

PAULO ROGÉRIO MENDES

SUPPLY CHAIN

Uma visão técnica e estratégica



Blucher

SUPPLY CHAIN

Uma visão técnica e estratégica

Paulo Rogério Mendes

Supply chain: uma visão técnica e estratégica

© 2023 Paulo Rogério Mendes

Editora Edgard Blücher Ltda.

Publisher Edgard Blücher

Editor Eduardo Blücher

Coordenação editorial Jonatas Eliakim

Produção editorial Ariana Corrêa

Preparação de texto Samira Panini

Diagramação Thaís Pereira

Revisão de texto MPMB

Capa Laércio Flenic

Imagem da capa iStockphoto

Blucher

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar
04531-934 – São Paulo – SP – Brasil
Tel.: 55 11 3078-5366
contato@blucher.com.br
www.blucher.com.br

Segundo o Novo Acordo Ortográfico, conforme 6. ed.
do *Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa*,
Academia Brasileira de Letras, julho de 2021.

É proibida a reprodução total ou parcial por quaisquer
meios sem autorização escrita da editora.

Todos os direitos reservados pela Editora
Edgard Blücher Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Mendes, Paulo Rogério

Supply chain: uma visão técnica e estratégica / Paulo
Rogério Mendes. - São Paulo : Blucher, 2023.

288 p. : il.

Bibliografia

978-65-5506-346-2

1. Logística empresarial 2. Serviços ao cliente I. Título

23-0475

CDD 658.78

Índices para catálogo sistemático:

1. Logística empresarial

CONTEÚDO

1. SUPPLY CHAIN	19
1.1 INTRODUÇÃO	19
1.2 ABRANGÊNCIA DO <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i>	20
1.3 DESAFIOS DO <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i>	24
1.4 BENEFÍCIOS DO <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i>	26
1.5 SUSTENTABILIDADE NO <i>SUPPLY CHAIN</i>	28
2. LOGÍSTICA	31
2.1 INTRODUÇÃO	31
2.2 A EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA	33
2.3 DIVISÕES DA LOGÍSTICA	35
2.4 CASE – LOGÍSTICA REVERSA PARA ÓLEOS LUBRIFICANTES USADOS E CONTAMINADOS (OLUC)	41
3. LOGÍSTICA DE MOVIMENTAÇÃO E ARMAZENAGEM (M&A)	45
3.1 INTRODUÇÃO	45
3.2 ESTOCAGEM E ARMAZENAGEM	45

3.3 PALETE	46
3.4 ÁREA DE ARMAZENAGEM	51
3.5 MODELOS DE ARMAZENAGEM	58
3.6 MODELOS DE ESTOQUE	70
3.7 SISTEMAS DE MOVIMENTAÇÃO	76
4. LOGÍSTICA DE TRANSPORTE	81
4.1 INTRODUÇÃO	81
4.2 TRANSPORTE DE CARGA	86
4.3 MODAL DE TRANSPORTE	87
4.4 SISTEMAS DE TRANSPORTE – BRASIL	100
4.5 REDES DE TRANSPORTES	124
5. PLANEJAMENTO	143
5.1 INTRODUÇÃO	143
5.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO PLANEJAMENTO	144
5.3 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO	145
5.4 ABRANGÊNCIA DO PLANEJAMENTO	146
5.5 HIERARQUIA DO PLANEJAMENTO	148
5.6 BARREIRAS AO PLANEJAMENTO	150
5.7 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO	151
5.8 FERRAMENTAS COM ÊNFASE NO CICLO S&OP	152
5.9 CASE – APLICAÇÃO PRÁTICA DO MODELO DE DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DO CICLO S&OP	173

6. SERVIÇO AO CLIENTE	181
6.1 INTRODUÇÃO	181
6.2 RELAÇÕES DE NEGÓCIO	181
6.3 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO SERVIÇO AO CLIENTE	184
6.4 FUNDAMENTOS DO SERVIÇO AO CLIENTE	185
6.5 FERRAMENTAS COM ÊNFASE NO CICLO S&OE	207
7. COMPRAS	217
7.1 INTRODUÇÃO	217
7.2 CONCEITO	218
7.3 PLANEJAMENTO DE COMPRAS	219
7.4 ESTRUTURA DA ÁREA DE COMPRAS	219
7.5 FORMATAÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS	221
7.6 SELEÇÃO E GESTÃO DE FORNECEDORES	231
7.7 GESTÃO DE CONTRATOS	236
7.8 <i>STRATEGIC SOURCING</i>	240
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	279
REFERÊNCIAS	281

CAPÍTULO 1

Supply Chain

1.1 INTRODUÇÃO

A Gestão da Cadeia de Suprimentos ou *Supply Chain Management* (SCM) surgiu da evolução natural do conceito de Logística.

Essa evolução deve ser compreendida como a mudança de visão da (1) Logística Interna, gestão de recursos dentro do ambiente produtivo, *lead-time*¹ e custos logísticos; (2) para uma Logística Externa, tendo assim uma visão de integração, relação entre empresas, e (3) posteriormente a ampliação da área de atuação junto a outros membros da Cadeia de Suprimentos.

A Logística possui um histórico de séculos, mas trazendo essa evolução para um período mais recente, temos:

- 1) Do início de 1900 até os anos 1950/1960, o objetivo era a produção em massa, buscando sempre o menor custo unitário, portanto, uma Logística com viés interno.
- 2) Nos anos 1960/1970, o objetivo era reduzir os estoques e direcionar a produção para uma demanda que já começava a ser sinalizada. A Logística inicia um movimento importante, agora com viés externo.

¹ *Lead-time*, em português, tempo entre a emissão da ordem e o recebimento dos produtos.

- 3) Nos anos 1970/1980, com o surgimento das empresas globais e o aumento da competitividade, o objetivo passou a ser custos baixos e elevada flexibilidade. Surge então uma visão ampliada da Logística e os primeiros conceitos de *Supply Chain Management* (SCM).
- 4) Já nos anos 1990/2000, o *Supply Chain Management* começa a utilizar a ideia de Cadeia de Valor, buscando eliminar a duplicidade de esforços e custos.
- 5) E mais recentemente, nos anos 2000/2010, o surgimento do *Supply Chain 4.0*, apoiado no desenvolvimento tecnológico de dados e conectividade.

O fortalecimento das ações técnicas ao longo dos anos, o avanço dos estudos acadêmicos sobre SCM e a chegada de grandes *players*² mundiais ao Brasil, contribuíram para que estudos e conceitos fossem apresentados e divulgados com ênfase. Ainda assim, a resposta para a questão "o que é *Supply Chain Management*?" permaneceu aberta.

Dois importantes pesquisadores e autores de *Supply Chain Management* descrevem o tema conceitualmente, trazendo assim uma visão mais acadêmica.

Antônio G. Novaes (2001), professor-titular de Transportes e Logística no Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC descreve o conceito de SCM como: "[...] o Supply Chain Management é uma integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente [...]".

Ronald Ballou (2001), professor emérito da Weatherhead School of Management da Case Western Reserve University, Estados Unidos descreve o conceito de SCM como: "O Supply Chain Management nada mais é do que um conjunto de atividades logísticas repetidas ao longo da cadeia de suprimentos [...]".

Buscando contribuir com o tema, trazendo assim uma visão técnica-estratégica de SCM, com viés mais corporativo, descrevo o conceito de SCM como: *Supply Chain Management é um conjunto de áreas que planeja, monitora e executa ações de curto, médio e longo prazo, suportando os desafios de suprir as diferentes etapas da cadeia produtiva e de venda, objetivando sempre excelência no nível de serviço e custos otimizados.*

1.2 ABRANGÊNCIA DO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

A Gestão da Cadeia de Suprimentos, da forma como a tratamos hoje, nos remete a uma amplitude quanto ao seu formato e atuação.

² *Players*, em português, participantes, jogadores. Nesse caso o termo foi utilizado para destacar a presença de grandes empresas nacionais e multinacionais.

Cabe neste momento traduzir de forma qualificada e objetiva a abrangência do SCM, proporcionando uma visão tática sobre tema.

Destacam-se três eixos que demarcam e simbolizam a estrutura para toda Cadeia de Suprimentos (PIRES, 2004):

1) Organizações e Pessoas

As organizações, das menores e mais simples até os grandes conglomerados com todas as suas complexidades, estão sujeitas e fortemente envolvidas neste jogo global, no qual as fronteiras do comércio têm sido eliminadas.

É mandatório que as empresas se adequem rapidamente quanto aos novos e competitivos fluxos de produtos e mercadorias, sendo assim necessárias novas e melhores estruturas organizacionais e que as pessoas sejam treinadas a fim de garantir os melhores movimentos e gestão de processos.

2) Processos dos Negócios

Ao longo da Cadeia de Suprimentos é comum identificarmos processos em duplicidade, esforços disruptivos, quando não ausência premeditada de tomada de decisão, gerando assim um acúmulo de movimentos influenciadores de elevação de custos e atraso na entrega final das atividades.

Cabe aos gestores da Cadeia de Suprimentos, em seus diferentes ambientes e níveis hierárquicos, assumir os seus respectivos papéis de liderança e riscos, e definitivamente reorganizar os processos, direcionando esforços e imprimindo decisões técnicas e ágeis, a fim de atender o negócio com excelência. Entende-se assim *excelência no nível de serviço e custos otimizados*.

3) Tecnologia e Processo

É comum atualmente depositarmos volumosas esperanças na implementação e uso de sistemas. É fato também que muito se atribui os erros e ausências de informações a inexistência ou inoperância dos sistemas, porém não se discute a qualidade e eficiência dos processos, ponto essencial e, por que não dizer, crucial para um modelo de SCM de excelência.

O uso de tecnologia num ambiente em evolução, no qual estamos inseridos, em que gestão de dados e conectividade são uma realidade disponível e presente, não pode bloquear a percepção técnica dos gestores da Cadeia de Suprimentos que *processo vem antes de tecnologia*.

Nem mesmo o melhor e mais completo sistema de gestão – seja para o negócio, para armazém, para transporte, ou qualquer outro foco – terá sua completa capacidade aproveitada se não tivermos processos robustos, experimentados e aplicáveis.

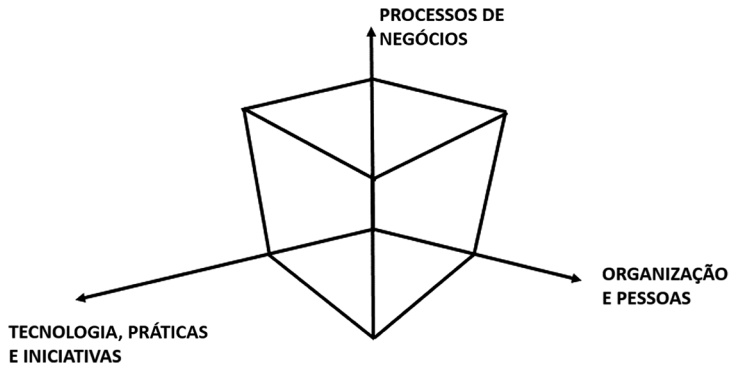


Figura 1.1 – Eixos da cadeia de suprimentos.

Fonte: PIRES, S. (2004).

A Gestão da Cadeia de Suprimentos, refletida nos três eixos mencionados, tem a possibilidade de derivar inúmeras estruturas organizacionais, todas com objetivo de atender as necessidades do negócio, reflexo claro do ambiente corporativo no qual está inserida.

A Figura 1.2 traduz uma estrutura completa em ambiente corporativo organizacional:

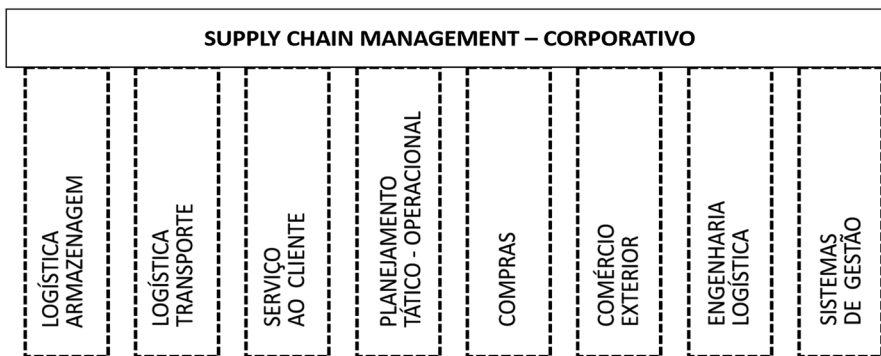


Figura 1.2 – Estrutura completa em ambiente corporativo.

O modelo definido na figura contempla os diferentes departamentos de uma organização sobre o universo organizacional da área de Supply Chain.

Algumas variações desse modelo podem ser observadas:

- a) Na extensão da gestão do departamento de logística, isto é, incorporando os departamentos de *Logística de Abastecimento*, movimentos dos fornecedores às plantas e/ou para os Centros de Distribuição, quando de produtos fabricados em terceiros; e no departamento de *Logística Interna ou de Planta*, movimentos de abastecimento e retirada das linhas produtivas, isto é, todos os movimentos necessários para a disponibilização de materiais e embalagens para o processo de

manufatura, bem como, todos os movimentos de retirada do produto acabado ou semiacabado, também conhecido como movimentos de “final de linha”.

- b) Na exclusão, isto é, na retirada de departamentos como Compras e Comércio Exterior, quando por volume de transações e/ou estratégia de ataque, se faz necessário a definição de uma área específica para ambas, sem que permaneça o reporte à área de Supply Chain. Neste caso, estas áreas, Compras e Comércio Exterior, deixariam de reportar na estrutura de Supply Chain e passariam a reportar diretamente ao CEO.

A Figura 1.3 esquemática apresenta uma visão simplificada da abrangência da cadeia de suprimentos:

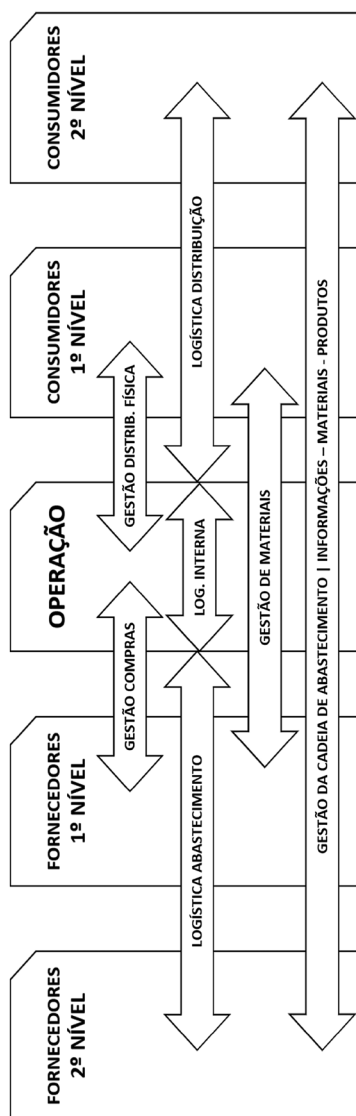


Figura 1.3 – Abrangência da cadeia de suprimentos.

1.3 DESAFIOS DO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

A atuação do SCM esbarra em muitos desafios, haja vista que ele transaciona com todas as áreas de uma organização.

Sobre o aspecto corporativo, o que nos remete à Figura 1.2 *Estrutura Organizacional proposta para Supply Chain*, figura anteriormente destacada, é que as barreiras para o sucesso estão subdivididas em quatro pontos. Vejamos a seguir:

1.3.1 PRIORIZAÇÃO DE ESFORÇOS – LINHA MESTRE

A linha mestre aprovada por uma corporação quando do planejamento para o período anual subsequente, também denominada de orçamento anual ou *budget*,³ ao longo do período de execução pode e, normalmente, apresenta variações positivas e negativas.

O impacto de tais variações é profundamente sentido ao longo de toda a Cadeia de Suprimentos e demais departamentos de negócios e operações. Com o objetivo de mitigar as variações que venham ocorrer, a área de Supply Chain, na figura do departamento de Planejamento Estratégico, deve utilizar a ferramenta S&OP⁴ (*Sales and Operations Planning*), a qual traduz em um ciclo mensal os desdobramentos do plano estratégico anual, ou qualquer que seja o período definido pela corporação, em um plano tático de médio prazo com visão estendida de longo prazo.

1.3.2 COMPLEXIDADE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A Cadeia de Suprimento devido a sua extensão e inúmeros movimentos, junto aos diferentes *players* internos e externos que a compõe, faz com que ela possua um elevado grau de complexidade quanto a ordenamento, caracterização e tomada de decisão.

Um dos elementos, de alta complexidade, que podemos destacar é o balanceamento e aderência do planejamento à execução. Assim uma importante ferramenta a ser incorporada aos processos da Cadeia de Suprimentos, gerida pelo departamento de Serviço ao Cliente, é o *Sales and Operations Execution* (S&OE).⁵

Essa ferramenta, quando bem aplicada, fornecerá subsídios semanais para as tomadas de decisões referentes ao alinhamento do plano de vendas do período, também conhecido como *forecasting*, e os planos de produção e operações logísticas, bem como os desdobramentos referentes aos mesmos, como antecipação ou postergação

³ *Budget*, em português, orçamento. Nesse caso foi utilizado para caracterizar o orçamento anual.

⁴ Para maiores informações sobre a ferramenta S&OP (*Sales and Operations Planning*), cf. Capítulo 5 – Planejamento.

⁵ Para maiores informações sobre a ferramenta S&OE, cf. Capítulo 6 – Serviço ao Cliente.

de pedidos de materiais e embalagens, programação ou cancelamento de horas extras, solicitação ou não de veículos extras, entre outras.

1.3.3 RETENÇÃO DE TALENTOS

Como muitos podem pensar erroneamente, o tema Retenção de Talentos não deve ser uma prioridade apenas da área de Recursos Humanos, mas de todos os gestores de uma organização.

Atuar de forma preventiva, identificando os recursos humanos disponíveis e que já se encontram preparados para suportar o crescimento da organização, bem como, traduzir de forma eficiente e eficaz as necessidades futuras, é sem dúvidas uma responsabilidade de qualquer gestor e ainda mais perene na área de Supply Chain, em que a disponibilidade de recursos qualificados são comumente escassos.

Imersos, como estamos, neste momento na 4ª Revolução Industrial, com desdobramento de alto impacto em toda Cadeia de Suprimentos, na qual a *Supply Chain 4.0* tem sido uma realidade cada vez mais presente nas corporações, estar preparado com pessoas e atento aos processos, diante dessa nova realidade tecnológica, se faz necessário para garantirmos a sobrevivência dos negócios.

1.3.4 MÉTRICAS DE PERFORMANCE

Todos os processos executáveis devem ter um acompanhamento por meio de indicadores de performance, pois somente assim estaremos aptos a tomar ações preventivas e/ou corretivas.

A Cadeia de Suprimentos, dada a sua extensão de departamentos e transações, infelizmente carece de métricas que suportem os seus respectivos processos; e quando elas existem, são de difícil entendimento ou não possuem um modelo robusto de levantamento de dados e de cálculo. Alinhado a esta situação já crítica, muitos dos agentes responsáveis em garantir as informações e utilizá-las para as tomadas de decisões acabam por não o fazer, comprometendo assim a performance de toda a cadeia.

O desafio do SCM para se obter um alto rendimento está em garantir Indicadores Chaves de Performance, também conhecidos como KPI (*Key Performance Indicator*), apoiados por um modelo de cálculo conhecido e divulgado comum ao mercado, uma análise consistente e periódica, e por fim, planos de ações preventivos/corretivos e executáveis.

1.4 BENEFÍCIOS DO *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*

Em todo o mundo, mais e mais empresas e gestores têm buscado conhecer o que é *Supply Chain Management*.

A afirmação vem acompanhada da certeza de que hoje o diferencial competitivo das empresas está na fortaleza de suas marcas, na qualidade de seus produtos e, sem dúvida, na eliminação direta dos desperdícios ao longo da Cadeia de Suprimentos.

As empresas que ultrapassam as barreiras culturais internas, sempre fortemente arraigadas, e implementam uma estrutura organizacional de gestão da cadeia de suprimentos, colhem, num curto espaço de tempo, benefícios antes inatingíveis e/ou não detectados pelas estruturas generalistas e convencionais.

1.4.1 BENEFÍCIOS IDENTIFICÁVEIS

1.4.1.1 RCO – Redução de Custos Operacionais

Um SCM efetivo, atuante e preciso em suas ações, identificará oportunidades antes não observadas, em que potencialmente custos operacionais serão reduzidos ou até mesmo eliminados.

É fato que a implementação de uma *visão especialista*, na qual profissionais treinados e bem-preparados conseguem aprimorar processos, eliminar duplicidades de ações e responsabilidades e recomendar as melhores decisões, pode sim, efetivar reduções de custos significativas.

Exemplo: Gestão de estoque.

Atuando nos dados históricos de vendas dos produtos, é possível identificar itens com períodos sazonais de comercialização, entenda-se neste caso, volume abaixo da média de vendas, e assim determinar que estes itens, por períodos pré-estabelecidos, podem ter os seus estoques reduzidos, não comprometendo as vendas e garantindo reduções de custos de estoque, custos de armazenagem e movimentação, custos de matérias-primas e embalagens, entre outros.

1.4.1.2 Melhoria nos Níveis de Serviço

A entrega de níveis de serviços melhores, a cada período, faz parte do DNA⁶ dos profissionais especialistas em Supply Chain e está presente em toda boa gestão de cadeia de suprimentos.

⁶ O termo DNA foi utilizado em sentido figurado.

Por meio da simplificação de processos, tornando-os mais ágeis e baseando as ações em dados e fatos, isto é, em indicadores de performance chaves com interpretações consistentes, mais eficientes serão as operações e mais fácil se torna entregar um serviço de excelência aos clientes.

Exemplo: Gestão de demanda.

Os desafios de determinar demanda de vendas são grandes, e são ainda maiores quanto mais longo o prazo em que se quer determinar, porém com a utilização da ferramenta correta – Processo Ciclo S&OP (*Sales and Operations Planning*), uma base sólida de conceitos técnicos e o envolvimento efetivo dos participantes no ciclo em questão, é possível vencer tais desafios e entregar planos táticos bastante eficientes.

1.4.1.3 Aumento de Receita e Lucratividade

Organizações nas quais as barreiras dos velhos modelos de gestão já foram derrubadas, e nas quais já se reposicionou a área de Supply Chain como estratégica, colhem hoje resultados surpreendentes, que impactam indiretamente o aumento de Receita e fortemente as suas Lucratividades.

Isso se faz possível, pois, com a gestão de elementos antes ignorados, tornam-se factíveis ações profundas e estruturais capazes de entregar resultados que impulsionam vendas e fecham “torneiras” de desperdícios.

Exemplo: Torre de controle de transporte.

Já sabemos, por intermédio de diversas literaturas técnicas, que somente é possível atuarmos de forma consistente e perene sobre os processos se eles possuírem métricas com leituras periódicas e acompanhamentos sistemáticos. Infelizmente isso não basta! É necessário acrescentar uma visão técnica-estratégica ao tema e garantir que ações sejam implementadas.

A implementação de elementos que possam contribuir para uma plena visão das atividades do transporte, desde um moderno processo de roteirização, fazendo uso de sofisticados roteirizadores, até o controle detalhado de cada veículo – carga transportada, com informações atualizadas de cada etapa do processo, gerando assim, uma malha gestora na qual observamos factualmente reduções significativas de custos de *frete exceção*⁷ (estadias, reentregas, pernoites, multas por atraso de entrega, entre outros), aumento no uso dos ativos, reduções no tempo de permanência dos veículos em filas etc.

Entregas mais rápidas e dentro do prazo, implicam ciclos de vendas mais consistentes, com menos rupturas. Efeito direto no aumento de vendas, produtos nas prateleiras e, sem dúvidas, aumento significativo da lucratividade da empresa.

⁷ Frete exceção são identificados no mercado de transporte como tudo o que é adicional ao frete peso ou volume contratado. Exemplos: estadia, reentrega, pernoite, carga e descarga, entre outros.

1.5 SUSTENTABILIDADE NO SUPPLY CHAIN

O debate a respeito da sustentabilidade ambiental do planeta tem sido pauta de inúmeros encontros, fóruns e reuniões, sejam elas, governamentais, executivas e/ou da sociedade civil.

Em 1972, tivemos a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, conferência esta também chamada de Conferência de Estocolmo. Entretanto, somente vinte anos depois, tivemos a ECO-92, Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, no Rio de Janeiro. Visando reforçar as ações de integração social, econômica e ambiental, em 2002, foi realizada a Cúpula da Terra sobre Desenvolvimento Sustentável, em Johannesburgo.

No Brasil, as perspectivas de crescimento econômico e as fortes pressões internacionais fizeram com que o governo, enquanto papel regulador, se movimentasse de forma mais ativa e direcionada. Concomitantemente, as grandes organizações e a sociedade civil também impuseram esforços nesse sentido, seja atuando na mitigação dos impactos ambientais de seus negócios, seja exigindo maiores atenções de todos os atores nesse processo, respectivamente.

“A questão da sustentabilidade na cadeia se tornou um elemento de sobrevivência e um diferencial competitivo. Não é mais possível pensá-la como algo apartado dos negócios [...]” (FIRJAN, 2019), analisa Ana Lúcia de Melo, diretora adjunta do Instituto Ethos.

Modelos financeiros e operacionais para sustentabilidade existem há muitos anos. Contudo, critérios ambientais e sociais não faziam parte efetiva dessa equação. A avaliação da sustentabilidade do ciclo de vida de um produto ou serviço é hoje utilizada para avaliar processos que possam gerar impactos ambientais, sociais e econômicos, proporcionando assim, uma visão completa da Cadeia de Suprimentos (IYER, 2021).

Ainda nesse contexto, incluem-se as novas exigências relacionadas às atividades logísticas. Cada vez mais necessárias para suportar o crescimento do país, as funções logísticas, como o transporte, armazenagem e gestão de retorno de produtos, entre várias outras, estão entre as que podem fazer a diferença na redução dos impactos ambientais causados pelo desenvolvimento econômico do país (HIJJAR, 2011).

1.5.1 ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE NO SUPPLY CHAIN

A World Commission on Environment and Development (WCED)⁸ definiu desenvolvimento sustentável como “o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (RELATÓRIO BRUNDTLAND, 1987).

⁸ A World Commission on Environment and Development (WCED) – em português, Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

Pensando no desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade na cadeia de suprimentos, alinhada às estratégias corporativas da organização e a definição da WCED, é possível descrever alguns pontos estruturais que possam ser desenvolvidos, implementados e acompanhados, para que sejam entregues ao final os resultados projetados deste novo modelo de visão de negócio. Agora mais sustentável e responsável!

Ambiente Organizacional:

- Criar área estratégica responsável por sustentabilidade.
- Treinar os colaboradores para os temas de sustentabilidade.
- Mapear a cadeia de suprimentos identificando oportunidades de redução de impacto ambiental.
- Definir metas claras e mensuráveis para os temas de sustentabilidade.
- Auditar as ações de inclusão social e redução dos impactos ambientais.
- Pagar bônus associado ao atingimento de metas ambientais.
- Inventariar as emissões de pegada de carbono.
- Disponibilizar treinamento da política e visão de sustentabilidade para os parceiros de negócio.
- Incluir nos contratos, junto aos parceiros de negócio, metas de sustentabilidade.
- Acompanhar junto aos parceiros de negócio as iniciativas para redução dos impactos ambientais.
- Adequar as infraestruturas atuais aos padrões de sustentabilidade – Plano Estratégico.
- Utilizar modais de transporte e equipamentos de movimentação e armazenagem menos poluentes.
- Comemorar sempre as metas alcançadas!

Benefícios:

Há inúmeras vantagens em estruturar e manter uma cadeia de suprimentos sustentável e ética, seja do ponto de vista econômico, quanto moral.

No artigo “Criando uma Cadeia de Suprimentos Sustentável e Ética”, de Abigail Smith (2021), a autora destaca os quatro pontos a seguir, os quais tem profundo alinhamento com esta publicação:

- a) Proteção contra danos à reputação: uma cadeia de suprimentos sustentável e ética beneficia diretamente as organizações contra qualquer dano à reputação. O mundo está em transformação e pressões externas e internas impulsionam positivamente as corporações por um Supply Chain também transformador, ético e sustentável, com visões claras e amplas de proteção socioambiental e econômicas.

- b) Colaboração facilitada: obter um diferencial competitivo é muitas vezes ser um facilitador de processos colaborativos. Assim, organizações estruturadas sobre uma cadeia de suprimentos sustentável e ética proporcionam a seus fornecedores recursos e informações sobre as suas melhores práticas organizacionais. Um bom exemplo de ação nesse sentido foi realizado pela Texas Instruments, a qual publicou seu código de ética em doze idiomas diferentes, para dar aos fornecedores de todo o mundo a oportunidade de cumpri-lo. Nota: a ação da Texas contribui para a economia de tempo, dinheiro e demais recursos, pois contribui para evitar a troca de fornecedores.
- c) Uma melhor experiência de contratação: o processo de contratação sempre foi fator de preocupação das organizações. Ser reconhecida como uma empresa comprometida e atuante em temas socioambientais permite estabelecer conexões positivas com os postulantes. Uma cadeia de suprimentos sustentável e ética define um ambiente de valores, favorecendo a criação das conexões pretendidas.
- d) Redução de custos: as organizações sustentáveis, ao reduzirem custos, também estão diminuindo os impactos ambientais.

O Walmart é um excelente exemplo. Eles se comprometeram a reduzir suas emissões corporativas de gases de efeito estufa em 20 milhões de toneladas até o final de 2020, e mais recentemente, reeditaram o compromisso, porém desta vez, com o objetivo de zelar a emissão de gases de efeito estufa em suas operações globais até 2040.⁹ Em ações conjuntas de impacto econômico direto aos seus fornecedores, em 2016, foi possível reconhecer uma economia de 12,4 bilhões de dólares.

Por fim, a busca deverá ser incessante por alcançarmos níveis elevados de sustentabilidade, alinhados à definição da World Commission on Environment and Development (WCED).

Garantir inclusão social, econômica e reduções de impacto ambiental devem ser as diretrizes básicas para uma Cadeia de Suprimentos mais sustentável e ética. Concomitantemente, a efetivação de um modelo *ecoeficiente*.¹⁰

⁹ Cf. WALMART'S journey toward regeneration: placing nature and people at the heart of our business.

¹⁰ Ecoeficiência: o termo pode ser entendido como uma forma de produzir e fornecer serviços e bens competitivos no mercado com menor consumo de recursos naturais e menor geração de poluentes. O objetivo é satisfazer as necessidades humanas e manter a qualidade de vida com um mínimo de alterações negativas ao meio ambiente (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD).

Em nosso país, Brasil, a ineficiência logística e as perdas ao longo de toda a Cadeia de Suprimentos são uma triste realidade. Fatores como infraestrutura atrasada, em quantidade e tecnologia, amarras burocráticas, carência de investimentos estruturais e ausência de profissionais especializados impossibilitam o avanço do tão almejado *status de nação próspera*.

A formação de técnicos especialistas com o objetivo de amparar empresas, administradores e empreendedores se faz urgente para que possamos, juntos, aproveitar os momentos de grandes desafios e, sem dúvida, de oportunidades.

Busco aqui disponibilizar um amplo conteúdo sobre a Supply Chain, desmembrando os diversos elos da base conceitual e das profundas estruturas técnicas-operacionais de cada um desses elos.

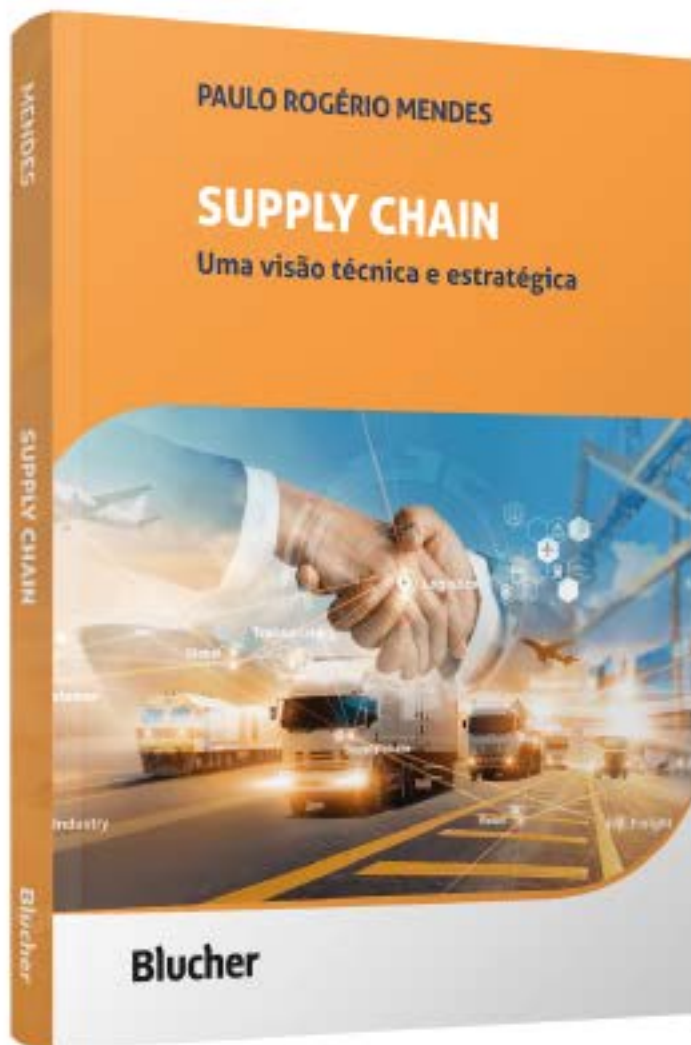
A cada capítulo, o olhar do executivo e do acadêmico é exposto, trazendo luz aos diferentes componentes da Cadeia de Suprimentos: a Logística é evidenciada em Armazenagem e suas variantes, e no Transporte; o Planejamento e suas diferentes ferramentas; Serviço ao Cliente, em seus diferentes prismas de visão interna e externa; e, por último, Compras, numa visão atualizada do profissional e nas diferentes ferramentas e técnicas.

Convido você a ler e a estudar esta obra.



www.blucher.com.br

Blucher



Clique aqui e:

[VEJA NA LOJA](#)

Supply Chain

Uma visão técnica e estratégica

Paulo Rogério Mendes

ISBN: 9786555063462

Páginas: 288

Formato: 17 x 24 cm

Ano de Publicação: 2023
