



# COMO LIDAR COM FORNECEDORES DIANTE DA PANDEMIA

| POR VANESSA PAIVA E PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL

**A maioria das empresas mostrou despreparo para gerenciar suas cadeias de fornecimento diante de um evento inesperado. Reagir envolve trabalhar em relações de longo prazo, ganhar flexibilidade e colocar cláusulas de transparência nos contratos.**

**A** pandemia da Covid-19 afetou profundamente as cadeias de suprimento. De acordo com pesquisa do Institute for Supply Management, 95% das empresas consultadas haviam sido impactadas já no fim de março, fosse por mudanças abruptas na demanda, fosse por rupturas no fornecimento.

Apesar de tantos eventos inesperados nos últimos anos e do aumento da preocupação com os riscos por parte dos gestores, a maioria das empresas mostrou-se despreparada para lidar com o novo coronavírus, como revelam Thomas Choi, Dale Rogers e Bindiya Vakil em artigo publicado na *Harvard Business Review*. Vakil é *chief executive officer* (CEO) da Resilinc, empresa que, no princípio da pandemia, fez um levantamento com 300 profissionais de *supply chain* demonstrando o quanto estavam desnorteados: 70% dos entrevistados estavam tentando manualmente saber quais fornecedores ficavam em Wuhan, província da

China mais afetada inicialmente. Por que as empresas estavam tão pouco organizadas para lidar com a pandemia e o que é possível fazer para mudar esse cenário?

## VULNERABILIDADES

Segundo a consultoria McKinsey & Company, rupturas nas cadeias de fornecimento podem representar perdas de até 45% da lucratividade. Considerando esse cenário, a gestão de riscos tem crescido em importância. Essa gestão passa por algumas etapas, como identificar potenciais riscos advindos de fornecedores, avaliar a vulnerabilidade (ou seja, a probabilidade de ocorrerem problemas e consequências), mensurar os riscos, priorizar planos de ação e implementar uma estratégia de mitigação. Pela lógica das etapas, é possível perceber que, como os recursos são escassos, os gestores precisam elencar prioridades. Eventos catastróficos, com baixa probabilidade de acontecer, mas com alto impacto, como uma pandemia, acabam não sendo priorizados por falta de previsibilidade.

## A renegociação de contratos com fornecedores deve acontecer de forma colaborativa e sem uso de poder de barganha.

A Covid-19 mostra-nos que nem todos os riscos podem ser evitados, mitigados ou mesmo previstos, mas outras questões explicam por que as empresas têm grandes dificuldades de administrar os efeitos da pandemia. Destacamos três delas. A primeira, ressaltada por Choi, Rogers e Vakil, é que a área de compras costuma ser vista apenas pela ótica de economia de custos, e não pelas oportunidades que pode gerar para a empresa. Esse foco resulta em um relacionamento com fornecedores de curto prazo, em que as informações são incompletas e desorganizadas, e a visibilidade de toda a cadeia fica comprometida. Quando os profissionais de compras mudam de emprego, acabam se perdendo históricos de relacionamento e projetos precisam ser reiniciados, aumentando a exposição ao risco de fornecimento.

A segunda questão é a falta de transparência nas relações da cadeia de suprimentos, apontada como um problema por 60% dos gestores de compras que participaram de pesquisa da Basware, empresa que presta serviços na área. A lógica dominante em *supply chain*, até o momento, priorizava custos, deixando em segundo plano a importância do compartilhamento de informações. De acordo com levantamento da Beroe, outra empresa de serviços em compras, ao explodir a crise do novo coronavírus, os fornecedores de 60% das 450 empresas consultadas não compartilharam seus planos de continuidade dos negócios (a estratégia para preservar serviços essenciais até o retorno à situação normal), se é que os tinham. Como as ações tomadas por uma empresa afetam a outra, a gestão de risco com foco interno pode resultar em rupturas na cadeia como um todo.

A mesma pesquisa destacou que apenas metade das empresas da amostra fez seus próprios planos de contingência para a crise da Covid-19, o que nos leva à terceira dificuldade. Apesar de perceberem o risco, muitas organizações são lentas em reagir quando a crise acontece. Outro dado do levantamento da Beroe chama a atenção: dois terços das empresas esperavam, em março, que os negócios voltariam ao normal em no máximo seis meses. Então, para que se movimentar e mudar a forma de trabalhar?

### SOLUÇÕES

Ao perceberem que o normal estaria longe de retornar, as empresas deram-se conta de que precisariam ser menos reativas e mudar a forma de gestão. Dos seis tipos de risco de fornecimento descritos na literatura acadêmica (veja no quadro), a pandemia da Covid-19 resultou em aumento de ao menos dois, o de abastecimento (por mudança na produção, na logística e na demanda) e o financeiro (pela maior probabilidade de fornecedores não sobreviverem à crise). A situação está longe de normalizada. Em entrevistas à imprensa, representantes de indústrias apontam que, enquanto a demanda se recupera, continuam faltando insumos e, quando estes se encontram disponíveis, os preços estão mais altos, seja pela baixa oferta, seja por efeitos cambiais. No segundo trimestre deste ano, a McKinsey & Company perguntou a 60 alto executivos de *supply chain* sobre seus planos para a área, e 93% deles responderam que vão concentrar esforços para aumentar o nível de resiliência da cadeia de suprimentos.

Algumas estratégias podem ajudar a diminuir riscos e aumentar a resiliência. Uma delas é simplesmente aumentar os níveis de estoque. Como essa estratégia contraria a gestão enxuta, uma saída é estabelecer um nível de alerta de estoque para cada produto – em que somente determinados gestores podem operar. Exemplos de outras estratégias são: reduzir a complexidade da cadeia, revendo as redes de fornecedores; criar um sistema para identificar pontos de ruptura em áreas geográficas e produtos; evitar concentrar fornecedores-chave para a produção – quando o fizer, manter um relacionamento estreito e transparente –; alocar volume de acordo com o risco, sem homogeneizar a cadeia; desenvolver um sistema integrado em múltiplos locais, de forma que um possa cobrir o outro caso necessário; melhorar a comunicação tanto com compradores quanto com fornecedores; e desenvolver uma cultura organizacional que seja rapidamente responsiva a crises. A estratégia a ser adotada é individual para cada empresa, considerando o ramo de atividade e as possibilidades de mudança cultural.

## PRINCIPAIS RISCOS ASSOCIADOS AOS FORNECEDORES

Classificação do risco	Breve descrição
Financeiro	Se um fornecedor estratégico falir, a empresa compradora pode ter problemas de abastecimento.
Operacional	Problemas operacionais do fornecedor podem impactar a operação do comprador.
Reputacional	Comprar de um fornecedor que apresente uma questão reputacional desfavorável pode prejudicar a imagem da empresa compradora.
De sustentabilidade	Caso o fornecedor tenha problemas em respeitar questões de sustentabilidade, como as ambientais, isso pode impactar na imagem e na produção do comprador.
De abastecimento	Interrupções de fornecimento podem impactar a produção da empresa compradora.
De dependência	Quando existe alta dependência do comprador em relação ao fornecedor, a operação pode ficar comprometida caso este decida não fornecer mais ou impor preços abusivos.



A gestão de fornecedores é fundamental nesse processo de mudança. No calor da crise, recomenda-se que a renegociação de contratos com fornecedores aconteça de forma colaborativa e sem uso de poder de barganha. A pressão por redução de custos exercida de maneira unilateral pode resultar em problemas de qualidade e de suporte e até mesmo na falta de comprometimento do fornecedor em atender a pedidos futuros.

Em seguida, vem o trabalho de se preparar para novos e inesperados eventos. A empresa compradora deve ter visibilidade de seus fornecedores para monitorar potenciais riscos, mapear sua vulnerabilidade, conter novas rupturas e assegurar que estejam aptos para atender à demanda após a turbulência. Esse processo pode começar pelo mapeamento dos fornecedores dos produtos mais importantes, para entender quais são as empresas-chave em todos os elos da cadeia e como e onde produzem. Nos contratos com fornecedores, além de preço e qualidade, entra um item muitas vezes negligenciado, a transparência, via cláusulas de participação em iniciativas de mapeamento da cadeia, de dados a serem compartilhados, de tempo previsto e de métodos para recuperação em caso de eventos inesperados.

A área de compras precisa ser vista como criadora de oportunidades, e não apenas como centro de custos. Deve estar integrada com outras áreas da organização, para que as informações, as ferramentas e os processos possam ser

usados conjuntamente diante do inesperado, em uma cultura organizacional responsiva a crises.

Apesar da pandemia da Covid-19, rupturas de oferta e demanda não são eventos raros. Recomenda-se que gestores avaliem de que forma as ações tomadas durante a crise afetaram seus negócios e seus fornecedores, quais estratégias tiveram a melhor relação custo × benefício, quais oportunidades surgiram no meio da crise e até mesmo quais capacidades inovadoras puderam ajudar a empresa a lidar melhor com o desafio. Aprender com o evento permite que a empresa consiga se preparar e ser resiliente em situações adversas futuras. ●

### PARA SABER MAIS:

- Thomas Choi, Dale Rogers e Bindya Vakil. *O coronavirus é um alerta para a gestão da cadeia de suprimentos*. Harvard Business Review Brasil, 2020. Disponível em: [bit.ly/gvexecsuprimentos](https://bit.ly/gvexecsuprimentos)
- Susan Lund, James Manyika, Jonathan Woetzel, Edward Barriball, Mekala Krishnan, Knut Alicke, Michael Birshan, Katy George, Sven Smit, Daniel Swan e Kyle Hutzler. *Risk, resilience, and rebalancing in global value chains*. 2020. Disponível em: [bit.ly/gvexeccadeiasglobais](https://bit.ly/gvexeccadeiasglobais)
- Harvard Business Review Analytic Services. *Using transparency to enhance reputation and manage business risk*, 2020. Disponível em: [bit.ly/gvexecreputacao](https://bit.ly/gvexecreputacao)
- Sakthi Prasad. *Beroe live survey: companies scramble to implement BCP as coronavirus goes global*, 2020. Disponível em: [bit.ly/gvexecbcp](https://bit.ly/gvexecbcp)
- Knut Alicke, Richa Gupta e Vera Trautwein. *Resetting supply chains for the next normal*, 2020. Disponível em: [bit.ly/gvexecresetsc](https://bit.ly/gvexecresetsc)

VANESSA PAIVA > Gerente de infraestrutura no segmento financeiro e mestre em Administração de Empresas pela FGV EAESP > [paiva\\_vanessa@hotmail.com](mailto:paiva_vanessa@hotmail.com)  
 PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL > Professora da FGV EAESP e coordenadora Centro de Excelência em Logística e Supply Chain (FGVcelog) > [priscila.miguel@fgvbr](mailto:priscila.miguel@fgvbr)