados positivos no mercado, é necessário que cada uma das partes se comprometa, de acordo com as suas competências, a seguir as condições pré-estabelecidas e honrar os termos da parceria, visando ao incremento da produtividade e lucratividade de toda a cadeia.

Zelar pela eficiência da cadeia de suprimentos deve ser uma prioridade para todos os seus elos, uma vez que qualquer problema em um dos inúmeros estágios da cadeia pode causar um grande desequilíbrio e resultados negativos para todos. Lembre-se que a qualidade e o custo de cada elo da cadeia são, em última análise, a qualidade e o custo percebido pelo comprador. Ou seja, sob o risco de impactar positiva ou negativamente todos os demais elos da cadeia de suprimentos, a sua responsabilidade para com o todo deve ser a mesma (ou ainda maior) daquela dedicada à sua empresa.

O QUE SÃO CUSTOS DE FALTA E COMO DEVEM SER CALCULADOS?



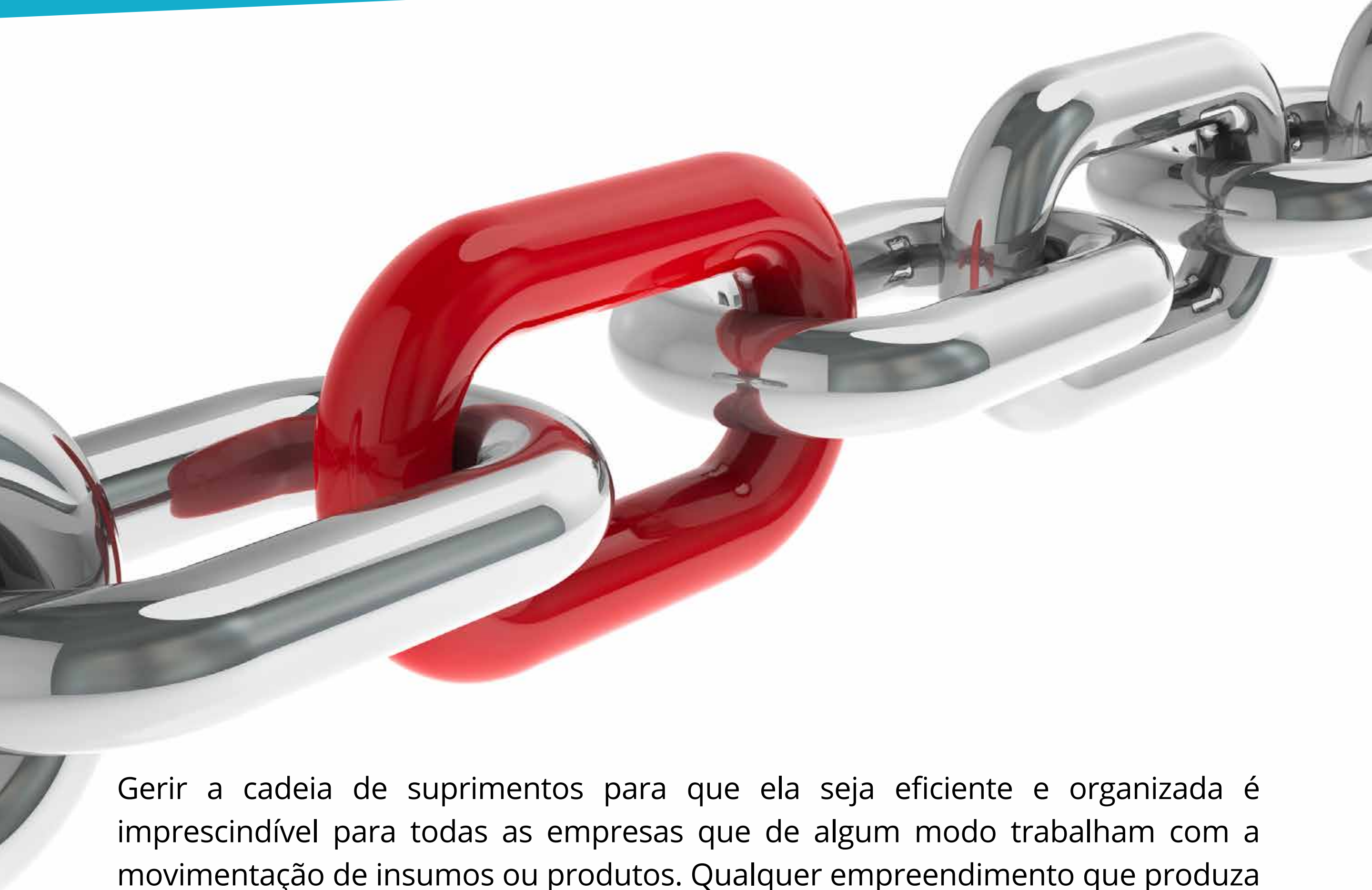
O estoque é um fato de muita importância no processo de gestão da sua empresa. Ele se encontra no meio do caminho entre o fornecedor e o cliente final, e por isso deve-se buscar constantemente o equilíbrio perfeito entre a disponibilidade e qualidade das entregas e a não-existência de materiais parados, que implicam em custos.

Os custos de falta de estoque ocorrem basicamente quando, após o pedido do cliente, percebe-se que não há no estoque da empresa os materiais demandados na quantidade necessária. Isto pode acontecer devido a atrasos na entrega pelo fornecedor ou por produtos danificados, roubados, deteriorados ou vencidos. Estes custos podem ser classificados em dois tipos: os custos de vendas perdidas e os custos de atrasos.

O custo da venda perdida pode ser calculado aproximadamente tomando-se por base o lucro que se deixou de ganhar pela falta da venda, somado às perdas acarretadas por prejuízos à imagem da empresa, pela perda de clientes etc.

Em relação ao custo de atraso, além das perdas com imagem e relacionamento citadas acima, deve-se ainda mensurar o impacto de possíveis paradas de produção causadas pela indisponibilidade de insumos, sendo que a perda de participação no mercado e possíveis planos de contingência de entregas para suprir as demandas emergencialmente são outros custos de falta que podem ser considerados no cálculo.

CONCLUSÃO



Gerir a cadeia de suprimentos para que ela seja eficiente e organizada é imprescindível para todas as empresas que de algum modo trabalham com a movimentação de insumos ou produtos. Qualquer empreendimento que produza ou venda mercadorias precisa estar atento a toda a manipulação destas, desde a produção da matéria prima até sua chegada às mãos do consumidor final, de modo a aferir como os processos logísticos impactaram (se positiva ou negativamente) a satisfação do seu cliente.

O objetivo geral da gestão da cadeia de suprimentos é otimizar processos visando a obtenção de novas vantagens competitivas. Por este motivo, torna-se de suma importância a análise criteriosa de todos os itens que influenciam a cadeia, como o tipo de produto, o canal utilizado, o perfil dos clientes atendidos e a performance individual e coletiva de todos os elos da cadeia. Estes fatores, somados às análises internas da própria empresa, como a gestão de compras, as tecnologias de gestão de estoque e suprimentos empregadas e a capacitação dos funcionários, têm o poder de gerar uma série de benefícios como redução de custos, do tempo de processos, qualidade no atendimento e, conseqüentemente, da percepção da imagem sobre a empresa e seus produtos no mercado.



Quer saber mais?
Acesse o site do Sebrae e conheça outros conteúdos.

www.ba.sebrae.com.br **0800 570 0800**



SebraeBahia