

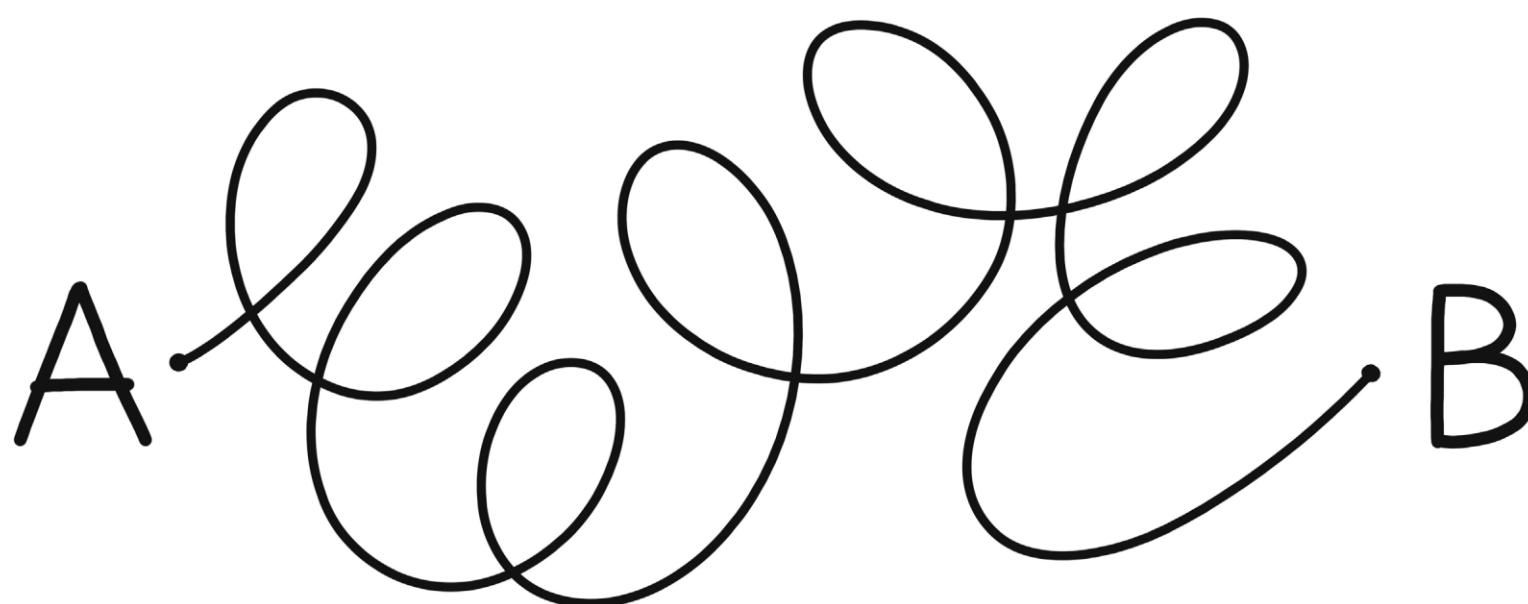
OPINIÃO



JOSÉ GERALDO VANTINE
CEO da Vantine Logistics Consulting e conselheiro
de Administração do Porto de São Sebastião
opinio@portalbenews.com.br

► GESTÃO

Logística & supply chain – nada será como antes



Em meu artigo publicado na edição de 8 de março, eu mencionei “A Lógica do Cisne Negro”, teoria descrita no livro do autor Nassim Nicholas Taleb que trata do impacto do improvável (vale a pena ler o livro). A referência foi para embasar o fundamento

da “desordem global” que bagunçou muitas cadeias de abastecimento (*supply chain*), contaminou fortemente a Logística Internacional e que trouxe a previsibilidade das chegadas dos navios de longo curso a preocupantes 35%.

Mais ou menos assim: Sabemos quando o navio sai do ponto de origem, pensamos que vai chegar no ponto de destino no dia “x” e chega no dia “y”. De que adiantou o monitoramento satelital e sistemas de “Tracking and Tracing”? Muitas teorias e pouca prática! Mas porque o embarcador passa por essa situação?

Indústrias globais continuam a sofrer os impactos gerados na pandemia, com falta de componentes, matérias-primas e produtos acabados. Quando estavam com seus planos de contingência prontos e a grande expectativa da normalização do mercado, não deu tempo de implementação e surge o “diabólico” Putin e joga tudo no lixo, com a agravante do novo fator: além do Improvável, agora o “Inesperado”.

Tendo já praticamente colocado o povo ucraniano de joelhos, será que a Rússia pretende invadir a Polônia e de lá a Alemanha e, daí, virar a “dona do Mundo”? Improvável e Inesperado? Para o Planejamento Estratégico atual, nada é impossível.

Não estou tratando de questões políticas ou bélicas com uso de arma atômica. Estou tentando avaliar o “impacto da Incerteza”! A Rússia tomou a Criméia para ter acesso ao Mar Negro e daí aos oceanos. Embora seja um evento (mesmo que cruel) regional, mexe com todo o planeta e impacta em todos os segmentos da economia e, como consequência, gera total descontrole tanto no “carrossel” do transporte marítimo de longo curso, como na gestão da cadeia de abastecimento e da logística das empresas globais que utilizam de extensa e complexa “rede de fornecedores e clientes”. Um mercado em ebulição, no qual parâmetros históricos de custos, tempos e volumes se tornaram inúteis. Talvez o maior desafio jamais visto no comércio internacional (para alguns, Comex). Até mesmo decisões clássicas entre o comércio e a logística Internacional, que são os Incoterms, já trazem dúvidas na hora da negociação.

Segundo especialistas, em uma guerra, a estratégia para conquista é baseada em quatro pilares: Acesso ao mar; Acesso ao espaço aéreo; Acesso aeroespacial; e Acesso cibernético.

Possivelmente, o acesso cibernético seja, na guerra atual, o pilar mais importante para a logística global, dado que na era da plena digitalização, todo gigantesco fluxo de informações se dá de forma integrada. Por exemplo: Uma indústria de autopeças alemã com fábrica no Brasil movimentada, em nossos portos, algo em torno de 20 mil TEU/s/ano, com milhares de componentes

devidamente cadastrados, controlados e rastreados. Um componente (como exemplo) fabricado na Itália com aço espanhol, plástico da Dinamarca e borracha da Indonésia é importado pela filial brasileira. São quatro players evoluídos na fabricação de um item. Se houver ataque cibernético com um deles, destrói toda a cadeia produtiva e o componente não chega no Brasil. A indústria de autopeças não produz e não entrega seu produto para a indústria automobilística, que não fabrica automóvel e a fábrica pára. Ok!! Isso não é ficção e já está ocorrendo.

Conforme estudos da Deloitte, no período dos anos 2000-2020, diferentes fatos, como desastres naturais, conflitos armados, crises políticas, crises de mercado e pandemia, têm diminuído o intervalo das ocorrências com impactos globais. E foi concluído que a expectativa de ocorrências tem os intervalos reduzidos de 4,9 anos para 2,0 anos. E o que significa isso?

NADA SERÁ COMO ANTES! E quais as consequências para o global network design?

- Simulação de demanda e Supply Chain se alteram com muita frequência e com alto risco de ruptura;
- Transporte (especialmente marítimo) global corre risco de frequentes alterações de rotas e frequências;
- Gestão de Estoque com base no modelo Just in Time passa para modelo “Mitigação de Risco”.

Assim, a nova realidade para o Supply Chain Management exige drástica reformulação como: redefinição da rede de fornecedores globais; uso de Inteligência Artificial para ampliar visibilidade das torres de controles; e Dual Sourcing, com fornecedores nacionais e importados com maior agilidade, menor dependência e maior velocidade (Lean + Agile).

O grande e complexo desafio está na implementação do modelo de gestão pela não conformidade, considerando análise probabilística das conjunções dos fatores: IMPREVISTO–IMPROVAVEL – INCERTO(INCERTEZA).

“Se o mundo muda, temos que mudar junto”

TENDO JÁ PRATICAMENTE COLOCADO O POVO UCRANIANO DE JOELHOS, SERÁ QUE A RÚSSIA PRETENDE INVADIR A POLÔNIA E DE LÁ A ALEMANHA E, DAÍ, VIRAR A “DONA DO MUNDO”? IMPROVÁVEL E INESPERADO? PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ATUAL, NADA É IMPOSSÍVEL