

EMPRESAS PROCURAM REFORÇAR CADEIA DE SUPRIMENTOS

Depois de passar uma década enxugando suas cadeias de suprimento para reduzir custos, muitas multinacionais aprenderam com os desastres naturais e as agitações políticas que marcaram 2011 que essas cadeias enxutas se tornaram vulneráveis.

O terremoto e tsunami de março passado no Japão, que causaram falta de peças, principalmente para fabricantes de automóveis e eletrônicos, deixaram as empresas mais conscientes da "fragilidade das suas cadeias de suprimento", diz Robert Sutton, vice-presidente responsável pelas áreas de varejo de consumo, saúde e transporte, no negócio de cadeias de suprimento da transportadora Deutsche Post DHL, em Tóquio.

Mas essa nova consciência não levou necessariamente à ação. Isso em parte porque aumentar estoques, ainda que só um pouco, para criar um colchão contra interrupções no fornecimento, pode custar milhões de dólares e dar uma considerável mordida nos lucros.

"Eu não vejo nenhum de nós se afastando de uma gerência de fornecimento altamente disciplinada", disse o diretor financeiro da Ford Motor Co., Lewis Booth. Mas, ele acrescenta, "haverá mudanças específicas."

Em alguns casos, as companhias estão pressionando seus fornecedores a reforçar suas próprias cadeias de suprimento e tomar providências para reduzir sua exposição a desastres naturais e outros riscos.

Depois do terremoto japonês, a americana Jabil Circuit Inc., uma fabricante terceirizada de componentes eletrônicos, reuniu-se com seus maiores fornecedores no país para encorajá-los a diversificar suas fontes de matéria-prima. A Jabil também insistiu para que eles parassem de agrupar suas fábricas ao redor das suas sedes, diz John Caltabiano, vice-presidente de fornecimento global. Agrupar pode até cortar custos, mas também põe múltiplas fábricas sob o risco de um desastre.

Erich Hoch, vice-presidente sênior e diretor de cadeias de suprimento da Jabil, diz que desastres naturais tornaram o "fornecimento duplo" uma das maiores prioridades na companhia.

Justificar redundâncias é uma das tarefas mais árduas na gerência de uma cadeia de suprimento, porque reservas não dão retorno a não ser que haja um desastre. Quando o diretor financeiro pergunta qual o retorno desses investimentos, a resposta é: "Se tivermos sorte, um retorno de absolutamente zero", diz Sean Cumbie, diretor responsável por gerenciamento de cadeias de suprimento globais da companhia de testes genéticos Qiagen NV, sediada na Alemanha.

Os desastres do ano passado forçaram as empresas a ampliar seus planos de continuidade, diz ele. Gerentes de tecnologia, por exemplo, estavam acostumados a fazer planos de emergência para quando um servidor parasse de funcionar. Agora, eles se preocupam com a possibilidade de faltar energia na fábrica por uma semana ou mais.

Depois dos eventos no Japão e das inundações persistentes na Tailândia, em 2011, montadoras não tiveram acesso a peças cruciais e às tintas metálicas tailandesas, e alguns tipos de discos rígidos tornaram-se escassos. A Goodyear Tire & Rubber Co. alertou no mês passado que as enchentes na Tailândia podem causar uma possível escassez global de pneus para aviões.

Mesmo as companhias que não foram afetadas por desastres se viram compelidas a encarar suas vulnerabilidades. Uma empresa americana de testes genéticos, a Illumina Inc., escapou dos desastres naturais relativamente intacta, diz seu diretor-presidente, Jay Flatley. Mesmo assim, a empresa planeja examinar seu "perfil de risco" para decidir se adicionará fornecedores para evitar ficar sem nenhuma fonte de certos componentes.

A Qiagen, que terceiriza o gerenciamento das suas cadeias de suprimento na Europa e América do Norte para a United Parcel Service Inc., não precisou usar os depósitos da UPS em Cingapura, depois que o terremoto destruiu as prateleiras do seu depósito em Tóquio, diz Cumbie. Mas começará a usar esses depósitos, a partir do mês que vem, para estocar peças de reserva para seus instrumentos de testes médicos, no intuito de tornar a sua cadeia de suprimento na Ásia e na Oceania "mais robusta", diz ele.

Planos de contingência tomam tempo. Paul Tronsor, diretor-gerente de operações globais de controle da FedEx Express, subsidiária da empresa americana de logística FedEx Corp., diz que a companhia está ajustando as lições aprendidas com a erupção de um vulcão na Islândia em 2010, o qual atrasou voos durante vários dias. Ele viajará esta semana para Colônia, na Alemanha, para discutir com os empregados das instalações da empresa naquela cidade formas de minimizar os efeitos de uma futura erupção.

O ano passado também expôs os riscos que as empresas correm quando governos são derrubados. Alan Wilson, diretor-presidente da fabricante de temperos McCormick & Co., disse ao The Wall Street Journal este mês que a queda do governo do Egito, durante os protestos da chamada Primavera Árabe, no Oriente Médio, levou a companhia a estocar diversas ervas que ela tinha comprado no país e procurar por fornecedores alternativos, em regiões mais estáveis do Mediterrâneo.