

## Como evitar o efeito chicote na gestão de suprimentos do seu negócio?

*Matheus Alberto Cônsoli e Anderson Tadeu Frangiotti*

Se você veio ler o texto imaginando que ele se relacionava ao efeito ou ato de alguém que trabalha no agronegócio tomar chibatadas durante o ofício da sua atividade você pode estar parcialmente certo, não na efetividade da ação, mas isso pode acontecer de maneira metafórica com as “pessoas jurídicas” que estão inseridas no setor e que sentem na “pele” de alguma forma as variações e oscilações de preços e quantidades de produtos no mercado.

O efeito chicote é um fenômeno amplamente discutido no contexto da gestão de cadeias de suprimentos, especialmente em setores complexos e altamente interdependentes como o agronegócio. Esse efeito descreve como pequenas variações na demanda de um consumidor final podem provocar grandes oscilações na demanda em toda a cadeia de suprimentos, desde o produtor rural até o varejista.

### **Mas enfim, o que é o efeito chicote?**

O efeito chicote ocorre quando pequenas flutuações na demanda dos consumidores se amplificam à medida que se movem ao longo da cadeia de suprimentos. Imagine um cenário em que um consumidor final compra um pouco mais de um produto agrícola, como grãos ou frutas. O varejista, percebendo um aumento na demanda, pode pedir mais ao distribuidor. Esse distribuidor, por sua vez, aumenta suas ordens aos produtores. Como resultado, os produtores podem exagerar na produção, gerando um superestoque e, posteriormente, um desequilíbrio no mercado.

Essa oscilação pode ser maior ou menor, porém quando maior, mais propagações de problemas ao longo da cadeia e estas ações acabam por reverberar e impactar vários pontos dentro da estrutura da empresa, estoques de insumos, estoques de produtos acabados, fluxo de caixa, fabricação de produtos, entregas aos clientes, desorganização do planejamento de produção, entre outros fatores.

### **Como o efeito chicote ocorre?**

O professor Marcos Fava Neves, comenta em suas palestras o que ele chama de 4 V's, ou seja, as **variáveis variando violentamente** causando **volatilidade**. Mas quais são estas variáveis, desajustes na oferta e demanda de insumos, stress no transporte e armazenagem de produtos, eventos climáticos, guerras e ataques cibernéticos, stress político, aumento de pragas e doenças, movimentos dos consumidores, entre outras variáveis.

Traduzindo melhor isso, as variações existentes ou nos preços ou nas quantidades ou com possíveis eventos e intempéries sempre existiram, o que está ocorrendo nos últimos tempos são o tamanho das variações e a velocidade como estão acontecendo, ou seja, o quanto volátil se transformou o mercado.

### **Quais os Impactos no Agronegócio?**

Existe uma série deles e atingem em maior ou menor grau aqueles atores que ocupam diferentes posições ao longo de uma cadeia de suprimentos, a seguir são citados alguns deles;

**1. Excesso e Falta de Estoque:** O efeito chicote pode levar a uma volatilidade significativa nos níveis de estoque. Para os produtores agrícolas, isso pode significar

excesso de produtos que não conseguem vender a preços rentáveis ou falta de produtos em momentos críticos de alta demanda. Esse desequilíbrio pode resultar em perdas financeiras e desperdício de recursos. Da mesma forma distribuidores de insumos e fábricas precisam estar atentos na boa gestão dos volumes existentes de produtos acabados e matérias-primas em seus estoques.

**2. Flutuações de Preço:** A variabilidade na oferta e demanda pode causar oscilações bruscas nos preços dos produtos agrícolas. Isso não só afeta a rentabilidade dos produtores e distribuidores, mas também pode impactar os preços para fabricantes e os consumidores finais.

**3. Planejamento e Logística:** O efeito chicote pode complicar o planejamento e a logística ao longo da cadeia de suprimentos. Os produtores podem precisar ajustar suas estratégias de produção e colheita com base em previsões frequentemente imprecisas, aumentando os custos operacionais e a complexidade da gestão de estoque. Para os distribuidores e fabricantes os atrasos ou as antecipações podem incorrer em riscos de rupturas de entregas o quê para o relacionamento com cliente é péssimo e prejudicam a imagem e a rentabilidade do negócio.

**4. Relações Comerciais:** A dinâmica do efeito chicote pode prejudicar as relações entre os diversos elos da cadeia de suprimentos. Conflitos e desentendimentos podem surgir entre produtores, distribuidores e varejistas devido a expectativas não atendidas e a flutuações inesperadas na demanda.

#### **Quais estratégias para mitigar o efeito chicote?**

São inúmeras as ações importantes e que auxiliam na **diminuição** do efeito chicote nas operações, mas importante é conseguir executar algumas delas de forma eficiente, ou seja, tentar fazer o famoso “arroz com feijão” bem feito evitando em problemas mais sérios.

**1. Previsão e Planejamento:** O uso de tecnologias avançadas para previsão de demanda, como sistemas de informação de mercado e análises de dados, pode ajudar a antecipar as mudanças na demanda e ajustar a produção e a logística de maneira mais eficaz. Um movimento de aproximação ao cliente também é uma forma de tentar “prever” comportamentos e antecipar possíveis ajustes na demanda para assim adequar fabricação e distribuição dos produtos.

**2. Flexibilidade Operacional:** Desenvolver uma cadeia de suprimentos mais ágil e flexível, que possa rapidamente adaptar-se às mudanças na demanda, é essencial para minimizar os efeitos adversos do chicote.

**3. Melhoria da Comunicação:** A comunicação eficaz entre todos os participantes da cadeia de suprimentos é crucial. O compartilhamento de informações precisas sobre demanda e inventário pode ajudar a alinhar melhor a produção e a distribuição, reduzindo as flutuações na oferta e demanda.

**4. Parcerias Estratégicas:** Estabelecer parcerias estratégicas e acordos de longo prazo entre produtores, distribuidores e varejistas pode promover uma maior estabilidade e reduzir o impacto das flutuações de demanda.

#### **Conclusão**

O efeito chicote é um desafio significativo na cadeia de suprimentos do agronegócio, com impactos profundos em todos os elos da cadeia. Para enfrentar esse fenômeno, é fundamental adotar práticas que melhorem a visibilidade, a comunicação e a flexibilidade ao longo da cadeia de suprimentos. Ao implementar estratégias eficazes, o

setor agrícola pode mitigar os efeitos negativos do chicote, promovendo uma operação mais eficiente rentável e sustentável. Sendo assim gestores e empresas conseguem manter sua excelência operacional, protegendo margem, garantindo atendimento, preservando a imagem do seu negócio e principalmente mantendo seu caixa, item que em momentos de volatilidade é sempre primordial para a sustentabilidade do negócio.

***Sobre os Autores:***

Matheus Alberto CÔnsoli é sócio fundador da Markestrat Group. Especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Acesso a Mercado, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos, e Avaliação de Investimentos. Possui ampla experiência em negócios agro no Brasil e exterior, suportando diversas indústrias de insumos, distribuidores e cooperativas, além de entidades públicas e empresas de outros setores a definir e implementar suas estratégias, redefinir estruturas e se posicionar no mercado em busca de competitividade e performance. É Doutor em Engenharia de Produção pela EESC/USP, Mestre e Graduado em Administração de Empresas pela FEA/USP. Professor em MBA's da FGV e instrutor especialista em diversos programas de capacitação executiva. Investidor anjo, também apoia startups e investidores em avaliar e desenvolver negócios e processos de transformação digital e adoção de novas tecnologias e processos.

Anderson Tadeu Frangiotti é associado Markestrat. Especialista em sistemas de gestão agroindustrial, com experiência em Avaliação de Investimentos, Gestão da Cadeia de Suprimentos e Estratégia de Negócios. Graduado em Administração de Empresas e Matemática Aplicada a Negócios USP – FFCLRP/FEARP e Mestre em Administração de empresas pela USP - FEARP. Atuou por 10 anos como *head de Supply Chain* em empresa do agro, onde ajudou a redefinir a governança e a estrutura de distribuição bem como o acesso ao mercado. Professor universitário desde 2010 em cursos de pós-graduação e MBA's e também instrutor em programas de capacitação executiva. Investidor em startups no agro, contribuindo com a definição do modelo de negócios e otimização dos processos.