

Série empresarial

# GUIA ESSENCIAL PARA A **RETOMADA** EMPRESARIAL PÓS PANDEMIA

Volume 8

CADEIA DE SUPRIMENTOS  
E OPERAÇÕES:  
Garanta a satisfação  
do seu cliente

**SEBRAE**





© 2020. 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 Arthur de Azevedo Machado, 1225 – Civil Towers – Torre Cirrus – Costa Azul

CEP: 41760-000 – Salvador/BA.

Telefone: 0800 570 0800

Home: <https://sebraeatende.com.br/>

### **Presidente do Conselho Deliberativo Estadual**

Carlos de Souza Andrade

### **Diretor Superintendente**

Jorge Khoury

### **Diretor Técnico**

Franklin Santana Santos

### **Diretor Administrativo e Financeiro**

José Cabral Ferreira

### **Unidade de Gestão do Portfólio (UGEP)**

Norma Lúcia Oliveira da Silva – Gerente

Leandro de Oliveira Barreto – Gerente Adjunto

Viviane Canna Brasil Sousa – Analista

### **Projeto Gráfico, editoração e revisão ortográfica:**

MR Internet Ltda.

# GUIA ESSENCIAL PARA A **RETOMADA** EMPRESARIAL **PÓS PANDEMIA**

O Sebrae desenvolveu uma série de ebooks que tem como objetivo ajudar o empreendedor na gestão da sua empresa frente aos novos desafios pós pandemia causada pelo novo Coronavírus.

A série é formada por 10 cartilhas. São elas:

**VOLUME 01: Turnaround: dando a volta por cima**

**VOLUME 02: Planejamento estratégico: a peça chave para o sucesso empresarial**

**VOLUME 03: Tecnologia e transformação digital: um caminho sem volta**

**VOLUME 04: Gestão de pessoas: o sucesso da sua empresa depende delas**

**VOLUME 05: Novos hábitos de consumo: novas tendências, novos desafios**

**VOLUME 06: Finanças e liquidez: questão de sobrevivência do negócio**

**VOLUME 07: Marketing, manutenção e captação de clientes: consumidores são estatísticas. Clientes são pessoas**

**VOLUME 08: Cadeia de suprimentos e operações: garanta a satisfação do seu cliente**

**VOLUME 09: Ferramentas tecnológicas: como melhorar a gestão da sua empresa**

**VOLUME 10: Empresa resiliente: chave para superar desafios e sair fortalecida mesmo em tempos difíceis e sob pressão**

Colaborar para que os empreendedores possam ter acesso a conteúdos de qualidade e que contribuam com a gestão e a sustentabilidade dos seus negócios é o nosso desafio.

Esperamos que você faça bom proveito dos nossos conteúdos.

Boa leitura!

[www.sebraeatende.com.br](http://www.sebraeatende.com.br) **0800 570 0800**





# Sumário

.....

Como otimizar e padronizar os processos da sua empresa? .....	07
Como mapear e entender a capacidade produtiva dos principais fornecedores e avaliar disponibilidade de estoque para o curto prazo? .....	09
Como é possível mapear e entender a capacidade dos seus fornecedores em disponibilizar os insumos e estoques na quantidade e no período necessário? .....	10
Como gerenciar o impacto de uma crise na cadeia de suprimentos? .....	12
Como preparar corretamente sua cadeia de suprimentos para os impactos de uma crise? .....	14
Como diminuir os impactos de uma crise na sua cadeia de suprimentos? .....	16
Conclusão .....	19

A gestão de uma empresa é uma atividade plural, repleta de desafios e oportunidades. Quando a empresa oferece seus produtos e serviços ao consumidor, por trás da mercadoria vendida, há uma infinidade de processos operacionais, logísticos e administrativos para que aquela negociação possa ser realizada.

O sucesso e a eficiência dessas operações são um dos principais fatores que influenciam na satisfação dos clientes e, conseqüentemente, no preço de venda nos indicadores comerciais da empresa. Por isso, tanto as operações como toda a logística da cadeia de suprimentos, conhecida também como supply chain, precisam de atenção especial.

Neste oitavo volume do **Guia Essencial para Retomada Empresarial Pós-Pandemia**, iremos tratar sobre Cadeia de Suprimentos e Operações, tendo como objetivo a satisfação total do cliente. Especialmente durante e após a crise causada pela pandemia do Coronavírus, aprimorar, agilizar e tornar mais eficientes estas operações pode servir como o diferencial para que a empresa se recupere economicamente e cresça de maneira sustentável.

Este volume é dedicado a todos os empreendedores que querem trabalhar de maneira otimizada em sua empresa, evitando desperdícios e reduzindo custos.

Por isso, desejamos a todos e todas uma ótima e proveitosa leitura!



# Como otimizar e padronizar os processos da sua empresa?

---

A padronização é uma das maneiras pelas quais as empresas otimizam seus processos e realizam um trabalho mais eficiente. Os principais benefícios da padronização de processos estão na redução de erros ou falhas humanas; maior previsibilidade de resultados; produtos e serviços de igual qualidade entre si; maior facilidade na solução de problemas e mais eficiência na detecção de riscos operacionais.

Para padronizar as suas operações existem várias formas, cada uma adequada a um tipo diferente de empresa. Hoje, a maneira mais comum de padronizar operações acontece a partir de sistemas eletrônicos digitais, muitos deles on-line. Estes sistemas ERP ajudam a:

- ◆ Centralizar a transmissão de todos os dados técnicos do empreendimento;
- ◆ Registrar os feedbacks de cada setor empresarial;
- ◆ Facilitar o contato entre diferentes pessoas-chave da empresa;
- ◆ Definir estratégias e objetivos para cada colaborador;
- ◆ Proporcionar maior transparência nos processos;
- ◆ Aumentar a disponibilidade de dados operacionais sempre que algum profissional precisar deles.

Entretanto, os sistemas on-line não são a única forma de padronização. Em empresas de menor porte ou com modelos empresariais mais tradicionais, é comum que ainda se utilize muito papel no registro dos dados técnicos ou sistemas eletrônicos menos sofisticados, que atendem apenas a setores específicos da operação da empresa.

Se a sua empresa ainda opera com uma padronização parcial, recomenda-se que ela comece a realizar a transição para uma padronização total baseada em tecnologias digitais de gestão de processos. Esta modificação certamente deixará a sua empresa mais eficiente para um momento pós-pandemia em que performance é fundamental. Se a sua empresa tem dificuldade em implementar tais processos, recomenda-se aproveitar os serviços que facilitam o contato de sua empresa com a tecnologia.

Neste sentido, o SebraeTec pode ser um grande aliado para a sua empresa e já atendeu milhares de micro e pequenos negócios em todo o país, através da prestação de serviços em inovação, sustentabilidade e tecnologia, com até 70% do custo subsidiado pelo Sebrae. Consultorias em processos estão disponíveis pelo Sebraetec. Existem soluções presenciais e outras realizadas totalmente à distância. Portanto, consulte o Sebrae mais próximo e contrate soluções para melhoria de processos da sua empresa.

Além disso, também para pequenos negócios com pouca capacidade de investimento neste tipo de área, há diversos projetos de extensão oferecidos por universidades públicas e privadas que auxiliam na incubação tecnológica e operacional dos empreendimentos. Pesquise as iniciativas desta espécie que podem ser encontradas na região onde sua empresa está localizada.

É importante sempre ressaltar que todo processo de padronização interfere bastante na realidade do empreendimento, por isso, esta padronização não deve ser feita com pressa ou



de maneira impulsiva. Pelo contrário, precisa ser discutida e elaborada no planejamento estratégico periódico da empresa, estabelecendo assim um orçamento para a transição, seus objetivos, os principais custos e os maiores obstáculos.

## Como mapear e entender a capacidade produtiva dos principais fornecedores e avaliar disponibilidade de estoque para o curto prazo?

.....

A relação com os seus fornecedores é uma das atividades diárias mais importantes para a sua cadeia logística e produtiva. O sucesso operacional da empresa depende diretamente da capacidade em comprar estoques e insumos no tempo e na quantidade certa para que não aconteçam duas situações desagradáveis e altamente indesejáveis para qualquer negócio:

1. A escassez de estoque ou de insumos que podem impedir a empresa de vender temporariamente, limitando o lucro a cada negócio perdido.
2. O excesso de estoques e insumos que faz com que estes produtos fiquem por muito tempo nos depósitos da empresa, causando a perda por vencimento/expiração ou a desvalorização do preço final de produtos e serviços.

## Como é possível mapear e entender a capacidade dos seus fornecedores em disponibilizar os insumos e estoques na quantidade e no período necessário?

.....

Uma das principais maneiras de fazer isso é construir uma relação consultiva com os seus fornecedores. Nem todo distribuidor faz isso, mas grande parte dos bons fornecedores utiliza seus vendedores como verdadeiras pontes de comunicação entre cliente, ou seja, seu negócio, e empresa, fornecedor. Neste sentido, constrói-se uma relação de confiança entre as marcas, fazendo com o que o vendedor adquira um papel de "consultor externo de estoque" para o empreendimento.

Sendo assim, este representante comercial irá entender quais produtos têm mais ou menos circulação na sua empresa e oferecer seus estoques na quantidade adequada, além de programar as visitas e os contatos de negócios para os momentos nos quais a sua empresa mais precisa. É evidente que o fornecedor quer vender o máximo possível, por isso, não se pode confiar em um representante comercial "de cara". Essa é uma relação construída com credibilidade, que pode durar por anos ou décadas.

Empresas mais recentes, cuja relação com os fornecedores ainda é muito incipiente, podem utilizar os serviços de um analista de compras. Este profissional será responsável por:

- ◆ Monitorar possíveis fornecedores;
- ◆ Escolher os melhores;
- ◆ Encontrar estoques e insumos com os menores preços;
- ◆ Estimar condições de pagamento;
- ◆ Avaliar prazos de entrega e preços de frete;
- ◆ Cuidar de trâmites documentais relacionados a compras de alto valor, bem como recepcionar as notas fiscais de compra.

Fica a critério da empresa utilizar mão de obra própria para este serviço ou contratar uma empresa terceirizada especializada na consultoria de compras para o negócio. Empresas varejistas, que vendem milhares de itens diferentes e que negociam diariamente com dezenas de fornecedores, podem precisar deste tipo de apoio para manter pleno controle de seu processo de compras.

Via de regra, compras de estoque seguem um cronograma bem definido. Entretanto, com a pandemia, alguns produtos começaram a ter uma circulação maior, como produtos de saúde e higiene, por exemplo, enquanto outros começaram a empoeirar nas prateleiras. Em situações extraordinárias como essa, é preciso dialogar diretamente com seu fornecedor para saber se ele poderá entregar o estoque necessário no curto prazo. Caso isso não seja possível, é possível combinar fornecedores. Lembre-se de avaliar condições do frete da nova empresa.

Assim como a sua empresa passa por períodos de estoque acumulado que precisa ser rapidamente vendido a preços baixos, os fornecedores também passam por este tipo de situação. Por isso, eventualmente pode acontecer uma

promoção para compra de estoque. Se o produto tiver um longo shelf life e potencial de boa circulação em sua empresa, pode ser conveniente comprar um estoque extra neste momento para economizar no futuro.



## Como gerenciar o impacto de uma crise na cadeia de suprimentos?

.....

A crise chegou, e agora?! A pandemia do Coronavírus chegou ao país após causar danos consideráveis nas economias de países da Ásia e também da Europa. Apesar disso, nem toda empresa se preparou para receber a crise econômica que a Covid-19 também causaria à economia brasileira, especialmente às finanças de algumas empresas que viram seu faturamento quase zerar durante a quarentena da pandemia.

Em um contexto como esse, é muito importante que a empresa entre em um modo de gestão de crise. O prejuízo é quase certo e os efeitos da crise econômica devem impor pesadas consequências às condições de operação do empreendimento, especialmente às atividades operacionais e à cadeia de suprimentos.

Em um cenário desta natureza, a primeira ação a ser tomada está relacionada à redução de custos. Enquanto ainda não é possível precisar detalhadamente quais serão os prejuízos causados, reduzir custos operacionais no supply chain é uma boa maneira de se prevenir diante das perdas de capital que

estão por vir, uma vez que o dinheiro gasto com logística e cadeia de suprimentos sem consumo se tornam um grande prejuízo à medida que a empresa precisa se livrar do estoque inutilizado e, ainda assim, manter uma operação em circulação.

A primeira reação de boa parte das empresas é aumentar a sua capacidade ociosa. Ou seja, reduzir a quantidade de mercadorias que o maquinário da empresa produz por dia. Desta forma, a empresa reduz o consumo de insumos, diminui o desgaste dos equipamentos utilizados e não gera produtos que serão desvalorizados ou serão empilhados em um estoque que não vende.

Eventualmente, manter a empresa com uma capacidade ociosa irá obrigar o empreendimento a se livrar da mão de obra, uma vez que máquinas ociosas podem até não ter custo, mas funcionários continuam recebendo salário mesmo se não estiverem produzindo. Neste sentido, recomenda-se que a empresa não opte pela demissão no primeiro momento, uma vez que pode ser muito caro contratar o funcionário novamente ou admitir outro colaborador quando a crise passar, além dos impactos sobre a imagem e a responsabilidade social da empresa, hoje tão importantes.

No momento em que a crise atinge a empresa, é muito importante fazer uma análise estatística sobre quais distribuidores, atacadistas e varejistas têm prestado uma operação realmente lucrativa sobre os produtos que a sua empresa oferece.

Através de relatórios integrados, o seu empreendimento pode ver quais são os distribuidores mais e menos eficientes na cadeia de suprimentos do seu produto. Uma análise bastante detalhada pode até mesmo evidenciar operações do seu Supply Chain que dão prejuízo, apesar de levar as mercadorias de sua empresa a mais lugares.

Pode ser um momento interessante para interromper temporariamente a distribuição de produtos para os seus

agentes logísticos, distribuidores e varejistas menos lucrativos. A austeridade nunca é algo prazeroso de se praticar, uma vez que representa explicitamente o encolhimento da empresa. Entretanto, momentos de crise, como os vividos durante uma pandemia, podem exigir atitudes indesejáveis, mas que salvam o orçamento.

Se a sua empresa for varejista ou distribuidora, o caminho é parecido. Avalie seus produtos de maior circulação no estoque e priorize-os na hora de adquirir novas remessas. Além de economizar com o estoque, a sua empresa também economiza o dinheiro do frete.



## Como preparar corretamente sua cadeia de suprimentos para os impactos de uma crise?

.....

No item anterior, tratamos da gestão de crise necessária durante períodos de pouca demanda. Neste tópico, entretanto, trataremos sobre estratégias de preparação e prevenção que podem minimizar os prejuízos da sua empresa, além de possivelmente permitir o crescimento e a lucratividade mesmo em um contexto de crise financeira para a maioria dos empreendimentos.

Quando uma crise financeira atinge mercados externos, com potencial de também se instalar sobre o mercado no

qual a sua empresa atua, há algum tempo hábil para que o seu empreendimento entenda a natureza da crise, a mudança de hábitos dos consumidores e, por fim, consiga lucrar até mesmo diante da crise.

Isso, entretanto, exige BI, que significa Business Intelligence ou Inteligência de Negócio. Quando uma crise se instala em mercados vizinhos, a sua empresa pode monitorar resultados de concorrentes e empreendimentos semelhantes para captar tendências interessantes de quais setores serão mais ou menos afetados pelo período de restrições que se aproxima. Estas informações podem ser úteis para se decidir entre a redução de investimentos em determinado setor ou pela ampliação de investimentos em distribuidores que estejam apresentando bons resultados mesmo durante uma crise.

É importante acrescentar aqui que crises, apesar de parcialmente projetáveis, são momentos imprevisíveis. Uma crise econômica pode surpreender totalmente as expectativas das empresas, atingindo setores inesperados ou não tendo efeito algum no seu negócio. A despeito disso, a prevenção de diferentes cenários auxilia a sua empresa a tomar decisões mais ágeis e assertivas em caso de necessidade.

Uma cadeia de suprimentos quase sempre conta com os serviços de empreendimentos terceirizados: distribuidores, armazenadores, atacadistas, varejistas e transportadores. Uma boa maneira de preparar a sua empresa para a ocorrência de uma crise é rever os contratos com cada um destes prestadores de serviços, a fim de negociar condições melhores ou encontrar serviços mais eficientes e menos custosos no mercado.

Como dissemos nos primeiros itens deste ebook, a integração e a automatização de processos logísticos, operacionais e administrativos auxiliam a sua empresa a tomar decisões mais precisas e evitar prejuízos com serviços cujos preços estejam acima do estratégico. Neste item, esta necessidade de automatização fica ainda mais evidente.

# Como diminuir os impactos de uma crise na sua cadeia de suprimentos?

---

A pandemia do Coronavírus ainda não passou. Embora existam diversas vacinas em desenvolvimento no mundo todo, estes fármacos ainda não estão disponíveis para uso. Além disso, não há uma conclusão científica precisa sobre a possibilidade ou não de se contrair Covid-19 mais de uma vez ao longo da vida, com um vírus que possui alta capacidade de mutação, se adaptando aos remédios utilizados para combatê-lo.

Isto significa que o mundo pode, infelizmente, passar por sucessivos surtos, ondas e crises causadas pelo aumento de casos de Coronavírus com alguma frequência nos próximos anos. Ou seja, o "fim da pandemia" pode, na verdade, ser apenas um intervalo entre uma crise da doença e outra. Isso quer dizer também que, em razão das medidas de quarentena, o mundo pode passar novamente por súbitos processos de redução de consumo por parte dos clientes, afetando toda a cadeia de suprimentos e produção dos empreendimentos.

Como é possível diminuir os impactos de crises como essa em sua cadeia operacional e produtiva? Muitas destas soluções estão, na verdade, justamente relacionadas a não completa dependência de uma cadeia de suprimentos baseada em agentes logísticos externos, bem como de processos físicos operacionais.

Em um contexto incerto como o que vivemos agora, e continuamos experimentando após a pandemia passar finalmente pelo seu pico, quanto mais tecnologia e automação melhor. Se as empresas puderem depender mais da internet e



menos de outras empresas nessa cadeia de suprimento, mais facilmente elas podem superar os desafios da crise.

É importante notar que o setor de logística sofreu pouco impacto de operações durante a pandemia. Transportes, distribuição e armazenamento de produtos continuaram operando mesmo durante os picos da doença, distribuindo produtos, serviços, matérias-primas e insumos enquanto a pandemia continuava a aumentar seu número diário de infecções. Por isso, não se trata aqui de extinguir processos operacionais da sua cadeia de suprimentos, pelo contrário. Queremos dizer que as operações nas cadeias logísticas precisam ser otimizadas para custar menos e comprometer de maneira menos relevante o orçamento da empresa em tempos de emergência.

Quanto mais atividades a empresa puder realizar pela internet durante este período e após a pandemia, melhor. Consolidar a presença digital da empresa mesmo em processos de Supply Chain facilita a tomada de ações na eventualidade de uma nova crise econômica, esteja ela relacionada ou não a motivos de saúde.

Além da redução de custos, a empresa ganha também se puder tomar outras atitudes preventivas após a pandemia. Alguns exemplos possíveis são a ampliação de cuidados com a saúde dos funcionários, especialmente nos processos de Supply Chain, além de migrar suas operações para o digital com a finalidade de reduzir o contato pessoal entre colaboradores e demais agentes do mercado.





# Conclusão

---

Muitos elos são necessários para se construir uma empresa de sucesso: excelência na administração, na gestão financeira, no gerenciamento de recursos humanos, êxito nas vendas, técnicas de marketing, etc. Entretanto, poucos destes fatores têm tanta influência sobre o sucesso das empresas como o aspecto operacional e as ações logísticas empreendidas pela empresa, a fim de fazer os produtos e serviços chegarem ao consumidor final com o menor preço e a maior qualidade possível.

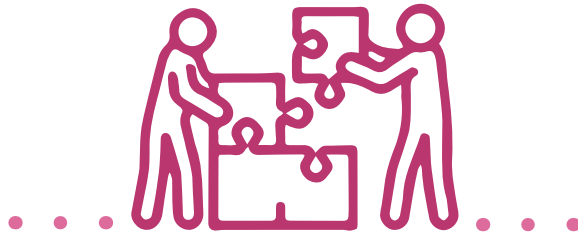
É por esta razão que, diante de uma pandemia que compromete o consumo e a demanda, é necessária uma atenção especial sobre o operacional e a logística de uma empresa, a fim de que estes setores não percam qualidade mesmo durante um período de crise financeira do empreendimento. Caso a crise também se manifeste sobre o Supply Chain, as consequências para o negócio podem ser ainda piores.

Por isso, neste ebook trouxemos algumas maneiras de como as empresas podem driblar estas dificuldades antes, durante e depois da ocorrência de uma crise financeira nas contas da empresa. Embora as análises sejam embasadas nas experiências causadas pela pandemia do Coronavírus, as ideias aqui expressas podem certamente também ser empregadas em outras crises financeiras causadas por motivos que não estejam relacionadas a uma doença mundial.

A preparação, a gestão e a reconstrução empresarial pós-crise são um dos fatores que diferenciam os empreendimentos bem-sucedidos no mercado. Aplique esta filosofia de resiliência à sua empresa e entenda como esta perspectiva de adaptação empresarial pode salvar as empresas da falência ou de grandes prejuízos financeiros.

Mais uma vez, recomendamos a todos os leitores e leitoras que acessem os demais volumes do **Guia Essencial para Retomada Empresarial Pós-Pandemia**. Esta série de ebooks certamente trará insights úteis para empresários que querem continuar fazendo negócios durante as crises financeiras, antecipando obstáculos e minimizando perdas.

Esperamos você nos próximos volumes e demais conteúdos realizados pelo Sebrae. Até a próxima!







[www.sebraeatende.com.br](http://www.sebraeatende.com.br) 0800 570 0800

