Unboxing

The change driver



A nova era exige reinvenção de supply chain

#9

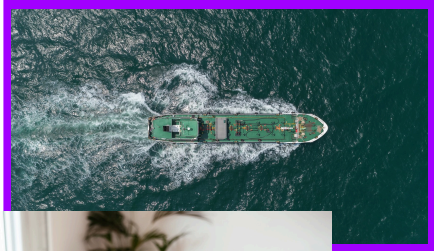
Unboxing

The change driver

Sumário

#9







03	A nova era exige reinvenção de supply chain
04	Mais tecnologia, mais maturidade
06	As quatro fases da maturidade de Supply Chain
07	Maturidade se traduz em resultado
08	Overclocking Logístico na Braskem
09	O poder da simulação
09	Just in time responsável
10	Visibilidade plena
11	Vida nova aos roteadores da Vivo
12	A hora certa de voltar
12	Dados que viram inteligência

A nova era exige reinvenção de supply chain

Turbulências globais se tornaram cotidianas. A gripe aviária pressiona o preço de ovos nos EUA, enquanto o aquecimento global quebra safras de café no Brasil e Vietnã, azeitonas na Europa, e cacau na África – um café da manhã desequilibrado de oferta e demanda. Some-se a isso uma reforma tributária que fará com que empresas reavaliem toda a estratégia de negócios, incluindo a localização de fábricas e redes de distribuição.

Para o executivo de supply chain, operar nesse ambiente equivale a navegar um cargueiro na temporada de monções todo dia. É preciso mais do que apenas mãos firmes.

Líder em supply chain pela ISG, consolidando sua autoridade em consultoria estratégica, operação de serviços de TI, BPO e cadeia circular no Brasil, a Accenture sabe que, com tecnologia, os indicadores de supply entram em outro patamar – e é por isso que esse posicionamento único, que une visão de indústria, inteligência artificial, sustentabilidade e Industry X, tem reinventado grandes cadeias de valor.



Mais tecnologia, mais maturidade

Para se manter acima da linha da água, as empresas com cadeias de valor mais críticas a seus negócios – da Braskem à Vivo – investem em novas tecnologias que elevam o nível de maturidade de supply chain.

A nova fronteira de performance está no topo da agenda do C-level globalmente. Segundo o estudo Next Stop, Next-Gen, da Accenture, as quatro prioridades mais citadas por executivos no mundo (inovação, tempo de resposta ao mercado, otimizar custos e aumentar a resiliência) têm a ver com maturidade de supply chain.

As quatro prioridades mais citadas por executivos no mundo

01
inovação

02
tempo de resposta ao mercado

03
otimizar custos

04
aumentar a resiliência

> “Com a transformação na cadeia, Braskem e Vivo caminham para fazer parte do 1% de empresas com o nível mais alto de maturidade de supply chain”

Flavio Barreiros
líder de Supply Chain & Operations da Accenture

“Hoje, temos um acúmulo de novas tecnologias comprovadas, como IA, machine learning e modelos de otimização que elevam o patamar de performance da cadeia de suprimentos.”



Flavio Barreiros

líder de Supply Chain & Operations da Accenture

As quatro fases da maturidade de Supply Chain

9%

No passado

Operação com tecnologia legada, visibilidade limitada dos dados e alta dependência de tarefas e tomadas de decisão manuais e humanas.

67%

Agora

Uso de algumas ferramentas digitais para facilitar as tarefas operacionais básicas e apresentação de digitalização parcial nas tarefas de rotina.

22%

Em breve

Aumento da digitalização em todas as operações com dados contextualizados e de alta qualidade integrados de várias fontes, práticas ecologicamente corretas e relacionamentos sólidos com o ecossistema.

1%

No futuro

Emprego da IA generativa e aprendizado de máquina avançando para tomada de decisões autônomas, simulações avançadas e melhoria contínua por meio de análises de dados e insights orientados por IA.

Maturidade se traduz em resultado

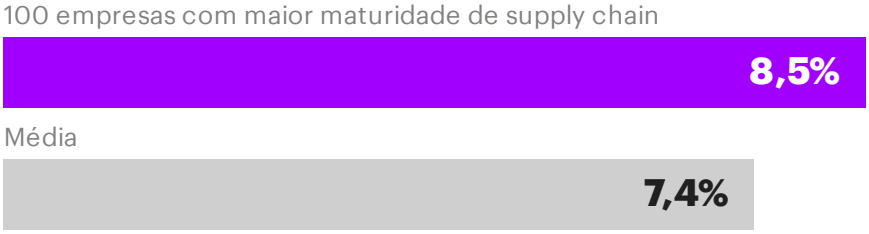
Das 1000 empresas contempladas pelo estudo da Accenture, as 100 com maior grau de maturidade de Supply Chain apresentaram resultados consideravelmente maiores do que os seus pares. As suas margens EBIT entre 2019 e 2023 foram em média 11,8%, comparadas a 9,6% das concorrentes, e nesse mesmo período, as que têm papéis públicos entregaram 8,5% de retorno aos investidores contra 7,4% da média.

Manter a máquina magra, inteligente e com visibilidade traz o diferencial de performance que vemos na liderança de competições acirradas – de mercados mundiais turbulentos a corridas de Fórmula 1.

Margem EBIT média, 2019–2023

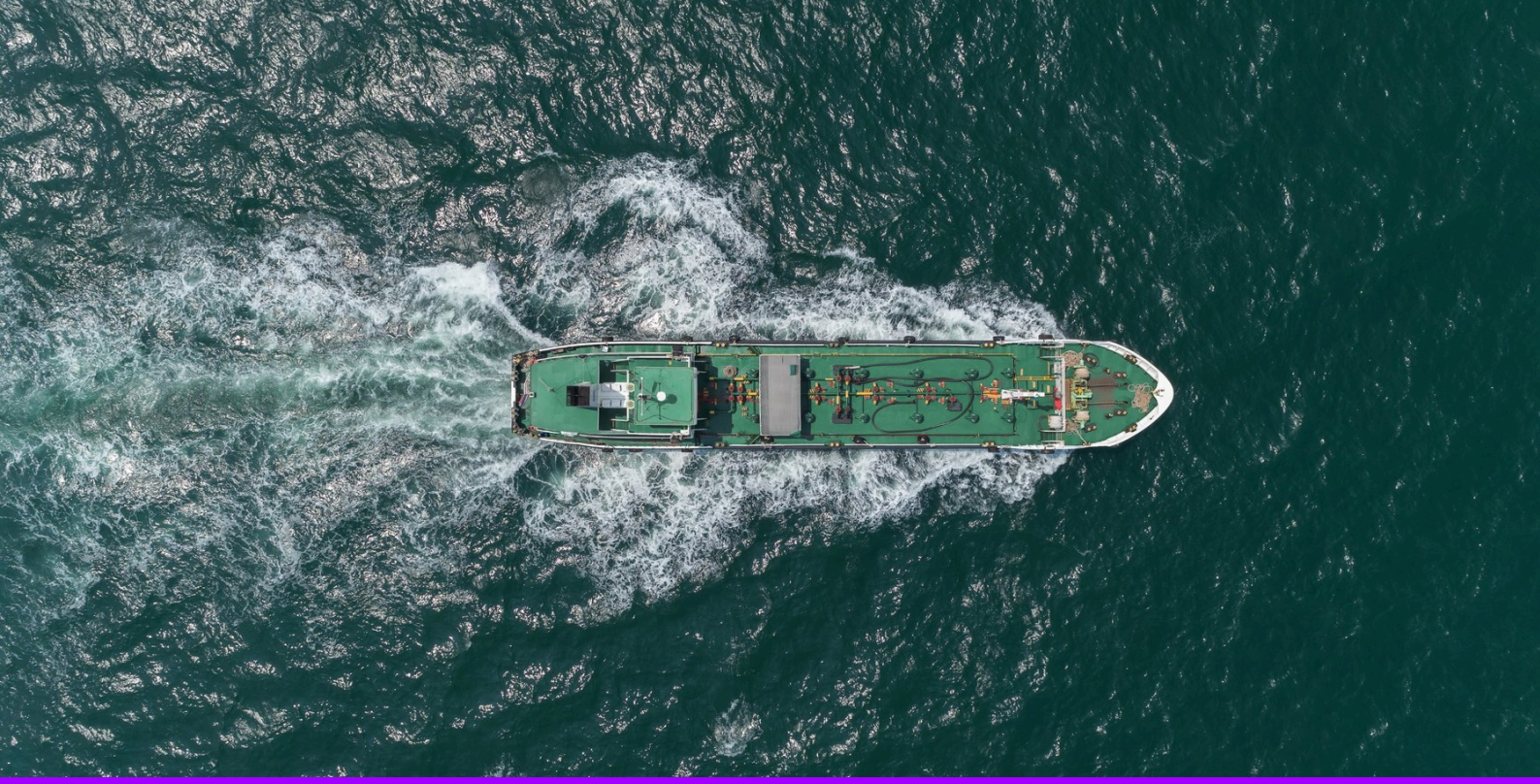


Retorno aos investidores, 2019–2023 (empresas com papéis públicos)



"A equipe mecânica que consistentemente entrega aquele percentual a mais consegue fazer isso porque preparou a máquina que consome melhor, entrega mais performance, e é monitorada com sistemas inteligentes", compara Barreiros. "Supply chain também é um jogo de milésimos de segundo".

> "Supply chain também é um jogo de milésimos de segundo"
>
> **Flavio Barreiros**
> líder de Supply Chain & Operations da Accenture



Overclocking Logístico na Braskem

Indústrias pesadas não podem parar. Desligar um alto-forno em uma siderúrgica significa retirá-lo de um platô de temperatura ideal que leva dias para alcançar. O mesmo acontece com reatores das indústrias petroquímicas ou fábricas de cimento. Nessas indústrias, a cadeia de suprimentos se torna vital – seu fluxo constante é o que garante a eficiência do sistema.

Na Braskem, manter o suprimento de insumos constante com todas as variabilidades da cadeia impacta em um alto custo para a empresa. A cadeia da petroquímica recebe sua matéria-prima, a nafta, via uma frota de navios que aportam em Aratu, BA. Mas o impacto das variabilidades da cadeia e influências externas gerava um gargalo no porto, com um impacto em demurrage – a taxa de espera cobrada pelas embarcações paradas.

Executado em parceria com a Accenture, o projeto Kairos identificou oportunidades de otimização da cadeia de abastecimento para redução de demurrage pago pela Braskem.

O poder da simulação

Navios não têm hora exata para partir e chegar. De atrasos no carregamento até tempestades em alto-mar, imprevistos transformam datas em estimativas. Além disso, os portos têm vagas (berços) limitadas e o descarregamento de nafta depende da capacidade de estoque e produção, e fica fácil compreender por que demurrage era recorrente.

Para sanar isso, a Accenture criou um modelo de simulação dinâmico de toda a operação. "Com dados históricos de diversas variáveis de transporte, berço e consumo, criamos um ferramental que ajuda tanto no dia a dia da operação, quanto em cenários excepcionais, como a compra de uma carga que não estava prevista, ou imprevistos na cadeia", explica Emilia Guimarães, líder de Consultoria para a indústria de recursos naturais da Accenture Latam.

Sobretudo, o simulador permite achar o conjunto de variáveis ideais para equilibrar os riscos de demurrage sem impactar no risco de redução de produção (slow down).

Just in time responsável

Outra das iniciativas foi evoluir os parâmetros de planejamento para compra de matéria prima (nafta). A combinação entre o risco de slow down na planta e a influência de metas comerciais nas estimativas de demanda também impactavam estes parâmetros.

"A solução foi criar um modelo de análise probabilística da demanda de nafta, baseado em dados e fatos de consumo históricos de toda a operação", diz Emilia.

A aplicação permitiu que as datas entre remessas de navios ficassem mais acuradas, impactando diretamente na redução dos custos com demurrage.

> "A solução foi criar um modelo de análise probabilística da demanda de nafta, baseado em dados e fatos de consumo históricos de toda a operação"
>
> **Emilia Guimarães**
> líder de Consultoria para a indústria de recursos naturais da Accenture Latam

Visibilidade plena

O último grande grupo de iniciativas do projeto Kairos lida com a conexão e monitoramento em tempo real de dados e decisões de toda a cadeia produtiva.

Agora, com uma nova governança de comunicação, novas ferramentas de unificação de dados, e um plano de monitoramento de mudanças operacionais, toda a informação que pode afetar a demurrage dos navios está mapeada para discussões mais produtivas e tomadas de decisão data-driven.

Ao todo, o projeto Kairos reduziu a demurrage em 30% na Braskem – seu objetivo primário. Mas acima disso, deixou como legado uma supply chain mais madura, com uma fundação de dados ideal para capacidades avançadas.

“O que vemos com um projeto como esses é que muitas vezes há convergência na solução de problemas. Você parte de premissas diferentes, mas acaba sempre aumentando a maturidade de monitoramento, simulação, analítica, e inteligência em supply chain. O amadurecimento é inevitável”, afirma Emilia.

30%

de redução da demurrage na Braskem, o objetivo primário do projeto Kairos



Vida nova aos roteadores da Vivo

Aquele roteador da sua ex-operadora que acumula poeira numa caixa do escritório, entre um carregador de Palm Pilot e cartuchos de impressora vazios, é um exemplo de produto certo no lugar errado. Essa mera inconveniência a você é um bem valioso de propriedade da operadora, que pode ser recondicionado e entregue a outro cliente de banda larga.

“Perder esses aparelhos é uma afronta à sustentabilidade, incorre em altos custos e distúrbios operacionais, e ainda por cima é chato para o cliente”, diz Caio Silveira Guimarães, da Vivo. “O desafio de recolher é alto, mas decidimos insistir nisso.”

A Vivo incluiu no plano de transformação da sua supply chain com a Accenture a implantação de um sistema inteligente de logística reversa que ajudará os roteadores desgarrados a encontrarem novos lares – e promete poupar à operadora mais de R$ 100 milhões por ano.

A hora certa de voltar

"Desenvolvemos um motor de alocação inteligente que basicamente sabe qual melhor parceiro de logística chamar para cada caso de recolhimento de equipamento, o melhor horário para fazer essa coleta, e o melhor jeito de se comunicar com o cliente", diz Renato Ribeiro, líder de Data & AI em Supply Chain na Accenture.

O motor de alocação – um exemplo de capacidade de próxima geração em supply chain – está integrado a um fluxo de informações também automatizado. Os alertas que engatilham uma tentativa de recolhimento de equipamento podem vir de cancelamentos por telefone, por tickets internos de inadimplência, ou canais digitais.

+R$ 100 mi por ano: a economia que o sistema de logística reversa promete à Vivo

Dados que viram inteligência

Similarmente, o registro do decorrer de cada tentativa de recolhimento, que pode ser executada por diferentes operadores de logística terceirizados ou pelos próprios Correios, precisa ser registrado, padronizado, e realimentado no sistema.

"Isso nos dá visibilidade end to end, e levanta os dados que tornam o sistema mais inteligente. Ganha o cliente, e ganha o cliente do cliente, que somos eu e você, afinal", diz Ribeiro.

> "Isso nos dá visibilidade end to end, e levanta os dados que tornam o sistema mais inteligente."
>
> **Renato Ribeiro**
> líder de Data & AI em Supply Chain na Accenture

Para Flavio Barreiros, a maturidade de supply chain é um conjunto de capacidades que uma pessoa leiga talvez não seja capaz de nomear, mas que certamente é capaz de sentir.

“Seja na devolução de um roteador, na entrega de comida, ou no e-commerce, nós já sabemos o que uma cadeia de próxima geração é capaz de fazer. É um mundo mais complexo, mas com as soluções certas, é também um mundo melhor”



Flavio Barreiros

líder de Supply Chain & Operations da Accenture

Unboxing

The change driver

Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa de reinvenção de negócios e tecnologia. Nossa ambição é ser a parceira preferida de nossos clientes em suas jornadas de reinvenção. Queremos liderar a adoção segura e em larga escala de inteligência artificial e ser a empresa mais focada no cliente, habilitada por IA e um excelente lugar para trabalhar em todo o mundo. Nossos 814 mil profissionais, aproximadamente, reúnem profundo conhecimento de diferentes setores e funções, com capacidades que abrangem estratégia, processos, modelos operacionais, gestão da mudança, talentos, dados, tecnologia e IA. Oferecemos essa expertise por meio de consultoria, serviços gerenciados, ativos e plataformas proprietárias e, cada vez mais, software. Desenvolvemos inovações e novas soluções com base em nossa experiência em diferentes setores, o que nos permite aplicar insights relevantes, capacidades e práticas de referência de setores adjacentes para enfrentar novos desafios e aproveitar oportunidades emergentes de negócios. Atendemos mais de 9 mil clientes e geramos receitas de aproximadamente US$ 74 bilhões no ano fiscal de 2026. Visite-nos em www.accenture.com.

Copyright © 2026 Accenture. Todos os direitos reservados.