



Como o setor de alimentos e bebidas pode fortalecer e aprimorar a resiliência da *supply chain*

Parte da série de artigos: Impulsionando o crescimento com a resiliência operacional no setor de A&B

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



Sobre a série de artigos: **Impulsionando o crescimento por meio da resiliência operacional**

A indústria de Alimentos e Bebidas (A&B) é um setor dinâmico e relevante da economia. No entanto, hoje enfrenta desafios cada vez mais complexos, incluindo mudanças regulatórias, demandas de transformação digital, riscos de *supply chain* (cadeias de suprimentos) e a necessidade de acelerar a inovação.

A dss+ oferece orientações práticas para esclarecer esses desafios, seus impactos na produção e as oportunidades que surgem a partir deles. Voltada para a alta liderança, cada artigo desta série de seis partes aprofunda as questões mais relevantes do momento, explorando soluções e ações práticas que as empresas podem adotar, ao mesmo tempo que analisamos tendências que podem abrir novas portas no mercado.

Nosso objetivo é explorar estratégias comprovadas e fortalecer a resiliência operacional, permitindo que as empresas do setor de A&B não apenas sobrevivam, mas prosperem em mercados voláteis e ganhem vantagens competitivas.

Conforme publicado no



INDEPENDENT

Os artigos desta série exploram:

1. **Impulsionando o crescimento por meio da resiliência operacional:** Como crescer e prosperar em um cenário regulatório complexo.
2. **Resiliência da *supply chain*:** Mitigando riscos e garantindo uma produção contínua e eficiente em custos
3. **Transformação digital orientada por dados:** Como utilizar tecnologia e dados para otimizar a eficiência operacional.
4. ***Lean e agile manufacturing* na prática:** Estudos de caso sobre implementações bem-sucedidas na indústria de alimentos.
5. **Transformação de desempenho:** O poder do envolvimento das pessoas;
6. **Mentalidade de melhoria contínua:** Construindo uma cultura voltada para a evolução constante.

Como o setor de A&B pode fortalecer e aprimorar a resiliência da *supply chain*

Interrupções na cadeia de suprimentos significam grande desafio para o setor de Alimentos e Bebidas (A&B). Seja por eventos climáticos ou imprevistos como a Covid-19, desastres naturais ou tensões geopolíticas, a resiliência da *supply chain* é o que diferencia empresas que prosperam daquelas que enfrentam dificuldades.

Se entendermos resiliência da *supply chain* como a capacidade de manter as operações e a entrega de produtos e serviços mesmo diante de imprevistos, podemos identificar características que algumas empresas do setor possuem mais do que outras.

A capacidade de enfrentar desafios, se adaptar rapidamente e se recuperar de crises é o fator que separa as empresas que fortalecem e aprimoram sua resiliência daquelas que lidam com prateleiras vazias nos supermercados.

Para muitas empresas, no entanto, a complexidade da cadeia de suprimentos do setor de A&B representa um grande obstáculo para alcançar o nível de resiliência necessário para o sucesso a longo prazo. Composta por uma rede altamente interconectada de produtores primários, fabricantes, distribuidores, varejistas e consumidores, qualquer interrupção em uma dessas etapas pode gerar impactos significativos em toda a cadeia. Esse foi um desafio enfrentado pelo setor durante a pandemia e, mais recentemente, com a escassez de trigo causada pela guerra entre Rússia e Ucrânia.

Lidar com essa complexidade exige a construção de bases sólidas sobre as quais a resiliência possa ser fortalecida. Mitigação de riscos, eficiência de custos e produção ininterrupta são pilares essenciais, mas para impulsionar ainda mais a resiliência da *supply chain*, as empresas devem incorporar agilidade, flexibilidade, visibilidade, colaboração, sustentabilidade e inovação em suas estratégias.



Avalie e meça sua capacidade de mitigar riscos

A capacidade de uma empresa lidar com riscos está diretamente ligada ao conhecimento e à visibilidade que possui sobre a situação.

No entanto, de acordo com o Fórum Econômico Mundial¹, 45% dos líderes de *supply chain* têm visibilidade apenas sobre seus fornecedores diretos ou não têm visibilidade alguma. Apenas 7% conseguem transparência em vários níveis da cadeia. Essa falta de visibilidade compromete a resiliência da cadeia de suprimentos, dificultando que os varejistas antecipem as disrupções.

Portanto, é essencial começar avaliando e medindo o grau de maturidade dos esforços de mitigação de riscos já implementados. Atualmente, o nível de visibilidade alcançado ao longo da *supply chain* depende do investimento em tecnologias avançadas, como *blockchain* e Internet das Coisas (IoT), para rastrear e monitorar produtos ao longo de seu ciclo de vida. O uso dessas ferramentas aumenta significativamente a visibilidade e ajuda a avaliar o progresso.

Além disso, colaboração e comunicação são fatores fundamentais para melhorar a visibilidade e a flexibilidade. Construir relações sólidas com fornecedores, clientes e outros *stakeholders* fortalece a capacidade de mitigar riscos, permitindo a troca de informações e dados em toda a cadeia para identificar possíveis interrupções, como desastres naturais, crises geopolíticas, interrupções logísticas e mudanças regulatórias. Criar uma estratégia que garanta esforços contantes em manter relacionamentos saudáveis e uma comunicação clara e solícita é igualmente importante.

“

45% dos líderes de supply chain têm visibilidade apenas sobre seus fornecedores diretos, ou não têm visibilidade alguma.



Antecipe e diversifique para fortalecer a resiliência

Identificados os riscos, a capacidade de antecipar e avaliar a probabilidade e o impacto de cada risco na *supply chain* contribui para uma resposta mais proativa. Isso permite que as empresas desenvolvam e implementem planos de contingência para diferentes cenários, incluindo interrupções no fornecimento de matérias-primas, transporte ou fabricação.

Por exemplo, o conflito entre Rússia e Ucrânia interrompeu as exportações de grãos, afetando preços globais dos alimentos e evidenciando a necessidade de diversificar fornecedores e canais de distribuição para reduzir a dependência de uma única fonte de fornecimento ou produção. As instalações de produção também devem ser revisadas regularmente, sobretudo se a empresa estiver operando perto de 100% de sua capacidade, sem outras instalações de produção disponíveis. Investir em instalações adicionais ou sistemas de *backup* ajuda a garantir que eventos imprevistos, que possam interromper ou atrasar os processos de fabricação, não afetem a continuidade dos negócios. Além disso, investir em controle de qualidade e procedimentos de segurança reduz a chance de acidentes e *recalls*, que podem impactar a reputação e a continuidade dos negócios.

1. <https://www.weforum.org/stories/2024/08/blockchain-food-supply-chain/>

“

Princípios de *Lean Manufacturing* e *Six Sigma* podem trazer uma abordagem mais eficaz para uma produção rentável e sem interrupções.

Planeje uma produção contínua e rentável

Enquanto antecipar riscos e diversificar fornecedores e canais de distribuição é essencial, a resiliência de longo prazo também depende de um planejamento cuidadoso para ciclos de produção contínuos e eficientes em custos. Planejar ciclos de produção sem interrupções e com investimento otimizado exige uma abordagem multifacetada, especialmente durante períodos de instabilidade econômica e política. Manter níveis ideais de estoque pode equilibrar oferta e demanda enquanto minimiza custos. Além disso, ferramentas de previsão de demanda e otimização de inventário podem orientar as políticas de estoque.

Considerar prazos de entrega, custos de armazenamento e possíveis interrupções ao definir políticas de estoque oferece uma abordagem mais eficaz. Em particular, os princípios de *Lean Manufacturing* e *Six Sigma* podem trazer uma abordagem mais eficaz para uma produção rentável e sem interrupções. As práticas de *Lean Manufacturing* ajudam a eliminar desperdícios e melhorar a eficiência. Implementar princípios *Six Sigma* fortalece ainda mais as estratégias de planejamento de capacidade.

Além disso, o mapeamento do fluxo de valor e estoque *just-in-time* devem ser considerados, levando em conta variações sazonais na demanda e novos planos de lançamento de produtos.

Use a cultura e a tecnologia para promover a resiliência da supply chain e otimizar custos

Com um planejamento eficaz estabelecendo as bases, aproveitar a tecnologia e fomentar uma cultura colaborativa eleva a resiliência da *supply chain* para o próximo nível. Ao escolher fornecedores, uma cultura corporativa que reconhece os fornecedores como parceiros confiáveis traz benefícios definidos em comparação com uma cultura focada apenas em custos baixos. Avaliar e selecionar fornecedores com base em confiabilidade, eficiência, qualidade, sustentabilidade, além de custo, promove confiança e respeito mútuo, incentivando lealdade ao melhor preço e a longevidade do relacionamento. Quando uma cultura de confiança e respeito está estabelecida, definir expectativas claras de desempenho e realizar avaliações regulares com fornecedores torna-se menos conflituoso e abre portas para resolver questões rapidamente. Aproveitar a automação e a tecnologia pode ajudar a melhorar e agilizar o fluxo de informações na *supply chain*.

A tecnologia “inteligente” também pode ser usada para apoiar a otimização de custos. Investir em ferramentas para monitorar e controlar custos ao longo da *supply chain*, incluindo matérias-primas, mão de obra, energia e transporte, impulsionará os planos de eficiência de custos e melhorará a rastreabilidade de forma mais precisa. Por exemplo, um relatório de 2023 da Food Standards Agency (FSA)² sobre o impacto da escassez de mão de obra no setor apontou que digitalizar as verificações de alimentos e introduzir mais tecnologia para inspecionar frutas e vegetais poderia reduzir significativamente os riscos relacionados à segurança alimentar no médio e longo prazo. Além disso, foco na qualidade dos dados pode melhorar a produtividade ao reduzir erros e aumentar a flexibilidade, destacando a importância de aproveitar a tecnologia e fomentar uma cultura colaborativa para melhorar a resiliência da *supply chain* e otimizar custos.



2. <https://www.food.gov.uk/research/food-insecurity/the-impact-of-labour-shortages-on-uk-food-availability-and-safety?print=1>

Mantenha-se competitivo aprendendo com desafios recentes e novas tendências

Construir resiliência não se trata apenas de responder a desafios, mas também de aprender com eles e se adaptar às novas tendências para permanecer competitivo em um cenário em constante evolução. A pandemia de Covid e os eventos geopolíticos em andamento levaram a aumentos expressivos nos custos de frete, matérias-primas e mão de obra, impactando diretamente o custo total da produção de alimentos. Um estudo recente do Fórum Econômico Mundial³ identificou as disrupções na *supply chain* como um dos principais riscos globais, com tensões geopolíticas, mudanças climáticas e avanços tecnológicos figurando como fatores-chave de impacto. Em particular, a crise do abastecimento de alimentos foi apontada como uma grande preocupação global.

Além disso, variações regionais contínuas apresentam desafios específicos para cada mercado. A guerra entre Rússia e Ucrânia desestruturou as exportações de grãos e afetou os preços dos alimentos em escala global, enquanto eventos climáticos extremos, como secas e enchentes, impactaram a produção agrícola em diversas regiões. O Reino Unido, por exemplo, enfrentou estações atipicamente chuvosas nos últimos 18 a 24 meses. A escassez de mão de obra em toda a Europa também afetou o processamento e a distribuição de alimentos, levando a atrasos e aumento de custos.

Ao mesmo tempo, a crise global do custo de vida⁴ faz com que os consumidores priorizem produtos alimentícios mais baratos, dificultando para as empresas do setor compensar os aumentos em outras áreas. Além disso, há uma crescente demanda por alimentos mais saudáveis, sustentáveis e éticos, pressionando as *supply chains* a atender a padrões e certificações mais rigorosos.

Os 5 principais riscos previstos para 2023, classificados por severidade de impacto⁵



3. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>

4. <https://www.food.gov.uk/research/food-insecurity/the-impact-of-labour-shortages-on-uk-food-availability-and-safety?print=1>

5. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>



Ouvir os consumidores e ser proativo é vital para ajudar a construir uma marca que ressoe com os valores e expectativas do público.

A complexidade da *supply chain* do setor de alimentos e bebidas torna fundamental aprender com eventos passados e antecipar tendências futuras para alcançar e aprimorar a resiliência. Construir as bases certas e estabelecer pilares estratégicos de sustentação oferece um caminho claro e proativo para enfrentar disrupções e mitigar riscos. À medida que avançamos, as empresas de A&B precisam continuar se adaptando a um ambiente de negócios em rápida transformação. Tecnologias emergentes, como inteligência artificial (IA), *machine learning* e *blockchain*, trazem oportunidades promissoras para fortalecer ainda mais a resiliência da *supply chain*. O uso dessas tecnologias pode melhorar previsões de demanda, otimizar níveis de estoque e reduzir desperdícios.

Além disso, a ênfase crescente na sustentabilidade e no fornecimento ético exigirá que as empresas do setor adotem práticas inovadoras e colaborem com fornecedores para minimizar o impacto ambiental. Manter-se informado sobre essas tendências e implementar estratégias proativas permitirá que as empresas de A&B construam *supply chains* mais resilientes.

Contudo, para estar preparado para os desafios do futuro e alcançar altos níveis de resiliência, a ação deve começar agora. Ao investir em tecnologias inteligentes, alinhar-se com parceiros confiáveis e adotar práticas sustentáveis, as empresas de A&B podem garantir uma vantagem competitiva e alcançar sucesso de longo prazo em um futuro incerto.

Autor



Marcos Salla

Diretor Global do setor de Agronegócio & Bens de Consumo, dss⁺

marcos.salla@consultdss.com



Sobre dss⁺

A dss⁺ é parceira de transformação operacional para indústrias complexas e de alto risco. Impulsionados pelo nosso propósito, ajudamos as organizações a alcançar avanços em segurança, desempenho e sustentabilidade, fortalecendo a resiliência dos negócios e garantindo o sucesso a longo prazo.

Se este artigo despertou seu interesse, entre em contato com nosso time de especialistas em A&B!

www.consultdss.com/pt



Protect. Transform. Sustain.

linkedin.com/company/consultdss



x.com/consultdss



youtube.com/consultdss



instagram.com/consultdss



www.consultdss.com/pt

