



UPS Capital®

# Gerenciar os riscos das cadeias logísticas globais

Um relatório da Faculdade de gestão de cadeias logísticas da Universidade do Tennessee  
Patrocinado pela UPS Capital Corporation

Autor: J. Paul Dittman, PhD.  
Diretor executivo, The Global Supply Chain Institute, Universidade do Tennessee  
Faculdade de gestão de empresas

## Introdução/Visão geral

Uma predominância de catástrofes naturais e enormes oscilações econômicas ao longo da última década obrigaram várias empresas a enfrentar desafios extremos em suas cadeias logísticas que esticaram as suas capacidades até ao ponto de ruptura de forma dramática. As cadeias logísticas, que outrora funcionavam quase em piloto automático, enfrentam muitos perigos atualmente no mercado internacional e nacional. Este relatório abrange um vasto leque de riscos e fornece conselhos práticos para estratégias e táticas de mitigação de riscos.

## Metodologia

Esta pesquisa analisa como os principais executivos identificam, priorizam e mitigam os riscos nas suas cadeias logísticas. Foi distribuído um questionário para os executivos de cadeias logísticas em várias empresas, incluindo o setor varejista, fabricantes e fornecedores de serviços. Os resultados baseiam-se em 150 respostas. Além disso, seis entrevistas presenciais foram realizadas com executivos seniores de seis empresas importantes.

### Qual é o risco?

Uma investigação realizada por Hendricks e Singhal enfatiza as consequências negativas das interrupções da cadeia logística.\*

Ao analisar mais de 800 interrupções da cadeia logística, eles descobriram que:

As vendas diminuíram **93%** e os retornos para os acionistas estavam **33-40%** mais baixos num período de três anos

A volatilidade do preço das ações estava **13,5%** mais alta

As receitas operacionais baixaram **107%** e o Retorno sobre os ativos (ROA) baixou **114%**

## Tipos de risco

As vulnerabilidades das cadeias logísticas estão divididas em duas categorias de risco:

### Riscos cotidianos

- Mudanças na demanda dos clientes
- Atrasos inesperados no trânsito
- Problemas nos fornecedores que atrasam componentes urgentemente necessários
- Furto (um problema muito maior do que muita gente imagina)
- Problemas de produção
- Escassez nos armazéns que atrasam gravemente os envios dos clientes
- Segurança virtual/na Internet

### Risco catastrófico

- Interrupções significativas que normalmente não podem ser previstas – graves incidentes decorrentes de condições climáticas (maremotos, furacão, tornado), terrorismo, epidemias, etc.

## Conclusões surpreendentes

Muitos executivos de cadeias logísticas fizeram pouco para gerenciar formalmente os riscos da cadeia logística.

Nenhum dos pesquisados recorre a peritos externos na avaliação dos riscos para as suas cadeias logísticas

90% não quantifica os riscos ao terceirizar a produção

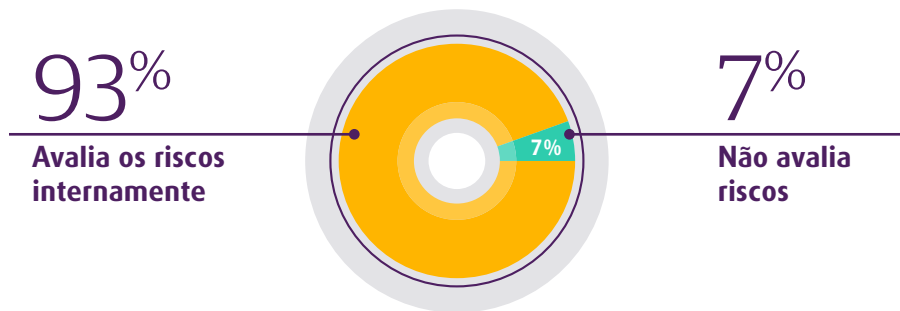
66% tinha gestores de riscos nas suas empresas, no departamento jurídico ou de compliance, mas praticamente todas essas funções internas ignoraram os riscos da cadeia logística

100% dos executivos de cadeias logísticas reconheceram o seguro como uma ferramenta altamente eficaz na mitigação de riscos, mas que não estava no seu campo de visão ou ao seu alcance.

As companhias seguradoras podem ser parceiras importantes no trabalho para minimizar os efeitos financeiros dos riscos diários da cadeia logística e das interrupções catastróficas.

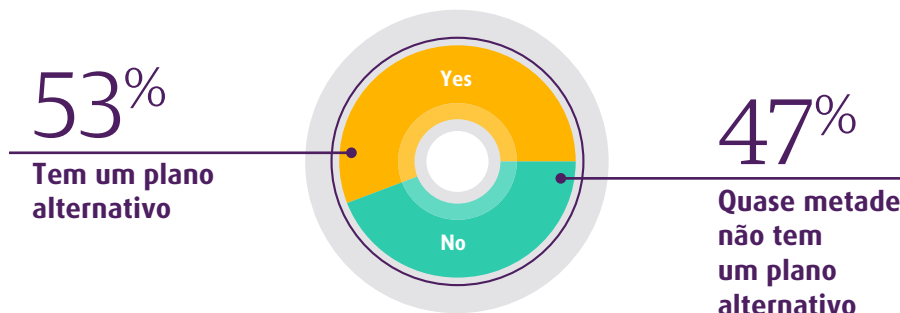
## Como são avaliados os riscos

Nenhuma das empresas pesquisadas recorreu a peritos externos na avaliação dos riscos para as suas cadeias logísticas. Praticamente todas (93%) fazem o melhor que podem dentro dos seus próprios departamentos. A maioria das empresas (66%) tem um gestor de riscos em algum lugar da empresa, frequentemente nos departamentos jurídico ou financeiro. A maior parte delas concentra-se na responsabilidade dos produtos e nas questões financeiras pertinentes que poderiam ter impacto nas mais-valias dos acionistas de uma forma material ou pública. **Porém, praticamente todos eles ignoram os riscos da cadeia logística.**



## Planos alternativos para paralisação de fábricas ou Centros de distribuição

Pouco mais de metade das empresas pesquisadas tinha um plano alternativo que poderia ser implementado rapidamente em caso de catástrofe natural ou graves falhas de equipamento causando a paralisação de uma fábrica ou centro de distribuição. As más notícias são as seguintes: **quase metade (47%) não tem um plano alternativo.**



Apenas **25%**  
de uma típica cadeia logística  
de ponto a ponto de uma  
empresa está sendo avaliado  
de alguma forma por riscos

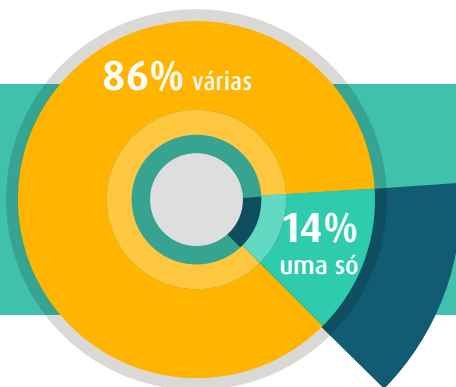
(Além disso, nenhum dos 110 entrevistados classificou a respectiva empresa como "altamente eficaz" na gestão de riscos da cadeia de suprimento)

Fonte: revista Risk&Insurance.



## Sourcing de transportadoras

Apenas **14%** das empresas utilizava uma única transportadora...



### PORÉM...

Em média, 38% dos outros fornecedores são de sourcing único, embora a variação de sourcing único entre essas empresas seja 13%-63%. Muitas empresas arriscam ter sourcing único com um número relativamente grande dos seus fornecedores, citando razões como:



**Economia** Um fornecedor tem um custo significativamente mais baixo e/ou qualidade mais elevada

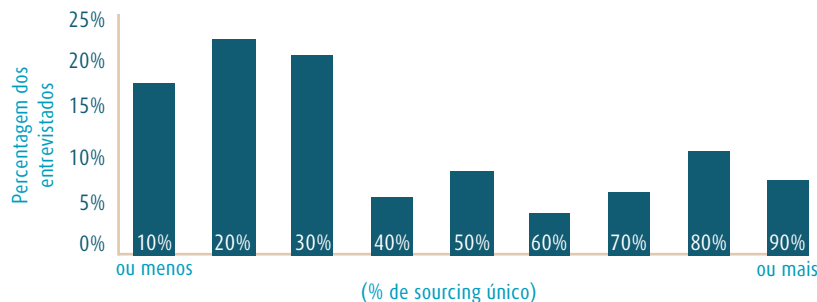
**Funcionalidade** Nenhum outro fornecedor pode suprir adequadamente a necessidade

**Inércia** "Sempre fizemos negócios desta forma."



## Sourcing único com outros fornecedores

A média equivale a **38%**



As boas notícias são as seguintes:

Em média, **49%** das empresas pesquisadas tinha fornecedores de reserva que poderiam continuar o fornecimento se sofressem uma catástrofe numa localização.

As más notícias são as seguintes:

**51%** não poderia continuar o fornecimento dentro de um prazo razoável.



UPS Capital®

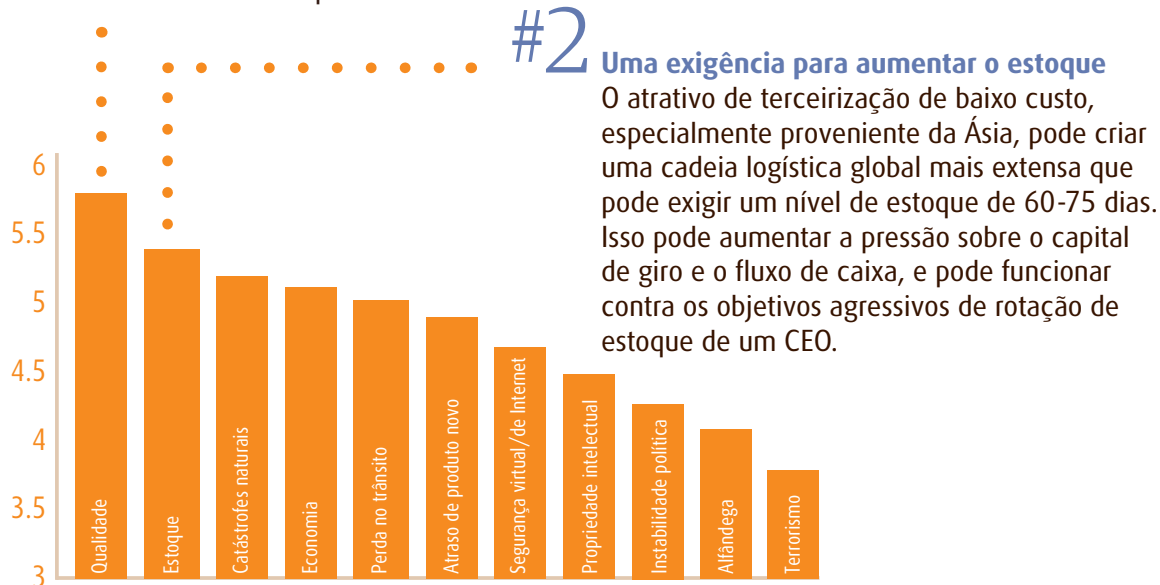
# Classificar os riscos

Classificação da preocupação numa escala de 1-10 (10 indica a maior preocupação)

## #1

### Problemas de qualidade

As extensas cadeias logísticas globais podem tornar extremamente difícil a recuperação depois de problemas relacionados com a qualidade.



## #2

### Uma exigência para aumentar o estoque

O atrativo de terceirização de baixo custo, especialmente proveniente da Ásia, pode criar uma cadeia logística global mais extensa que pode exigir um nível de estoque de 60-75 dias. Isso pode aumentar a pressão sobre o capital de giro e o fluxo de caixa, e pode funcionar contra os objetivos agressivos de rotação de estoque de um CEO.

## #3

### Catástrofes naturais

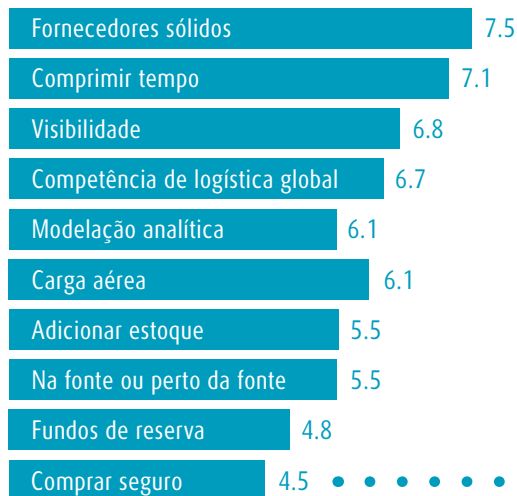
Ocorrências como o maremoto no Japão e as enchentes na Tailândia podem fazer estragos numa cadeia logística e numa marca.

“As catástrofes que afetam as cadeias logísticas, sejam elas locais ou globais, podem ter um impacto devastador no desempenho de uma empresa. É por isso que os riscos das cadeias logísticas devem ser identificados, priorizados e mitigados.”



# Estratégias de mitigação de riscos mais utilizadas

Preferência numa escala de 1-10 (10 sendo a mais preferida)



A utilização do seguro como uma ferramenta de mitigação de riscos encontra-se em último lugar.

1

Escolha fornecedores mundiais competentes e sólidos. MAS, em média são necessários 2 anos para desenvolver e certificar plenamente um fornecedor global.

2

Comprima o tempo de despacho global e a variação da duração do ciclo. Utilizando o princípio Lean ou as técnicas Seis Sigma, é possível procurar formas de eliminar ou reduzir o desperdício e os atrasos em cada passo.

3

Utilização de ferramentas de visibilidade para fazer seguir de perto os envios globais e realizar ações quando necessário.

“Uma solução de seguro acessível pode mitigar uma vasta gama de problemas, desde uma greve portuária até carga perdida.”



UPS Capital®

# Um simples processo de 3 passos para proteger a sua empresa contra riscos da cadeia logística

## Passo 1

Identifique os riscos que a sua cadeia logística enfrenta. À medida que as cadeias logísticas e os riscos relacionados se tornam mais complicados, considere um Gestor de riscos permanente para se concentrar proativamente nas soluções e na gestão preventiva de riscos.

## Passo 2

Priorize os riscos que a sua cadeia logística enfrenta. Não tente resolver de uma só vez todos os riscos que a sua cadeia logística enfrenta. Apenas aqueles que podem causar maiores transtornos

## Passo 3

Devem ser elaborados planos de mitigação para os riscos com maior prioridade. Não faça tudo sozinho. Considere ajuda exterior de fornecedores de logística, fornecedores, companhias seguradoras, do setor acadêmico e de outras áreas.



▶ Para fazer o download do livro branco completo, [clique aqui.](#)

## Não se esqueça do seguro!

“ Ficamos surpreendidos ao saber que o seguro simplesmente não está no campo de visão como uma abordagem de mitigação de riscos. Porém, quando discutimos a utilidade do seguro com os profissionais de cadeias logísticas, eles perceberam rapidamente que têm ignorado uma ferramenta altamente eficaz. ”

# Porquê?

A maior parte dos profissionais de cadeias logísticas tem muito pouca experiência com produtos de seguros que podem ajudar a mitigar os riscos das cadeias logísticas.

Eles confiam ingenuamente nos programas de responsabilidade da transportadora que raramente cobrem o valor total de itens perdidos ou danificados.

Pensam que o seguro não faz parte do trabalho deles, mesmo quando há programas de seguro disponíveis para pacotes e frete/carga, independentemente do modo de transporte ou transportadora utilizados.

Desconhecem que, na verdade, podem cobrir mercadorias perecíveis valiosas, urgentes e com requisitos especiais de temperatura contra perda, danos ou atrasos.



## Soluções de mitigação de risco da UPS Capital

**Seguro de carga** Protege o estado das suas mercadorias em trânsito em qualquer lugar do mundo, seja qual for o modo de deslocação ou o ponto em que se encontram na cadeia logística.

**Seguro de crédito** Conserva e aumenta as vendas minimizando o risco de crédito através da proteção contra não pagamento dos seus recebíveis.

**Para obter mais informações, entre em contato conosco:**

E-mail: [Capitalbr@ups.com](mailto:Capitalbr@ups.com)

UPS Capital do Brasil Corretora de Seguros Ltda.

R. Pedro Taques, 77 – 2º Andar Consolação

01415-010 – São Paulo/SP - Brasil

Tel: 0800 707 9404 – 8:30 às 17:30

[www.upscapital.com/solutions/industry/Brazil.htm](http://www.upscapital.com/solutions/industry/Brazil.htm)



UPS Capital®

**Por que a UPS Capital?** Ninguém entende melhor de transporte e logística que a UPS. Embora talvez não lhe tenha passado pela mente associá-la a serviços de seguros, nosso know-how em cadeia de logística global nos coloca em uma posição única para ajudar a proteger as empresas contra os riscos associados às suas cadeias logísticas. Isso é algo que os corretores de seguros gerais não podem oferecer.

UPS Capital Corporation | 35 Glenlake Parkway NE | Atlanta, GA 30328 | [www.upscapital.com](http://www.upscapital.com)

---

O seguro é subscrito por uma companhia seguradora autorizada e emitido através de produtores de seguros licenciados afiliados à UPS Capital Insurance Agency, Inc. e a outras agências de seguros afiliadas. A UPS Capital Insurance Agency, Inc. e as suas afiliadas licenciadas são subsidiárias detidas a 100% pela UPS Capital Corporation. A cobertura do seguro não está disponível em todas as jurisdições.

© 2015 United Parcel Service of America, Inc. UPS, a marca UPS e a cor castanha são marcas comerciais registradas da United Parcel Service of America, Inc. Todos os direitos reservados