

Você tem o panorama completo da resiliência do supply chain?

Como diferentes tipos de visibilidade podem ajudar a estruturar cadeias de suprimento resilientes

Os últimos anos nos ensinaram claramente que as cadeias de suprimento precisam ser muito mais resilientes. Mas e se disséssemos a você que “redundância” e “para o caso de” não são suas únicas opções para criar mais resiliência? E se, ao contrário, afirmássemos que existe uma capacidade economicamente viável que pode ajudar a concentrar esforços e investimentos a fim de reforçar supply chains antes e depois de interrupções?

Essa capacidade é a “visibilidade inteligente” ao longo de sua cadeia de fornecimento. E, de acordo com nova pesquisa da Accenture, é algo que muitas companhias líderes estão tentando aprimorar. É verdade que o conceito de visibilidade não é novo, mas os avanços em analítica e tecnologias vêm ajudando as empresas a realizar mudanças significativas nesta área. Nossas conclusões revelam o progresso que essas empresas estão obtendo, onde elas julgam que deverão fazer mais e como seus esforços estão trazendo retorno.

Nota: Este *paper* é baseado em pesquisa que conduzimos antes da invasão da Ucrânia pela Rússia. Acreditamos que seu conteúdo permanece relevante à luz dos eventos atuais.

Visibilidade inteligente: uma rota economicamente viável para maior resiliência

A resiliência de uma cadeia de abastecimento é tradicionalmente baseada em estoque regulador, produção mais flexível e fontes de fornecimento redundante – tudo representa custos extras. Isso significa que os clientes talvez tenham que pagar mais caro por seus produtos, e investidores terão de sacrificar lucros de curto prazo de companhias em que tenham investido. Nenhuma destas hipóteses foi aceitável historicamente, especialmente quando os efeitos das rupturas se dissipam.

Nota: Este *paper* é baseado em pesquisa que conduzimos antes da invasão da Ucrânia pela Rússia. Acreditamos que seu conteúdo permanece relevante à luz dos eventos atuais.

Mas também é possível viabilizar economicamente um supply chain mais resiliente com a introdução de uma visibilidade maior. As companhias não estão mais limitadas a manter elevados níveis de estoque e a introduzir capacidade redundante em todos os setores para se proteger contra eventos potencialmente disruptivos. **Em vez disso, elas podem aportar novas capacidades que (1) as ajudem a analisar onde elas estão mais vulneráveis; e (2) lhes permitam ver exatamente o que está acontecendo ao longo de seu supply chain estendido.** Com estes insights, as empresas podem tomar decisões baseadas em fatos rapidamente para interromper impactos negativos decorrentes de rupturas assim como focar seus investimentos para aumentar a resiliência estrutural.

A maioria dos líderes empresariais provavelmente concordaria que mais visibilidade é uma coisa boa. Mas quão boa? O que as empresas poderiam fazer com maior visibilidade que não conseguiriam fazer de outra forma? E será que a visibilidade sozinha torna a cadeia de suprimento mais resiliente?

A Accenture buscava respostas para estas e outras importantes questões. **Assim, falamos com um grupo de 30 executivos líderes de supply chain que representam um variado leque de geografias e indústrias.* Numa série de entrevistas, exploramos até que ponto as companhias desses executivos vêm usando as visibilidades estrutural e dinâmica e o impacto que isso vem produzindo na performance de seus supply chains.** Exploramos o que eles nos responderam mais adiante neste *paper*.

Na Accenture, quando pensamos em visibilidade, **consideramos a combinação das visibilidades estrutural e dinâmica amparada por técnicas de analítica e inteligência artificial.** Apelidamos isto de “visibilidade inteligente”. Visibilidade inteligente resulta em melhor performance financeira, um ingrediente vital da resiliência. Nossa análise revela que as companhias do nosso estudo que detêm maior visibilidade inteligente tendem a ter melhor desempenho em termos de receitas, lucratividade e preços de suas ações – especialmente as empresas com maturidade de visibilidade mais avançada.

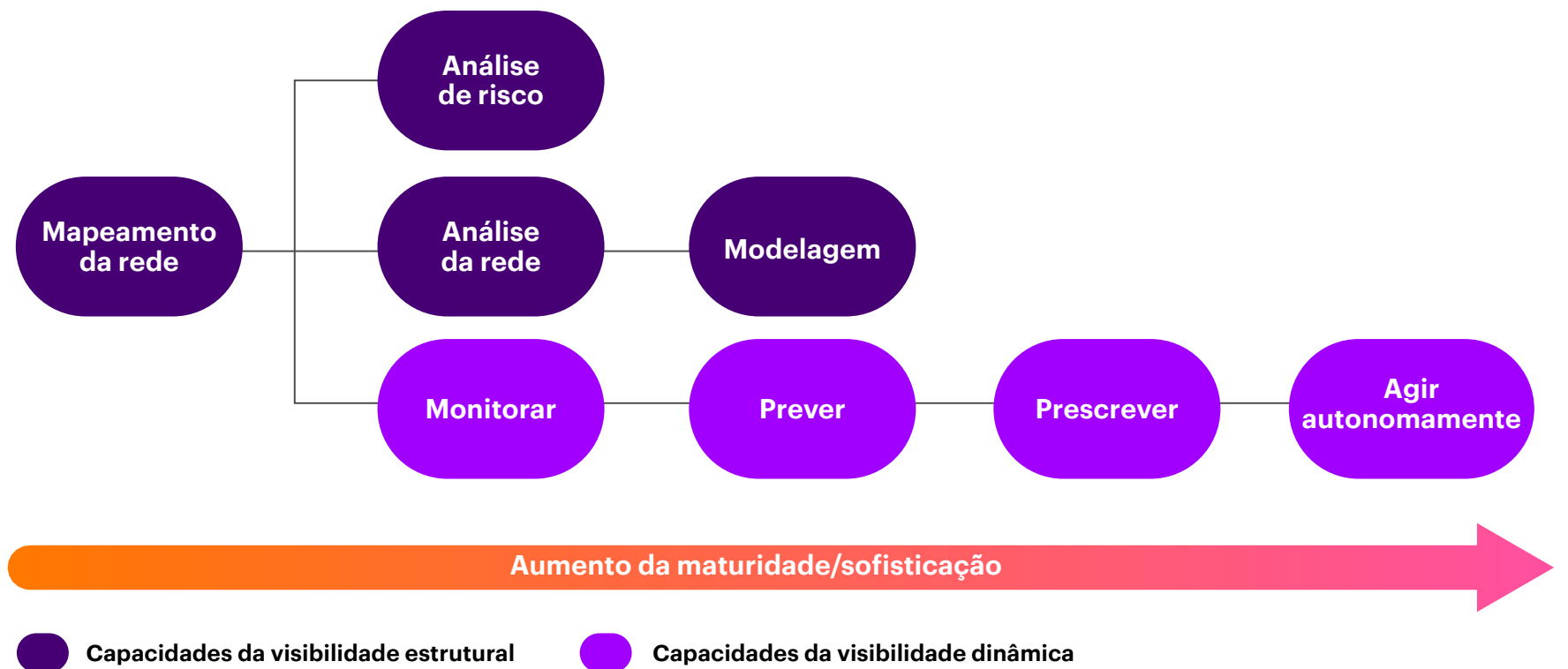
Está claro que esta é uma pequena amostra de empresas. Mas as suas experiências sugerem que a visibilidade pode ajudar companhias a evitar ou se proteger de disrupções. E, na verdade, descobrimos que uma organização não precisa ter uma visibilidade perfeita para ser mais resiliente. Visibilidade sobre certas linhas de produtos, clientes ou fornecedores muitas vezes é suficiente. Como nos disse um dos executivos com quem conversamos: “Existe uma cobertura de 100%? Claro que não. Não poderíamos bancar isso. Trata-se de cobrir certos momentos, e é sobre tempo, dinheiro e recursos. Queremos estar preparados para [todo cenário possível]? Não, não queremos. Mas queremos sim estar prontos para os riscos, digamos, mais óbvios que enfrentamos nos negócios”.

Agora vamos dar uma olhada mais profunda sobre o que nossos executivos disseram acerca de como suas companhias abordam diferentes tipos de visibilidade do supply chain e o que isso representa para suas empresas.

Quais são os diferentes tipos de visibilidade do supply chain?

A maior parte das empresas sabe o que “visibilidade” significa na teoria. Mas na prática, existem diferentes tipos de visibilidade inteligente que criam resiliência da cadeia de abastecimento. Conforme mostrado na Figura 1, podemos categorizar estes tipos em dois grandes grupos – estrutural e dinâmico. Cada um tem seus próprios benefícios e características.

Figura 1: Framework da Accenture de visibilidade inteligente para obter resiliência



Visibilidade estrutural: como é formado seu supply chain?

Você poderá pensar em visibilidade estrutural como um raio-X que dá à companhia um retrato de suas operações num determinado momento ou num certo período e ajuda a revelar problemas escondidos. **Visibilidade estrutural inclui atividades tradicionais como mapeamento da rede, avaliação de riscos (e.g., gerenciamento de riscos clássico), análise da rede e modelagem.** Um número de empresas está gerando maior visibilidade estrutural com um gêmeo digital – uma réplica virtual do supply chain do *backbone* operacional da companhia. Com um *digital twin* replicando o comportamento típico de uma cadeia de suprimento, uma empresa pode usar analytics avançado para simular o modelo de cenário do desempenho de seu supply chain e testar o estresse de sua cadeia contra riscos e vulnerabilidades. Tal visibilidade é vital para se preparar contra disrupções.

Visibilidade estrutural ajuda as empresas a perceber coisas como:

- Onde estão seus fornecedores
- Onde estão seus pontos de produção
- Quais rotas de logística são usadas, incluindo as de seus parceiros
- Inter-relacionamentos na rede de supply chain ampliada
- Potenciais riscos e fragilidades na cadeia de abastecimento

Existem quatro tipos principais de visibilidade estrutural do supply chain:

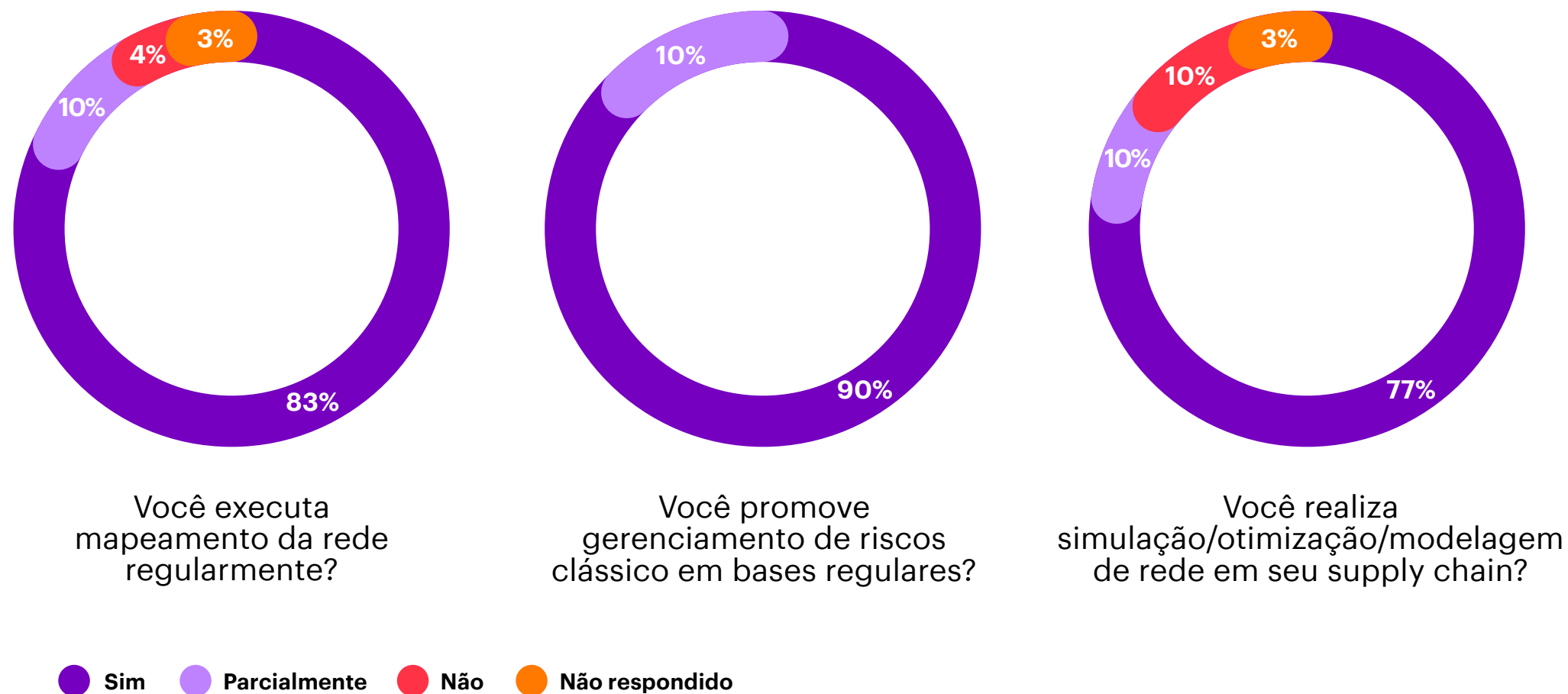
- 01 Mapeamento da rede** documenta os ativos possuídos pela companhia e aqueles dos parceiros-chave, ilustrando suas localizações e conexões entre eles. Um mapeamento da rede efetivo deverá, de preferência, incluir todos os fornecedores – secundários e além.
- 02 Gerenciamento de riscos clássico** é a abordagem cíclica para identificar e resolver potenciais riscos à cadeia de abastecimento. O objetivo é quantificá-los (tipicamente em termos de probabilidade, impacto e custo para mitigar), priorizá-los e depois agir para remediá-los. Este exercício é feito muitas vezes como parte de um processo mais amplo de gestão de riscos.
- 03 Análise da rede** determina o risco inerente ao projeto da rede. Isto inclui risco baseado em localização (geopolítico, ambiental, climático etc.), proximidade ou distância de outros nós e outros fatores (e.g., estabilidade financeira e performance ESG).
- 04 Modelagem** refere-se a uma simulação informatizada do desempenho atual da rede (geralmente mensurada em termos de performance de serviços ou custos). Uma vez criado o modelo, a companhia pode medir sua performance em muitos cenários que representem potenciais eventos de ruptura no mundo real. É aqui que o uso de um gêmeo digital e testes de estresse do supply chain estendido contra cenários disruptivos podem ter um impacto enorme.

Num nível agregado, um grau avançado de visibilidade estrutural é comum a todas as companhias que pesquisamos (Figura 2). A maioria delas emprega mapeamento de rede regular, gestão de riscos clássica e simulação/otimização/modelagem de rede. Tais atividades tendem a ser mais frequentes durante tempos de disrupção. Dito isto, um número de executivos com quem falamos indicou que suas empresas ainda se esforçam pela visibilidade estrutural – especialmente quando ela se refere aos fornecedores. De fato, eles disseram que a visibilidade estrutural não se faz necessária para a base de abastecimento inteira, e que ela pode se restringir a certos fornecedores.



Penso que podemos alcançar ao menos entre 85 e 90% de visibilidade [estrutural], mas cobrindo apenas os fornecedores principais”, disse um líder de supply chain de uma empresa de eletrônicos. “Talvez depois, para componentes eletrônicos, a gente também cubra os fornecedores secundários; mas para outras categorias, não temos cobertura tão extensa.”

Figura 2: Extensão da visibilidade estrutural declarada pelos participantes



Um retrato do que disseram os executivos acerca de seus avanços em visibilidade estrutural.



Mapeamento da rede

“Dependemos de nossos parceiros para entender suas redes e que eles as expliquem para nós, mas elas não são tão robustas quanto deveriam ser”, disse um executivo do setor automotivo. “Eu daria nota 3 ou 4 à indústria automotiva numa escala de 10 para o quesito mapeamento da rede.”

“Honestamente, é até difícil fazer [mapeamento da rede] anualmente com o conjunto de recursos disponíveis, a diversificada base de fornecedores e com as informações ou a complexidade que são esperadas”, afirmou um executivo de um fornecedor automotivo.

“Dez anos atrás, atualizávamos [nosso mapa de rede] provavelmente toda semana”, disse um vice-presidente de uma empresa de alta tecnologia. “Agora, passamos a fazê-lo diariamente.”



Gestão de riscos clássica

“Realizamos iniciativas de gestão de riscos todo o tempo”, observa um executivo do setor químico. **“Vimos tentando reduzir os riscos de nosso supply chain todos os dias desde que as rupturas começaram a predominar.”**

“Revisamos risco numa base regular, que podem ser muitos tipos diferentes de riscos”, disse um executivo do setor aeroespacial.

“Riscos externos, de ponta a ponta da cadeia de suprimento. Pode ser um acidente. Pode ser um risco na produção. Pode ser um risco no fornecimento, físico e regulatório. Pode ser um problema de capacidade, produção inflexível, questões de má qualidade relacionadas ao tempo de processamento, e assim por diante.”



Modelagem

“Realizamos simulações de modelagem na fabricação de vários produtos”, observa um executivo de uma indústria global de bens de consumo. “Por exemplo, conhecemos [todos os] itens dos fornecedores que entram na produção de papel higiênico. Temos software que diz ‘ok, o fornecedor A caiu. Qual é o plano de mitigação para transferir o suprimento para fornecedores secundários ou para uma outra região?’ É uma simulação de como continuaríamos a fornecer e a manter aquele produto em linha. Assim, essencialmente, você é resiliente.”

“[Modelagem] indicou definitivamente algumas coisas às quais estávamos alheios em termos de custos totais de importação, impactos do tempo de processamento e alguns impactos de encargos e tarifas”, apontou um executivo do setor de máquinas e equipamentos. “Agora que conhecemos essas coisas, passamos a considerá-las e a dizer ‘ok, como podemos fazer isso melhor?”

Visibilidade dinâmica:

o que acontece em nosso supply chain neste exato momento?

Se a visibilidade estrutural é um raio-X, a visibilidade dinâmica é mais parecida com um vídeo que permite a uma empresa monitorar e responder a eventos em tempo real. Visibilidade dinâmica, geralmente gerada com a ajuda de uma torre de controle da cadeia de suprimento, é a evolução das capacidades cada vez mais maduras que auxiliam as companhias a ver:

- Onde os produtos estão ao longo do supply chain
- Como fábricas e depósitos estão operando
- Quando e onde as disrupções estão ocorrendo
- O que as rupturas estão afetando e como

De ressaltar que, com uma maturidade de visibilidade dinâmica maior, uma torre de controle também realça a execução. Isto permite às empresas agir sobre problemas à medida que os veem – ou, em alguns casos, a ação será empreendida autonomamente pela própria torre de controle.

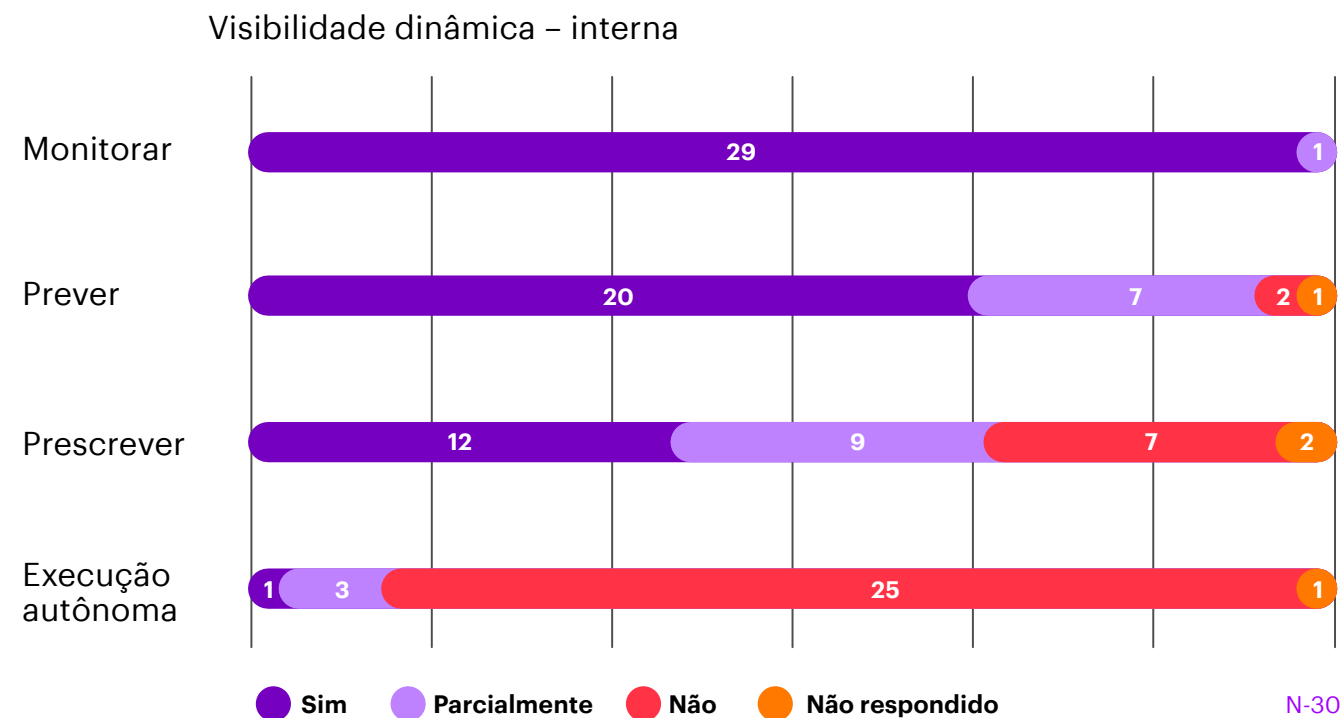
Existem quatro tipos principais de visibilidade dinâmica:

- 01 Monitorar** é o nível mais básico. Envolve coletar e observar sinais que indiquem a performance e o status das funções do supply chain, de preferência em tempo real. Uma capacidade essencial para monitorar é uma torre de controle – que várias das empresas com as quais falamos têm instalada – que alavanca dados em tempo real de parceiros-chave como fornecedores e provedores de logística. Torres de controle costumam incluir ou são ampliadas por serviços de monitoramento terceirizados, tais como Resilinc, RiskMethods, Everstream ou Interos para citar alguns.
- 02 Prever**, o estágio seguinte, usa sinais da cadeia em tempo real a fim de gerar projeções acerca do estado futuro do supply chain. As previsões são feitas via as capacidades de analytics integradas na torre de controle e os dados coletados no monitoramento – por exemplo, prevendo quais ordens de compra são mais prováveis de enfrentar problemas de entrega.
- 03 Prescrever** é mais sofisticado. Envolve usar sinais do supply chain em tempo real e capacidades de tomada de decisão baseadas em algoritmo na torre de controle para recomendar ações que se beneficiarão de oportunidades e minimizarão impactos das disrupções. Um exemplo de visibilidade prescritiva é redirecionar dinamicamente fornecimento em trânsito para diferentes localidades.
- 04** Por último, com as capacidades certas, a visibilidade dinâmica pode impulsionar a **execução autônoma**. Neste estágio, uma torre de controle alavanca inteligência artificial/machine learning e automação robótica de processos. Ao fazer isso, pode agir independentemente sobre sinais do supply chain em tempo real para capitalizar oportunidades e minimizar o impacto de disrupções.

Visibilidade dinâmica

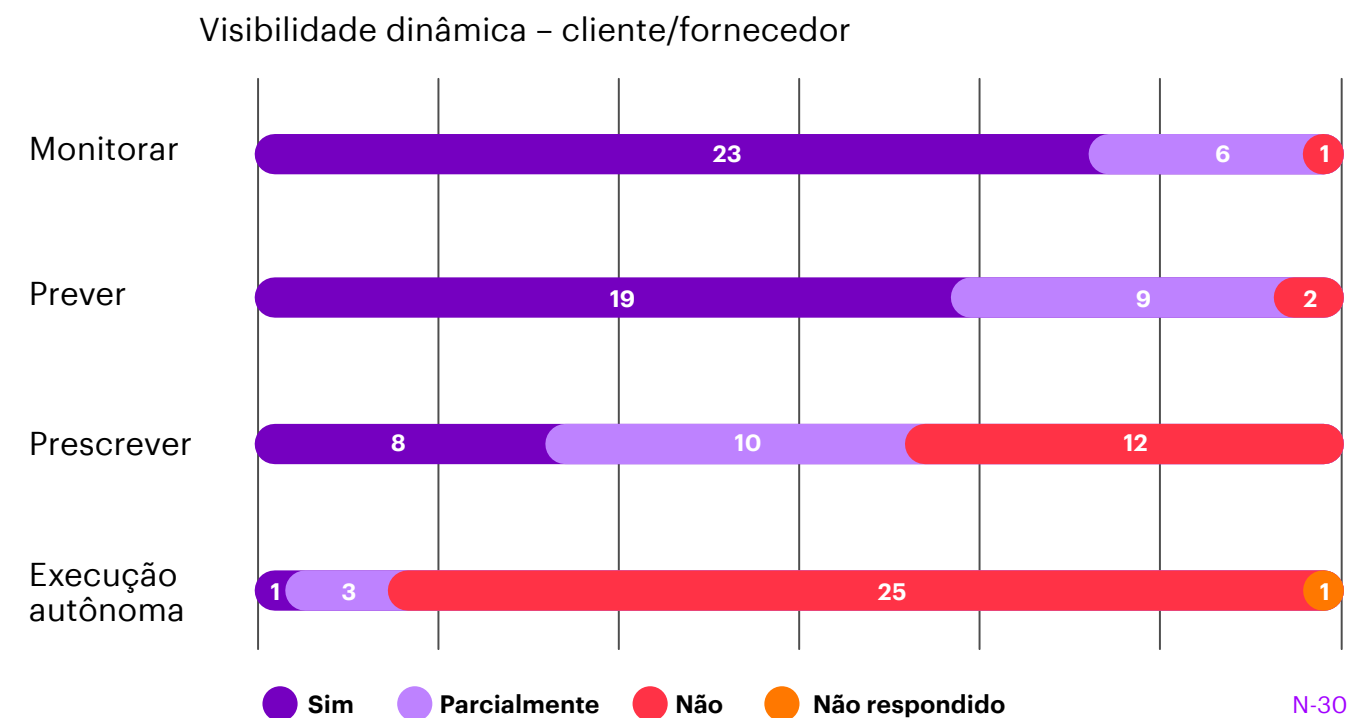
Enquanto as companhias têm capacidades relativamente maduras de visibilidade estrutural sobre suas próprias operações (com exceção de visibilidade sobre fornecedores de baixa relevância), a visibilidade dinâmica é ainda emergente. Por exemplo, quando se trata de suas operações internas (Figura 3), a maioria das companhias disse ser forte nos dois primeiros estágios da visibilidade dinâmica: monitoramento e previsões. Cerca de 40% disseram o mesmo acerca da terceira fase: ações prescritivas. Eventos externos também recebem o mesmo tipo de atenção: a maior parte das empresas monitora-os e usa dados preditivamente, mas um grupo pequeno usa-os prescritivamente.

Figura 3: Extensão do uso interno da visibilidade dinâmica descrita pelos participantes



Vemos uma situação similar com fornecedores e clientes (Figura 4). A maioria das empresas monitora a demanda e o abastecimento e usa dados preditivamente, enquanto o uso prescritivo é ligeiramente incomum. Parece que fornecedores são monitorados mais ativamente e profundamente do que clientes – mas não todos os fornecedores e produtos. No geral, os executivos sugerem que alcançar a visibilidade externa total é muito mais difícil do que a visibilidade interna plena.

Figura 4: Extensão do uso de visibilidade dinâmica com clientes e fornecedores declarada pelos participantes



Visibilidade dinâmica

O quarto estágio da visibilidade dinâmica, a execução autônoma, ainda tem um longo caminho pela frente. Seu uso é mencionado em situações limitadas ou em eventos específicos por apenas algumas companhias em nossa pesquisa. Ela é basicamente utilizada em operações internas, com fornecedores e clientes. Nenhuma empresa reportou usar execução autônoma em eventos externos.

Alguns comentários de executivos sobre seus avanços nos quatro tipos de visibilidade dinâmica.



Monitoramento

“Internamente, penso que alcançamos plenamente a visibilidade do monitoramento”, disse um executivo de uma empresa química. “Nós realmente temos a visibilidade e também compreendemos se algo acontece, temos um tipo de sistema de alerta antecipado que nos possibilita reagir.”

“Internamente, temos uma torre de controle end-to-end, com a qual monitoramos as informações dos despachos em tempo real do lado do fornecedor até o lado do cliente”, disse um executivo de empresa de eletrônicos. “Podemos ter um monitoramento real-time da situação, e se algo tiver dado potencialmente errado, o sistema irá dar o alarme. Depois tomaremos algumas medidas proativas para impedir que o problema impacte os consumidores. Também dispomos de um serviço que está incorporado à nossa torre de controle. Consideramos todos os eventos externos: políticos, climáticos, congestionamentos. Não só isso: temos um time de analistas de dados desenvolvendo proativamente alguns modelos para monitorar certas informações externas de modo a aprimorar nossas estimativas.”



Previsões

“Temos mais de 10.000 fornecedores e cem milhões de itens”, observou um executivo de empresa de alta tecnologia. “Por isso, focamos a [visibilidade] preditiva somente nas partes estratégicas. Não temos 100% do foco em todas as commodities ou partes.”

“Alcançamos visibilidade dinâmica preditiva – totalmente”, afirmou um executivo de uma companhia industrial. “Tomemos vendas como exemplo: sabemos o que vamos vender no próximo mês, mas o índice de acerto também é afetado por fatores externos, e é por isso que ele varia de tempos em tempos. Mas eu diria que, em 90% do tempo, ele é confiável e nós recorremos a ele.”



Prescrição

“Visibilidade prescritiva é provavelmente muito limitada”, declarou um executivo da indústria automotiva. “O melhor exemplo poderia ser em torno de eventos climáticos. Assim, conforme eventos climáticos se movem para uma região ou estão prestes a se deslocar para uma região, pode haver recomendações sobre o que fazer com parceiros ou fornecedores que se encontrem nessas áreas. E isso pode incluir antecipar remessas devido a uma expectativa de que um evento climático poderia causar uma enchente ou outros problemas como bloqueio de estradas, por exemplo.”

“[Nós temos apenas visibilidade prescritiva parcial], primeiro, devido à complexidade do supply chain”, disse um executivo de uma rede varejista global. “Assim, qual o tamanho de sua cadeia de fornecimento, que tipo de sortimento você mantém? Se for uma empresa bem grande, onde você tem variedade de itens chegando à casa dos milhões, torna-se extremamente difícil capturar os dados. Em segundo lugar, mesmo que você colete os dados, a precisão das informações é um outro desafio.”



Execução autônoma

“Nós seguramente estamos monitorando, eventualmente prevendo com antecipações em alguns países”, afirmou um executivo da indústria química. “Trata-se de uma combinação de recursos *in-house*. Não é automação. Estamos imputando parte da informação, mas é nosso ERP que atua como motor desta atividade.”

“Em casos muito raros, usamos automação robótica de processos (RPA)”, reportou um executivo da indústria de eletrônicos. “Assim podemos dizer que já existe alguma lógica desenvolvida: se você se depara com algum tipo de atraso, então o RPA seguirá a lógica de enviar alguns emails para algumas pessoas. Mas isso é apenas um início, nada de automação completa.”

“Definitivamente existem elementos ao longo do supply chain que são autônomos, mas sempre há uma porcentagem que não flui autonomamente e requer intervenção manual”, indicou um executivo do ramo de bens de consumo.



Estudos de caso: visibilidade e resiliência em ação

Ficou claro nas entrevistas que fizemos com os executivos que as companhias estão fazendo progressos ao obter maiores visibilidades interna e externa. E que tais visibilidades desempenham um papel importante ao ajudarem algumas empresas a se tornar mais resilientes.

Aqui, nós destacamos as experiências de duas companhias com as quais a Accenture trabalhou.

Deslocando um grande fornecedor de tecnologia da resiliência reativa para a proativa

Um dos maiores fornecedores europeus de tecnologia enfrentava um grande desafio: o supply chain da companhia, impactado pela falta de microchips, se esforçava para manter produção suficiente a fim de atender a demanda. Dada a magnitude do problema e sua natureza estratégica, os líderes da empresa perceberam que precisavam se concentrar na futura resiliência em vez de simplesmente resolver a crise atual.

Em conjunto com a Accenture, a companhia começou por olhar para fornecedores e materiais essenciais, assim como para as práticas correntes, a fim de identificar prioritariamente áreas com “baixa resiliência”. **A Accenture ajudou a analisar múltiplos insumos de risco, desenvolvendo um heatmap de componentes que mostrasse a exposição ao risco e o impacto nas receitas.** Avançando um passo adiante, a empresa e a Accenture implantaram um gêmeo digital para prover visibilidade sobre interdependências. Assim, foram capazes de identificar as correntes de receitas e os clientes que dependiam de subcomponentes específicos.

Os líderes de supply chain da companhia agora trabalham com a Accenture na implantação de um teste de estresse na cadeia de suprimento ativado pelo digital twin que cubra o [supply chain de multicamadas](#) de ponta a ponta para, adiante, identificar vulnerabilidades e áreas de risco e calcular o Time to Survive (TTS – em inglês, tempo para sobreviver) e o Time to Recover (TTR, tempo para recuperar) para ameaças e disrupções específicas. O resultado do teste de estresse vai preparar o terreno para as consequentes ações estratégicas e operacionais que a empresa deverá empreender para reduzir as vulnerabilidades do supply chain.





Ajudando uma das maiores companhias de bens de consumo do mundo a estabelecer uma organização de Vendas & Operações para manter e melhorar os níveis de serviço durante crises

Um fabricante global de bens de consumo, fortemente atingido pela pandemia, vinha sofrendo com os níveis de serviços prestados: seu índice de atendimento de pedidos era apenas em torno de 84%, ou de 11 a 14 pontos percentuais abaixo dos números pré-pandemia. Isto representa a maior ameaça aos negócios da empresa – poderia resultar em vendas perdidas e fuga de clientes para a concorrência que está reagindo mais rápido a fim de fortalecer a resiliência do supply chain. O modelo de organização existente brigava para manter o ritmo. Planejadores precisavam deslocar o planejamento tático para constantes negociações pontuais por causa de divergências em seus planos. Isto, por sua vez, levou à falta de foco sobre o processo de Vendas & Planejamento de Operações e restringiu a reação da execução. Estava clara a necessidade de repensar o funcionamento eficiente da cadeia de abastecimento.

Como parte do desenvolvimento de um roteiro para retornar aos níveis dos serviços pré-pandemia, a Accenture trabalhou com a empresa para definir uma nova organização de Vendas & Operações (S&O), comandada temporariamente pela Accenture e, após vários meses, transferida de volta para a companhia. Hoje, uma ferramenta de alerta preditivo e um sistema de tickets que fazem parte do projeto do fluxo de trabalho da área permitem ao time de S&O lidar de forma estruturada com um alto número de exceções em cinco divisões de atuação: materiais/fornecedores, produção, logística, clientes e melhoria contínua. O mesmo time agora também está capacitado a resolver problemas com tomada de decisões bem embasadas acerca de como alterar planos que não sejam mais viáveis.

Conclusão

Quais são as principais mensagens de nossa pesquisa? Vemos quatro conclusões-chave para companhias que buscam usar a visibilidade para impulsionar maior resiliência do supply chain:

01

Quando o assunto é resiliência, visibilidade cumpre a promessa.

Nosso estudo mostra que empresas com maior visibilidade estão mais bem posicionadas para enfrentar todo tipo de disrupção.

02

Bom o bastante é, normalmente, bom o bastante.

Visibilidade total ao longo da cadeia de abastecimento não é necessária nem economicamente viável. Concentre-se nas áreas verdadeiramente importantes do negócio.

03

Visibilidade estrutural é um requisito.

Toda companhia deveria, com a ajuda de *digital twins*, ter o básico, como mapeamento da rede, gerenciamento de riscos, análise da rede e modelagem. Elas podem alavancar analítica avançada para passar ao próximo nível – especialmente em torno de visibilidade de ponta a ponta e simulação.

04

Visibilidade dinâmica mais avançada deverá ser a meta.

Visibilidade preditiva e execução autônoma, alcançadas com uma torre de controle sofisticada, são a chave para maximizar a resiliência.

Conclusão

Executivos de supply chain reconhecem quão fundamental a visibilidade é para a resiliência e seguirão em busca das capacidades que precisam para tornar suas operações as mais transparentes possível.

E isso significa que eles conseguem evitar custos excessivos, ineficiências e a complexidade relativa a redundância e estoque regulador, coisas que podem atrapalhar os desempenhos operacional e financeiro de suas companhias. Investidores e clientes darão muito valor a isso.

Autores



Stéphane Crosnier

Diretor executivo – Strategy & Consulting, Supply Chain & Operations, líder global de Resilience, líder em Reino Unido e Irlanda

Stéphane lidera a prática de Supply Chain & Operations da Accenture em Reino Unido e Irlanda, onde ele ajuda clientes a transformar digitalmente suas operações a fim de melhorar a performance e reforçar a resiliência de suas cadeias de fornecimento através do gerenciamento de riscos e testes de estresse. Em seu papel de líder global de Resiliência do Supply Chain, ele trabalha com clientes no emprego de análises de dados e tecnologia para ajudar clientes a se preparar para deslocamentos no mercado e construir sistemas mais resilientes e economicamente viáveis para crescimento futuro. Ele também auxilia clientes a usar tecnologia a fim de criar soluções end-to-end transparentes e rastreáveis para desenvolver redes de abastecimento que impactem positivamente os negócios, a sociedade e o planeta.

Stéphane possui um MBA em Gestão de Supply Chain da ESSEC Business School e é graduado em Matemática e Ciência da Computação pela École Centrale de Nantes.



Maria Rey-Marston, PhD

Diretora executiva—Strategy & Consulting, Supply Chain & Operations, líder global de Innovation

Como líder global de inovação em supply chain, Maria projeta estratégias adaptáveis para redes de abastecimento que impulsionem valor 360° sustentável. Em seu trabalho, ela usa dados e tecnologia a fim de criar sistemas integrados para impulsionar experiências de clientes, otimizar desempenho empresarial e construir redes de fornecimento resilientes, responsáveis e transparentes. Como conselheira, tecnóloga e professora, Maria empenha-se em encontrar o equilíbrio entre dominar os fundamentos da operação e a permanente inovação derivada das novas tecnologias e diversidade de ideias. Esta é a combinação humano+máquina que transforma o supply chain.

Maria recebeu o título de PhD em Performance de Negócios da Cranfield University (Reino Unido), o diploma de Master em Estratégia de Supply Chain e Logística Internacional do Georgia Institute of Technology (EUA) e é graduada em economia pela Universidad del Rosario em Bogotá, Colômbia.

Pesquisadores



Stephen Meyer

Diretor principal
Accenture Research,
Supply Chain & Operations,
líder de Research



Deepak Tantry

Gerente associado de Research
Accenture Research,
Supply Chain & Operations

Colaboradores

Keith Walker

Diretor executivo
Strategy & Consulting,
Supply Chain & Operations,
líder de Resilience na América do Norte

Suresh Veeraraghavan

Diretor executivo
Strategy & Consulting,
Supply Chain & Operations,
líder na região West

Meagan Sweigart

Gerente de Marketing
Marketing + Communications,
Supply Chain & Operations Marketing,
líder de conteúdo

Metodologia

Nosso estudo examinou uma grande amostra de companhias listadas em setores e geografias, e escolhemos 30 delas com base na demonstração de características resilientes ou não resilientes durante a pandemia da COVID-19. Analisamos três métricas financeiras a fim de avaliar isto: receitas, lucratividade e retorno total ao acionista (RTA). Primeiro examinamos o consenso estimado de receitas e faturamento operacional para 2019 e 2020, antes do início da crise, e depois os comparamos com a performance atual. As empresas foram classificadas de acordo com suas divergências em relação ao consenso das estimativas. Também olhamos para o RTA antes da quebra da Bolsa de 2020 e classificamos estas companhias como resilientes ou não resilientes baseados em quanto tempo levou para elas retornarem ao seu nível de antes da quebra. Finalmente, somente empresas que emergiram resilientes em 2 ou 3 critérios foram classificadas como “resilientes”.

Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa global de serviços profissionais, com liderança nas capacidades de digital, cloud e segurança da informação. Combinando experiência ímpar e competências especializadas em mais de 40 indústrias, oferecemos serviços de Strategy e Consulting, Song, Technology e Operations – impulsionados pela maior rede de centros de tecnologia avançada e operações inteligentes do mundo. Nossos 699 mil profissionais cumprem a promessa da tecnologia e da criatividade humana todos os dias, atendendo a clientes em mais de 120 países. Nós abraçamos o poder da mudança para criar valor e sucesso compartilhado com nossos clientes, pessoas, acionistas, parceiros e comunidades. Visite-nos em www.accenture.com.br.

Sobre a Accenture Research

A Accenture Research molda tendências e cria insights baseados em dados sobre os problemas mais relevantes enfrentados pelas organizações globais. Por meio da combinação do poder de técnicas de pesquisa inovadoras com um profundo conhecimento das indústrias de nossos clientes, nossa equipe de 300 pesquisadores e analistas abrange 20 países e publica centenas de relatórios, artigos e análises todos os anos. Nossos estudos instigantes – baseados em dados proprietários e parcerias com organizações de ponta como MIT e Harvard – orientam nossas inovações e nos permitem transformar teorias e novas ideias em soluções reais para nossos clientes. Para mais informações, acesse www.accenture.com/research.

Este conteúdo é fornecido para fins de informação geral e não se destina a ser usado no lugar de consultas com nossos conselheiros profissionais. Este documento faz referência a marcas de propriedade de terceiros. Todas essas marcas são de propriedade de seus respectivos donos. Nenhum patrocínio, endosso ou aprovação deste conteúdo pelos proprietários de tais marcas é pretendido, expressado ou está implícito.

Copyright © 2022 Accenture. Todos os direitos reservados.
Accenture e seu logotipo são marcas registradas da Accenture.