

## CADEIA DE SUPRIMENTOS

### INFORME SETORIAL

#### Cadeia de suprimentos: para criar resiliência

##### Mc Kinsey

A instabilidade na cadeia de suprimentos mostra poucos sinais de enfraquecimento. As empresas podem enfrentar esse desafio revendo estratégias desatualizadas e de curto prazo e iniciando o difícil trabalho de criar resiliência estrutural.

Ninguém negaria que a pandemia causou uma disrupção significativa nas cadeias de suprimentos globais. Nada assim acontecia há décadas e muitos operadores dependiam de estratégias que somente em parte respondiam aos seus desafios. Então, aconteceu a invasão da Ucrânia pela Rússia, que causou a maior crise humanitária na Europa desde a Segunda Guerra Mundial. Milhares de vidas já foram perdidas e milhões estão desabrigados, uma tragédia de consequências que se desdobrarão por anos.

A invasão agravou problemas de cadeia de suprimentos em setores críticos, inclusive agricultura, automotivo, energia e alimentos. Como a frequência e a magnitude das disrupções aumentou, aplicar medidas ad hoc para recuperar a previsibilidade de um sistema cujo pressuposto é a otimização sempre crescente de custos tornou-se mais difícil. Para recuperar a resiliência, os operadores de cadeias

de suprimentos precisam considerar uma variedade de opções, inclusive reforma estrutural.

Sendo assim, com razão, a rápida deterioração de um modelo de confiabilidade e eficiência de cadeia de suprimentos em uso há décadas é um elemento-chave das agendas dos CEOs. Por uma década, as empresas podem enfrentar disrupções que consomem metade dos lucros de um ano ou mais. Para empresas na maioria dos setores, um único choque de produção prolongado pode varrer de 30 a 50% do EBITDA de um ano. Portos congestionados, capacidade de carga cara e fretes de emergência tornaram-se predominantes durante a pandemia da COVID-19. Desde então, o conflito na Ucrânia também contribuiu para os fechamentos de linhas de produtos, atrasos nos fretes e custos de insumos em uma espiral de aumentos. Esses problemas contribuíram para grandes aumentos nos preços das commodities e um aumento problemático na inflação e nas expectativas de preços maiores em todo o mundo.

No entanto, esses efeitos imediatos são apenas parte da história. Naturalmente, eles podem ser superados no longo prazo por efeitos mais lentos (porém mais permanentes) nas cadeias de suprimentos ocorrendo nas entrelinhas. Os líderes de cadeias de suprimentos podem enfrentar desafios com choques de curto prazo e construir, ao mesmo tempo, os componentes de uma reforma estrutural mais profunda. Contudo, a reforma estrutural pode ser a única forma que os líderes têm para recuperar a resiliência das cadeias de suprimentos da qual as empresas dependem, como se evidencia nas várias implicações das disrupções no curto e longo prazo.

**As principais categorias de exportação estão sofrendo choques imediatos de oferta**

Hoje, cinco categorias de exportações (produtos agrícolas, produtos químicos, manufatura, metais e óleo e gás) enfrentam três desafios imediatos da invasão à Ucrânia:

- produção reduzida ou paralisações em muitas plantas de manufatura.
- menos compras de bens vindos da Rússia em função das sanções econômicas ou sanções autoimpostas pelas empresas.
- disrupções de logística em transporte aéreo, portos, rodovias e ferrovias e frete.

Esses desafios tiveram um impacto nas linhas de produtos: por exemplo, diversas empresas automotivas reduziram a produção na Alemanha porque os fornecedores de chicotes fecharam. Atrasos nos transportes e espiral de custos de insumos se tornaram mais frequentes. Esses efeitos imediatos se estenderam a setores de exportação, mas o impacto é maior para os setores automotivo, químico, de energia, alimentos e agrícola e viagens e logística. Alguns efeitos merecem destaque.

Em primeiro lugar, desde o início do conflito, muitas empresas anunciaram que estão encerrando suas operações na Rússia ou recusando transportar produtos russos. Esse nível de sanções autoimpostas está criando vários efeitos, incluindo maior imprevisibilidade, pois as disrupções estão mais difíceis de monitorar e estimar.

Em segundo lugar, embora muitos líderes de empresas se preocupem com o aumento da inflação, eles também se preocupam com a indisponibilidade de insumos críticos de cadeia de suprimentos, pois essa escassez pode inviabilizar produtos e receitas. Esses efeitos deverão ter um impacto maior nas empresas que a inflação, mas são mais difíceis de mensurar em muitas cadeias de suprimentos e podem ocorrer rapidamente.

Finalmente, muitos desses efeitos ainda estão chegando às cadeias de suprimentos e seu impacto total pode não ser óbvio por alguns meses. Algumas empresas, por exemplo, têm estoque de segurança para materiais exportados. À medida que esses estoques se esgotam, as disrupções podem se tornar mais frequentes.

Esses efeitos imediatos são desafiadores. Porém, os líderes também precisam de foco nos problemas significativos e duradouros que estão crescendo nas entrelinhas para os operadores de cadeias de suprimentos.

**Núcleo de Inteligência – ADECE/SEDET**

**Edição 494 – Em 29 de junho de 2022**

Os textos do conteúdo exposto neste informativo não são de autoria do Governo do Estado do Ceará.