

OPINIÃO



Haverá estabilização das cadeias de abastecimento ou a inflação será não contextual?

O presidente do Iscte Executive Education, José Crespo

Carvalho, aborda a dificuldade em prever a estabilidade de uma cadeia de abastecimento, uma vez que a Covid-19, a disrupção e a inflação podem fazer parte da equação.

Há fenómenos sistémicos que só se podem perceber se se analisarem via pensamento sistémico. O fenómeno da disrupção das cadeias de abastecimento é um deles. Não basta dizer que o porto de mar fechou ou que a fábrica não tem componentes. Ou que numa zona qualquer da fábrica do mundo, a China, a "malta" fugiu – e foi fechada – por causa da Covid. Aliás, embora se saiba pouco, ficamos sempre perplexos com as notícias de fechos abruptos de cidades inteiras na China por causa, apenas, de uma mão cheia de casos pandémicos. Enfim.

Porém, o fenómeno está além disto.

Por um lado, há *stocks* a mais em determinados pontos das cadeias de abastecimento e, por outro, há *stocks* a menos noutros pontos das cadeias de abastecimento. Sejam elas quais forem: farmacêuticas, alimentares, automóveis, eletrónicas, e por aí fora. Este não balanceamento, que ocorre por via das várias

disrupções, provoca, desde logo, e sobretudo nos pontos de menor *stock*, reforços de encomendas às cadeias de abastecimento. E, como os produtos não chegam, passam a existir novos reforços. Ou seja, a perda de visibilidade e o não saber o que se passa – incerteza – vão alimentando este estado de coisas.

Aliado a isto há efeitos importantíssimos do lado da procura, procura essa tão depressa se agiganta como se retrai. Ora porque sente que com a diminuição das condições de crise o risco percebido diminui, ora porque sente, subitamente, que a crise e o risco aumentam quando confrontada com notícias mais alarmistas. Ao aumento de risco percebido reforçam-se encomendas. E entope-se a cadeia com necessidades de produção. Porém, as necessidades de produção estão limitadas à capacidade instalada e, muitas vezes, à capacidade permitida, pois raramente se concede que as fábricas, muitas delas, estão obsoletas e os equipamentos mais do que amortizados. O mesmo para os armazéns pelo caminho. E, igualmente, para o transporte e suas derivadas: portos de mar, navios e contentores, por exemplo.

Stocks pequenos e cadeias de abastecimento tensas não funcionam senão com princípios de visibilidade, de confiança entre elos dessas mesmas cadeias, com fluxos contínuos, produção contínua, transporte e armazenagens continuados, e *lead-times* aceitáveis. Interrupções criam incerteza e fluxos instáveis elevam

lead-times, variabilizam procuras, fazem perder visibilidade, e por aí fora.

Ou seja, o que se sente, além dos custos energéticos, do estacionamento de contentores vazios em pontos de destino (não há empresas que queiram ir buscá-los pois o frete não se paga a si mesmo), de ausência de contentores, de dificuldade extrema de prever usos de capacidades, de planejar um mínimo, de validades de produtos – que podem, em certos casos, ser postas em causa –, de transportes não efetuados – sobretudo os marítimos –, de produções demasiado concentradas nas mãos de poucos fornecedores (foi assim que se conseguiu serviço a baixo preço), é que as cadeias de abastecimento entram em disrupção não apenas por uma dimensão, mas porque – tal como no corpo humano – todos os seus órgãos e o pensamento associado começam a falhar em simultâneo.

Dito isto, antever uma cadeia de abastecimento estável torna-se cada vez mais desafiante. E ou se param, na origem (procura), no meio e no fim (produção), os movimentos pendulares que vêm associados à Covid ou tudo se torna demasiado complexo e entrópico de gerir. Com isto, fala-se de disrupção. Mas fala-se também de inflação. E basta que estas condições se vão mantendo para prever inflações que não são apenas contextuais. E, lamentamos informar, mas, nestes casos, a tecnologia não nos vai valer de muito. ▀

**HÁ EFEITOS
IMPORTANTÍSSIMOS DO
LADO DA PROCURA, PROCURA
ESSA TÃO DEPRESSA SE
AGIGANTA COMO SE RETRAI**