



# O REARRANJO DAS CADEIAS GLOBAIS DE SUPRIMENTOS

| POR PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL E ELY LAUREANO PAIVA

**A pandemia exige medidas emergenciais combinadas com uma visão de médio e longo prazos que considere os riscos dos elos fornecedores, e não apenas os custos de insumos e produtos.**

**A** pandemia da Covid-19 está produzindo alterações profundas nas cadeias globais de suprimentos. No curto prazo, cadeias dependentes de matérias-primas e componentes de países fortemente afetados pela pandemia sofrem problemas de abastecimento e de entregas. No Brasil, um dos exemplos recentes foi o setor de eletrônicos. Samsung e Motorola paralisaram suas operações industriais em fevereiro em razão da falta de componentes comprados da China. O caso da disputa global por equipamentos hospitalares fabricados pela China também virou um problema.

No longo prazo, há a possibilidade de regionalização das cadeias de suprimentos globais. O Japão, por exemplo, lançou uma política de incentivo para diminuir a dependência de produtos e materiais de um único país e para realocar suas operações industriais no sudeste asiático. Assim, o choque pode resultar em uma nova direção ao movimento

de globalização, que estava voltado crescentemente à busca por fornecedores de baixo custo. Uma pesquisa realizada em 2019 pelo Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI) mostrou que a participação do setor industrial no produto interno bruto (PIB) brasileiro caiu de 21 para 12% em três décadas, ressaltando a dependência do país em relação a produtos e serviços advindos de outros países, em grande parte de menores custos.

Um dos preços pagos por tal orientação é o crescimento de vulnerabilidade a riscos externos relacionados às cadeias globais. Alguns exemplos são os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, que resultaram em maiores prazos de entrega em função de restrições e controles de mercadorias em portos e aeroportos, e o *tsunami* de 2011 na Ásia, que interrompeu o fornecimento de produtos eletrônicos e automotivos por falta de peças de fornecedores localizados nos países afetados. Outros aspectos como a presença persistente de trabalho escravo em algumas cadeias globais têm reforçado essa maior exposição a riscos decor-

## Setores no Brasil como o têxtil, o de calçados, o de alimentos, o de medicamentos e o de equipamentos hospitalares podem rever suas políticas de compras ao redor do mundo.

rentes da estratégia voltada quase que exclusivamente à redução de custos. Apesar de sucessivos alertas, fomos mais uma vez surpreendidos.

### OS IMPACTOS DA PANDEMIA

A atual pandemia traz enormes desafios às cadeias de suprimentos globais. Momentaneamente, há tanto o risco da escassez de produtos e insumos, em função de restrições de logística e de fabricação, como problemas de excesso de estoque, por redução setorial de demanda e por dificuldades de escoar produtos. Por exemplo, enquanto faltam equipamentos hospitalares, medicamentos e produtos essenciais de higiene, parte da produção agrícola em países como Estados Unidos está sendo descartada, e a procura por serviços como o de restaurantes, eventos e turismo despencou.

A oscilação da demanda de diversos setores é repassada para os demais elos da cadeia a jusante em efeito cascata. Além disso, os valores previstos para compras de insumos, materiais e serviços precisaram ser reavaliados em função do aumento da taxa de dólar, que tem batido recordes nominais. A consequência dessas mudanças, na maioria dos países, inclusive no Brasil, é um impacto negativo substancial no fluxo de caixa das empresas.

A área de compras trabalha em ritmo acelerado para revisar volumes e renegociar preços com seus fornecedores. Quando é o elo mais forte na relação, o comprador tende a exercer seu poder por meio de cancelamento de contratos e redução de volume. Se a negociação não é feita de forma colaborativa, entretanto, a parte mais afetada pode se ressentir da falta de parceria, resultando em quebra de confiança na relação. Assim, as consequências podem ser nefastas no momento da retomada, caso fornecedores de que a empresa dependa não queiram mais fazer negócios em decorrência de atitudes tomadas durante a pandemia, ou caso fornecedores de longo histórico de relacionamento não tenham conseguido sobreviver à crise.

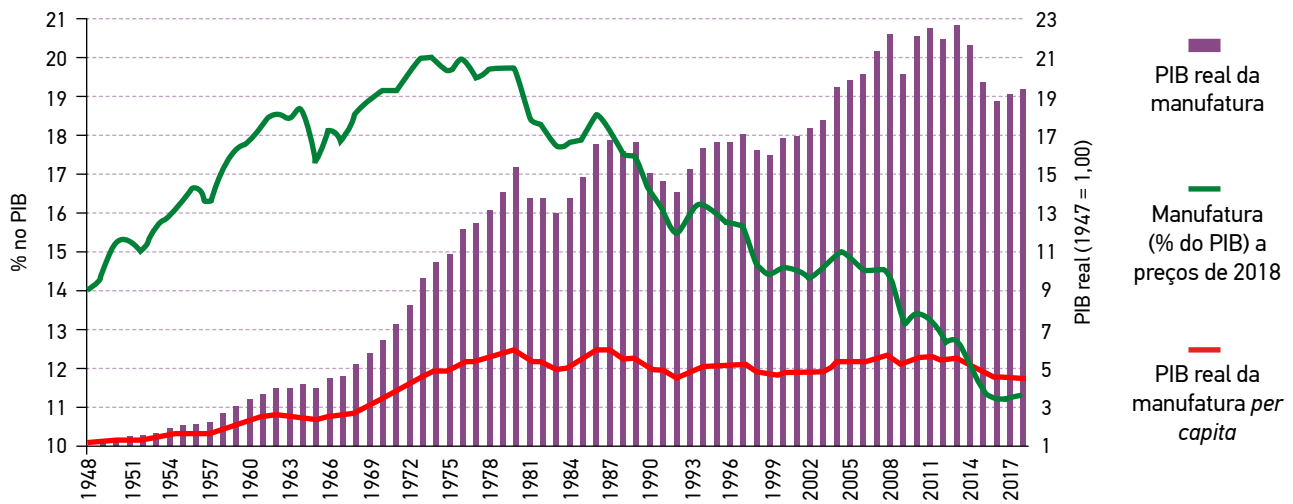
A sugestão é, em parceria com os fornecedores, discutir a possibilidade de postergação de prazos de pagamentos e de pedidos e compartilhar riscos. Também é recomendável avaliar o grau de dependência em relação a cada fornecedor e ao produto fornecido e a disponibilidade de fontes de fornecimento alternativas.

Enquanto a redução da produção é esperada durante a pandemia, no momento da retomada talvez será difícil atender a todos os pedidos adiados, e a demanda repressada poderá exceder a capacidade instalada. O efeito da parada de produção agora é capaz de resultar no desabastecimento de mercado no médio prazo, caso a demanda retorne aos volumes históricos em setores em que há uma esperada de retomada em menores prazos, como vestuário e eletrônicos.

As incertezas decorrentes da pandemia podem também acelerar o rearranjo geográfico das cadeias de suprimentos. Esse é um movimento que já vinha ocorrendo na última década. Por exemplo, muitas empresas chinesas têm buscado seus principais fornecedores em outros países asiáticos, como Vietnã, Mianmar e Filipinas. A maior regionalização do fornecimento visa sobretudo à diminuição de riscos e de custos. Essa estratégia é reforçada pelas constantes oscilações cambiais que vários países têm enfrentado, incluindo o Brasil; crescentes questões sanitárias, como a peste suína ocorrida recentemente na China; e questões alfandegárias e de política externa.

Com a Covid-19, a perspectiva é que esse movimento se intensifique. No caso do Brasil, setores como o têxtil, o de calçados e o de alimentos podem rever suas políticas de compras ao redor do mundo. Além disso, o setor de equipamentos hospitalares e de medicamentos, seriamente abalado pela pandemia, também pode passar por uma mudança, com a busca de fornecedores internacionais fora da China ou mesmo com o desenvolvimento de novos fornecedores no mercado doméstico.

## EVOLUÇÃO DO PIB DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO NO BRASIL



PIB: PRODUTO INTERNO BRUTO.

NOTA: PIB A PREÇOS BÁSICOS. FORAM UTILIZADAS VARIAÇÕES REAIS POR SETOR PARA A SÉRIE A PREÇOS CONSTANTES E PARA A EVOLUÇÃO DO PIB REAL. FONTE: INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (IEDI).

### O FUTURO DAS CADEIAS GLOBAIS

A pandemia terá reflexos no desempenho e na configuração das cadeias globais no longo prazo e as empresas que conseguirem responder mais rapidamente ao choque serão mais competitivas. Nesse cenário, não basta adotar medidas de curto prazo sem uma visão ampla de futuro. As ações das empresas devem ser tomadas de forma sistêmica, considerando a cadeia como um todo, visto que seus elos são interdependentes. Cadeias que coordenarem seus esforços para que todos os seus elos possam sobreviver tenderão a se adaptar mais facilmente a situações imprevistas do que aquelas que agirem de modo individualizado, uma vez que o sistema todo demandará mais tempo para alcançar uma nova situação de equilíbrio.

É também esperado que as empresas reconheçam o aumento da complexidade e dos riscos das cadeias globais. Decisões relacionadas à localização de fornecedores e de fábricas não devem mais priorizar apenas a redução do custo, mas tender a considerar cada vez mais a capacidade de

manter as operações e o atendimento ao cliente diante de eventos extremos. As empresas provavelmente vão revisar suas cadeias de maneira a favorecer fornecedores domésticos e regionais, visando garantir maior responsividade. Para o Brasil, isso pode ser uma reviravolta e o retorno ao fomento da indústria local. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Olivier Cattaneo, Gary Gereffi e Cornelia Staritz. *Global value chains in a postcrisis world: a development perspective*, 2010.
- Bárbara Nóbrega. *Brasil tem terceira maior desindustrialização entre 30 países desde 1970: recuperação está distante*. *O Globo*, 2019. Disponível em: [oglobo.globo.com/economia/brasil-tem-terceira-maior-desindustrializacao-entre-30-paises-desde-1970-recuperacao-esta-distante-23779863](http://oglobo.globo.com/economia/brasil-tem-terceira-maior-desindustrializacao-entre-30-paises-desde-1970-recuperacao-esta-distante-23779863)
- Bloomberg. *Japan to fund firms to shift production out of China*, 2020. Disponível em: [bloomberg.com/news/articles/2020-04-08/japan-to-fund-firms-to-shift-production-out-of-china](https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-08/japan-to-fund-firms-to-shift-production-out-of-china)
- World Trade Organization. *World trade statistical review 2019*. Disponível em [wto.org/english/vires\\_e/statistics/wts2019\\_e/wts19\\_toc\\_e.htm](http://english.vires_e/statistics/wts2019_e/wts19_toc_e.htm)

PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL > Professora da FGV EAESP e coordenadora do Centro de Excelência em Logística e Supply Chain (FGV Celog) > [priscila.miguel@fgv.br](mailto:priscila.miguel@fgv.br)  
 ELY LAUREANO PAIVA > Professor da FGV EAESP e chefe do Departamento de Administração da Produção e Operações Industriais (POI) > [elypaiva@fgv.br](mailto:elypaiva@fgv.br)