



Serge Bloch

## Entendendo os riscos da **cadeia de fornecimento** da América Latina

**Muthu Krishnan, Eduardo Parente e Jeffrey A. Shulman**

*Poucos executivos da América Latina – ou de qualquer outra região – sentem-se seguros em relação à capacidade de suas empresas para gerenciar esses riscos com êxito.*

### **Para os executivos latino-americanos**

as questões de regulamentação são o maior risco relativo à cadeia de fornecimento e, portanto, encabeçam sua lista de preocupações – uma situação bem diferente da enfrentada por seus pares de outras regiões, que têm de se defrontar principalmente com problemas trabalhistas. Além disso, os executivos da América Latina têm maiores probabilidades de se preocuparem com as flutuações no preço de *commodities* e nas taxas de câmbio do que os executivos de outras regiões – receios que provavelmente refletem a importância de setores cíclicos voltados à exportação no crescimento econômico da região. Ainda assim, poucos executivos da América Latina – ou de outras regiões – sentem-se seguros em relação à capacidade de suas empresas de gerenciar com sucesso esses e outros riscos da cadeia de fornecimento.

Esses pontos fazem parte das conclusões de uma pesquisa realizada em 2006, visando avaliar os riscos enfrentados pelas empresas para fornecer produtos e serviços com boa relação custo-benefício aos seus clientes, bem como entender de que forma as empresas gerenciam esses riscos. Essa pesquisa incluiu 201 executivos

da América Latina (de um grupo composto por 3.172 executivos no mundo todo), que representam um conjunto de empresas públicas e privadas de diversos setores do Brasil (82 participantes) e de outros países da região (119 participantes).<sup>1</sup>

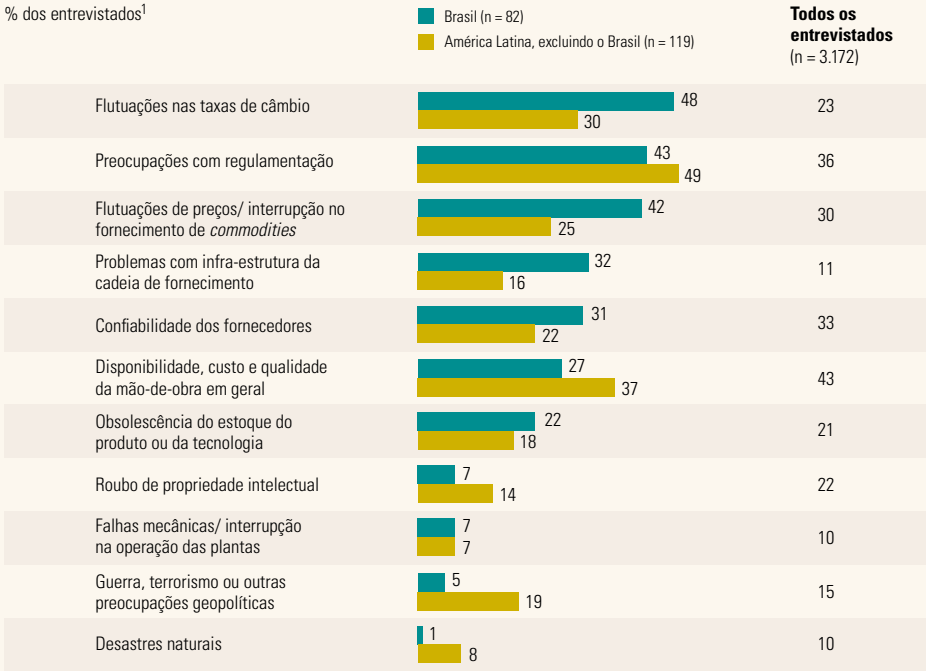
Os entrevistados do Brasil demonstraram uma probabilidade muito maior do que os demais executivos da América Latina em citar *commodities* e câmbio dentre suas preocupações, o que não é de se surpreender, dada a recente volatilidade do real.<sup>2</sup> Da mesma forma, os executivos brasileiros mencionaram a infra-estrutura da cadeia de fornecimento como preocupação (Gráfico 1) com uma frequência muito maior do que seus pares em outras regiões, com exceção da Índia.<sup>3</sup> Essas preocupações refletem bem nossa experiência no Brasil, cujas complexas leis tributárias e acordos de licenciamento – que variam de estado para estado – agregam incertezas e riscos de regulamentação à gestão da cadeia de fornecimento.

De forma mais ampla, as preocupações dos executivos brasileiros refletem a importância que setores cíclicos, voltados para a exportação, têm para as perspectivas

GRÁFICO 1

**Preocupações distintas**

*Quais dos seguintes riscos da cadeia de fornecimento preocuparam sua empresa durante seu ciclo de planejamento operacional ou estratégico mais recente?*



<sup>1</sup>Todos os dados ponderados segundo o PIB dos países incluídos; os números não totalizam 100% porque os entrevistados podiam selecionar várias respostas; excluí os entrevistados que responderam “não sei”.

Fonte: Pesquisa mundial do *McKinsey Quarterly* realizada com executivos em setembro de 2006

futuras da região – agricultura, energia e mineração, por exemplo, são especialmente suscetíveis a flutuações de preços. De fato, exatamente um terço dos executivos do Brasil e de outros países da América Latina citaram uma diminuição dos lucros no curto prazo como a maior ameaça enfrentada por suas empresas em termos de riscos da cadeia de fornecimento. Por outro lado, menos de um quarto dos executivos de outros países mencionaram tal ponto.

Como as empresas da América Latina reduzem os riscos da cadeia de fornecimento? Os executivos da região, da mesma forma que seus pares de outros

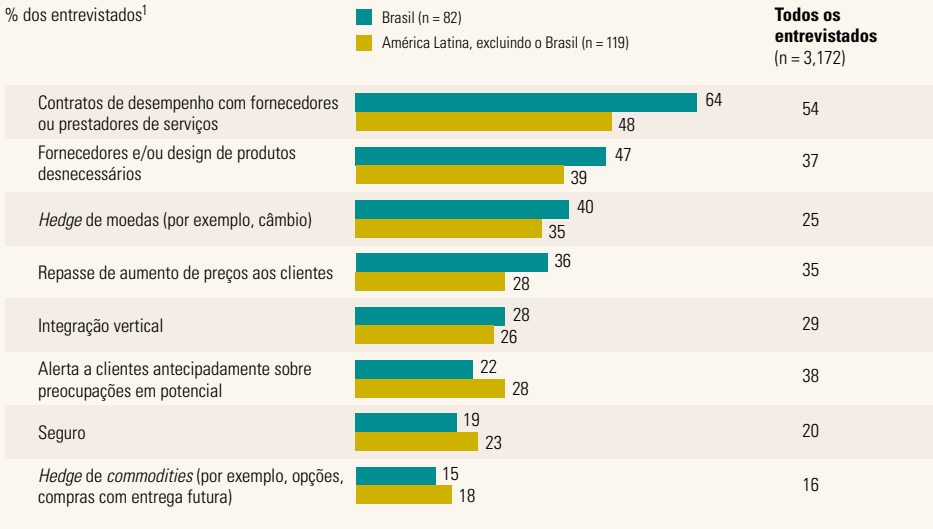
países, citaram com maior frequência os contratos de desempenho com fornecedores (Gráfico 2). No entanto, o interessante é que os entrevistados brasileiros escolheram essa opção muito mais vezes do que os executivos de outros lugares, talvez devido à combinação de infra-estrutura limitada e grandes distâncias envolvidas no transporte de produtos no País.

Os executivos do mundo todo concordaram que, ao tentar mitigar os riscos da cadeia de fornecimento, suas empresas fazem um trabalho “muito ruim”. Quarenta por cento dos entrevistados da América Latina classificaram suas empresas como

GRÁFICO 2

**Reduzindo os riscos**

*Que ações sua empresa executa hoje para minimizar o impacto potencial dos riscos da cadeia de fornecimento?*



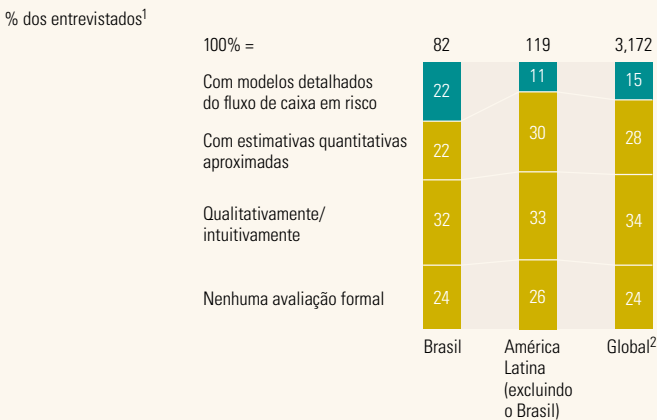
<sup>1</sup>Todos os dados ponderados segundo o PIB dos países incluídos; os números não totalizam 100% porque os entrevistados podiam selecionar várias respostas; exclui os entrevistados que responderam “não sei”.

Fonte: Pesquisa mundial do *McKinsey Quarterly* realizada com executivos em setembro de 2006

GRÁFICO 3

**O Brasil é um caso à parte**

*Como sua empresa avalia os riscos de sua cadeia de fornecimento?*



<sup>1</sup>Todos os dados ponderados segundo o PIB dos países incluídos; exclui os entrevistados que responderam “não sei”.

<sup>2</sup>A soma dos números não totaliza 100% devido ao arredondamento.

Fonte: Pesquisa mundial do *McKinsey Quarterly* realizada com executivos em setembro de 2006

“relativamente capazes” – na melhor das hipóteses – de fazer isso, em linha com as respostas dos executivos de outros países. Ainda, o mesmo percentual de executivos na América Latina e de outras regiões acredita que suas empresas não dedicam tempo e recursos suficientes para resolver essa questão. Cinquenta e sete por cento dos executivos brasileiros e 59% dos demais executivos indicaram que suas empresas não empreendem nenhuma avaliação formal dos riscos, ou apenas avaliações quantitativas.

No entanto, os executivos brasileiros relataram com o dobro de frequência do que seus pares nos demais países da América Latina que suas empresas usam modelos quantitativos detalhados de fluxos de caixa em risco nas cadeias de fornecimento. De fato, suas empresas têm mais probabilidade de usar esse método do que as dos entrevistados como um todo (Gráfico 3). Essa conclusão pode ser um reflexo do nível de desenvolvimento econômico e do tamanho do Brasil<sup>4</sup> – que, combinados, elevam o grau de incerteza em relação aos riscos da cadeia de fornecimento.

Um número relativamente limitado de entrevistados na América Latina (e nas demais regiões) declarou que suas empresas têm padrões e práticas para monitorar a redução do risco da cadeia de fornecimento. Trinta e nove por cento dos executivos brasileiros e 49% do restante da América Latina afirmaram que suas empresas não adotam tais padrões. Ainda, outros 20% dos executivos no Brasil, e 10% na América Latina, disseram não saber se suas empresas dispunham de tais recursos.

Tais conclusões confirmam nossa crença de que pouquíssimas empresas realmente entendem a natureza e o escopo dos

riscos da cadeia de fornecimento que enfrentam. Um número bem maior delas deveria estar ciente disso. As empresas que otimizam os riscos e retornos de suas cadeias de fornecimento geralmente reduzem seu nível de risco e, ao mesmo tempo, aumentam suas margens. Nossas conclusões também sugerem que, para gerenciar com sucesso a cadeia de fornecimento, é preciso um nível consideravelmente maior de flexibilidade e criatividade na América Latina do que em mercados desenvolvidos – uma lição que, em nossa experiência, os executivos estrangeiros costumam ignorar ao contemplar as oportunidades da região.

**Muthu Krishnan** é consultor do escritório da McKinsey em Chicago, **Eduardo Parente** é Sócio do escritório do Rio de Janeiro e **Jeffrey Shulman** é *Associate Principal* do escritório de Dallas. Copyright © 2007 McKinsey & Company. Todos os direitos reservados.

<sup>1</sup> Os resultados apresentados neste artigo são provenientes de uma pesquisa conduzida pelo *McKinsey Quarterly* em setembro de 2006 com mais de 3.000 executivos do mundo inteiro. Ver “Understanding supply chain risk: A McKinsey Global Survey”, *The McKinsey Quarterly*, outubro de 2006, edição eletrônica. Para fins deste artigo, a América Latina compreende Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, El Salvador, Equador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Peru, Uruguai e Venezuela.

<sup>2</sup> O real valorizou-se em mais de 60% em relação ao dólar americano desde 2003.

<sup>3</sup> Heinz-Peter Elstrodt, Martha A. Laboissière e Bruno Pietracci, “Cinco prioridades para a economia do Brasil”, *The McKinsey Quarterly*, edição especial 2007: Criando uma nova agenda para a América Latina, pp. 104–119.

<sup>4</sup> O Banco Mundial classifica o Brasil como uma economia com renda média baixa.