



ARQUIVO PESSOAL

POR ROGÉRIO PARENTE

Graduado em Administração de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), e especializações em Visão Estratégica, Planejamento e Controle Gerencial, Governança Corporativa, entre outras. Com 35 anos de experiência nas áreas de Tecnologia e Gestão empresarial, sendo 26 anos como executivo na Hewlett Packard. Hoje, Consultor em Gestão Empresarial, Docente em MBA, Coordenador do Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas e Tecnologias (GEAPE Tech) no Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP) e membro da Diretoria do Instituto Paulista Excelência da Gestão (IPEG).
E-mail: rogerio.parente@rogpar.com.br

QUANTO CUSTA DEPENDER DO QUE SUA EMPRESA NÃO CONTROLA?

Um olhar projetado sobre o cenário mundial mostra como a geopolítica já expõe as dependências criadas pela busca por eficiência – e leva o risco até o caixa

Caro leitor, neste mês proponho uma reflexão sobre um tema que deixou de ser assunto restrito às relações diplomáticas e comerciais entre países e passou a interferir diretamente no caixa, na margem e na continuidade das empresas: o momento em que escolhas feitas em nome da eficiência se transformam em dependências capazes de limitar a reação da organização.

Esse não é um risco exclusivo das empresas brasileiras. Ele alcança qualquer organização conectada a mercados e cadeias internacionais. Neste artigo, porém, o foco está nas empresas que operam no Brasil, nacionais ou estrangeiras, porque elas combinam a exposição às mudanças globais com as condições regulatórias, tributárias e logísticas do país.

Um episódio recente ajuda a tornar essa discussão concreta. Segundo nota divulgada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) em 24 de julho, o governo dos Estados Unidos publicou naquele mês duas medidas que estabeleceram sobretaxas adicionais de 25% e 12,5% sobre parcelas das importações de produtos brasileiros. Quando incidem sobre o mesmo item, elas se acumulam. Para calçados, móveis, máquinas e equipamentos, a cobrança adicional chegou a 37,5%.

No polo calçadista de Franca-SP, o Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (Sindifranca) alertou que a medida reduziria a competitividade, pressionaria margens e colocaria investimentos e empregos em risco. A discussão diplomática havia chegado à operação das empresas.

Embora a maior parte da celulose brasileira exportada aos Estados Unidos tenha ficado fora das novas sobretaxas, a lógica da dependência também alcança a indústria de papel e celulose. Sua competitividade está ligada a mercados externos, portos,

rotas marítimas, tecnologias e cadeias de fornecimento distribuídas por diferentes países.

Para quem observa de fora, a resposta parece simples: renegociar preços ou procurar outro mercado. Para quem está dentro da empresa, a realidade é outra. Muitos produtos foram desenvolvidos para compradores específicos, as matérias-primas já foram adquiridas e a produção está programada. O cliente não aceita automaticamente dividir o aumento do custo, e conquistar um novo mercado exige tempo.

Com a entrada da tarifa, a empresa passa a enfrentar três caminhos, todos desfavoráveis: repassar o custo ao cliente e arriscar a venda; absorver o aumento e reduzir sua margem; ou reprogramar a produção e adiar receitas.

O problema não está apenas em escolher entre essas possibilidades. Está em descobrir que não existe outro mercado preparado para receber aquela produção no tempo necessário.

A nova cobrança expôs o resultado de uma escolha anterior: vendas concentradas e pouca capacidade de redirecionamento. Durante anos, concentrar vendas, reduzir estoques, trabalhar com poucos fornecedores e padronizar operações foram decisões associadas à eficiência. O risco surge quando essas escolhas retiram da empresa a possibilidade de reagir quando o ambiente muda. É sobre esse paradoxo que precisamos refletir.

A conta que a eficiência tradicional não mostra

Decisões de eficiência raramente são apresentadas à direção como criação de dependência. Elas chegam acompanhadas de redução de custos, melhoria de produtividade, liberação de capital de giro e simplificação operacional. Os benefícios dessas decisões são fáceis de medir. Os riscos criados pela concentração, não.

Enquanto fornecedores, mercados e rotas continuam funcionando, os relatórios registram a redução de custos alcançada. O que eles não mostram é quanto a empresa poderá perder se um desses elementos não ficar mais disponível.

A economia tem meta, indicador e responsável. O custo da dependência só aparece quando se transforma em atraso, interrupção da produção, perda de receita ou pressão sobre o caixa.

Quando ocorre uma ruptura, essa conta se distribui pela organização em despesas como frete emergencial, compras feitas sem poder de negociação, capacidade produtiva ociosa e concessões aos clientes. Como os efeitos surgem em áreas e momentos diferentes, dificilmente são associados à decisão que originou a dependência.

Essa assimetria ajuda a explicar por que algumas empresas reduzem continuamente seus custos operacionais enquanto aumentam, sem perceber, sua exposição estratégica.

Mas há uma mudança adicional em curso. Os fluxos comerciais globais não desapareceram, mas estão sendo redirecionados. Segundo a McKinsey, em 2025 as trocas internacionais cresceram mais do que a economia mundial, enquanto países desenvolvidos e a China passaram a negociar mais com parceiros geopoliticamente próximos. O Brasil ampliou suas exportações de *commodities* para o mercado chinês.

O Fórum Econômico Mundial chama esse ambiente de “volatilidade estrutural”: uma instabilidade que deixou de ser passageira. Fragmentação geopolítica, mudanças nas regras comerciais, escassez de mão de obra, transição energética e aceleração tecnológica passaram a fazer parte das decisões operacionais.

Segundo a OCDE, as cadeias globais de valor – a rede envolvida desde a matéria-prima até a entrega final – respondem por cerca de 70% do comércio internacional. Assim, uma empresa pode não importar nem exportar diretamente e ainda estar exposta a decisões tomadas em Washington, Pequim ou Bruxelas.

As rotas marítimas mostram como isso chega às empresas. Ataques no Mar Vermelho e restrições no Canal do Panamá obrigaram embarcações a percorrer trajetos mais longos. Os navios permaneceram ocupados por mais tempo, reduzindo a capacidade disponível. A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) estimou que, em meados de 2024, esses desvios haviam elevado em 12% a demanda por navios porta-contêineres, pressionando prazos e custos. A empresa pode não acompanhar o conflito, mas seu caixa acompanhará.

O problema, portanto, não está na busca por escala, padronização ou produtividade. Abandonar esses princípios seria economicamente irresponsável. O erro está em tratá-los como objetivos absolutos, sem avaliar quais opções a empresa perde em troca de cada ganho.

Por isso, a análise não deveria terminar na pergunta: “quanto vamos economizar?” Também deveria considerar quais condições precisam permanecer estáveis para que a economia se sustente, qual seria o impacto caso elas mudassem e quanto tempo a organização levaria para responder.

Eficiência operacional e capacidade estratégica de escolha precisam ser avaliadas em conjunto. A primeira sustenta a competitividade no presente. A segunda reduz o impacto quando as premissas deixam de valer. Para equilibrá-las, a empresa precisa identificar quais dependências realmente podem comprometer seu negócio.

Como enxergar a dependência antes da ruptura

O erro mais comum nessa análise é começar apenas pelos maiores valores de compras, vendas ou contratos. Esses números revelam concentração, mas não mostram, isoladamente, o grau de vulnerabilidade.

Um componente de baixo custo pode interromper toda a produção caso não tenha substituto. Um fornecedor relevante, por outro lado, pode representar risco menor se houver outras fontes qualificadas e disponíveis. A exposição depende da combinação entre criticidade, concentração, possibilidade de substituição e tempo de resposta.

O primeiro ponto de atenção costuma estar nas receitas. Uma organização pode ter centenas de clientes e, ainda assim, depender de poucos contratos, de um único distribuidor ou de determinado mercado. O faturamento parece diversificado até que se analise quem realmente concentra a margem, o volume ou a geração de caixa.

Na operação, a vulnerabilidade pode estar em matérias-primas, componentes, equipamentos, rotas logísticas, licenças ou certificações sem as quais a entrega não acontece. Muitas empresas conhecem seus fornecedores diretos, mas não sabem de quem eles dependem. Um parceiro instalado no Brasil pode utilizar insumos importados, produzir com equipamentos estrangeiros ou depender de uma única rota internacional. O contrato é nacional, mas a exposição continua sendo global.

Para a indústria de papel e celulose, essa análise tem importância particular. Segundo a Indústria Brasileira de Árvores (IBÁ), a produção nacional de celulose alcançou o recorde de 29,4 milhões de toneladas em 2025, das quais 20,7 milhões foram exportadas. A produção de papel somou 11,3 milhões de toneladas, com crescimento de 4,8% nas exportações. No primeiro trimestre de 2026, a China permaneceu como o principal destino das exportações do setor mais amplo de árvores cultivadas, absorvendo US\$ 1,3 bilhão em produtos.

Essa escala exportadora é uma vantagem competitiva brasileira, não um problema. Mas exige que concentração de mercados, disponibilidade portuária, rotas marítimas e condições comerciais sejam acompanhadas como variáveis estratégicas.



Do lado da operação, uma base florestal instalada no País não elimina possíveis dependências de equipamentos, peças específicas, produtos químicos, sistemas de controle e conhecimentos técnicos externos.

Imagine uma fábrica parada não pela falta de uma matéria-prima valiosa, mas por uma peça específica, de baixo custo, fornecida por um único fabricante estrangeiro. Na contabilidade, ela parece pouco relevante. Na operação, pode definir quantos dias de produção serão perdidos. Na área comercial, não basta conhecer o volume vendido a cada país; é preciso estimar quanto tempo seria necessário para redirecioná-lo e em quais condições de preço e margem.

A mesma lógica alcança a tecnologia. Sistemas centrais, plataformas de pagamento, serviços de nuvem, bancos de dados e softwares especializados podem concentrar funções essenciais. Quando o acesso é restringido, o serviço é interrompido ou as condições comerciais mudam, migrar dados, processos e conhecimentos costuma exigir mais tempo do que o previsto.

Há ainda dependências regulatórias, financeiras e de conhecimento. Uma norma técnica, uma autorização, uma linha de crédito ou uma competência concentrada em um parceiro externo pode ser tão crítica quanto um insumo físico. O risco está em tudo aquilo que precisa continuar disponível para que a empresa consiga operar, vender, receber e cumprir seus contratos.

A transição da Reforma Tributária do consumo não é um acontecimento geopolítico, mas expõe uma fragilidade semelhante. Em janeiro, no artigo **“O Jogo Muda em 2026: Reforma Tributária e Competitividade – Quem chegar em 2027 no improviso vai pagar mais”**, defendi que a reforma deveria ser tratada como tema de negócio. Preços, contratos e sistemas baseados nas regras anteriores podem perder coerência durante a transição, pressionando margem e caixa, mesmo sem uma interrupção física.

Identificar essas exposições não exige prever qual será a próxima crise ou alteração regulatória. Exige responder a perguntas concretas: o que deixaria de funcionar? Quanto da receita, da margem ou da produção seria afetado? Por quanto tempo a empresa conseguiria operar? Qual seria o custo após 30, 60 ou 90 dias? E quanto tempo seria necessário para implementar uma resposta?

As respostas não estarão em uma única área. Compras conhece o contrato, mas talvez não conheça o impacto comercial. Operações sabe onde a produção pode parar, mas pode desconhecer a pressão sobre o caixa. Tecnologia entende a arquitetura dos sistemas, enquanto finanças consegue estimar o limite de tolerância da empresa. O mapa precisa reunir essas perspectivas.

O objetivo não é produzir um inventário interminável de riscos, mas localizar os poucos pontos, cuja indisponibilidade ou

alteração provocaria consequências relevantes e para os quais não existe resposta viável. Com base neste desse diagnóstico, a empresa pode decidir onde precisa construir opções.

Criar opções antes que elas sejam necessárias

Nem toda dependência precisa ser eliminada. Algumas são inevitáveis, outras seriam caras demais para substituir e muitas fazem parte do modelo de negócio. A resposta não está em duplicar fornecedores, sistemas, estoques e estruturas indiscriminadamente, mas em preservar opções nos pontos em que uma interrupção comprometeria a operação ou a geração de caixa.

Essa lógica se aproxima do conceito de opção estratégica: a organização aceita um custo conhecido e controlado para manter o direito de mudar de direção caso as condições se alterem.

Há uma diferença decisiva entre obter um preço mais baixo e preservar a capacidade de escolha. Um fornecedor alternativo não se torna uma opção real apenas porque consta do cadastro da empresa. Ele precisa estar qualificado, preparado para atender às especificações e dispor de capacidade quando necessário.

O mesmo vale para outras dependências: uma rota alternativa precisa ter sido testada; a substituição de uma tecnologia deve ser tecnicamente viável; e a entrada em um novo mercado exige canais, relacionamentos e certificações desenvolvidos com antecedência. Se não puder ser acionada no momento da ruptura, a alternativa existe apenas no papel – e oferece segurança aparente, não capacidade de resposta.

O *2025 Tech Trends Report*, da Future Today Strategy Group, indica, na seção dedicada a cadeias de suprimentos, logística e manufatura, que estruturas rígidas estão cedendo espaço a redes mais flexíveis, capazes de ajustar compras, fornecedores e rotas conforme as condições mudam. Entre as práticas destacadas estão o fornecimento duplo, o acompanhamento de fornecedores diretos e indiretos, a rastreabilidade, a otimização de rotas em tempo real e modelos mais flexíveis de produção e transporte.

A tecnologia amplia visibilidade, mas não substitui decisão. Um painel pode mostrar que determinado fornecedor entrou em zona de risco; ainda assim, alguém precisa ter autoridade para redistribuir pedidos, acionar outra rota ou rever prioridades. Sem alternativas previamente qualificadas e critérios de resposta, a empresa terá mais dados sobre o problema, mas continuará sem solução.

Esse cuidado é importante porque a digitalização também cria novas dependências. Portos inteligentes, sistemas integrados e decisões automatizadas podem reduzir atrasos e antecipar gargalos, mas ampliam a exposição a falhas tecnológicas, ataques cibernéticos e plataformas proprietárias. A mesma ferramenta que aumenta a flexibilidade pode se transformar em outro ponto único de falha.

Construir opções pode exigir destinar uma parcela das compras a outro fornecedor, manter estoques seletivos, testar uma rota diferente, preservar a portabilidade de dados ou desenvolver gradualmente novos mercados. O custo dessas iniciativas precisa ser comparado à perda que podem evitar. Quanto maior o impacto da dependência e mais demorada sua substituição, maior a justificativa para investir antecipadamente.

Essas opções também precisam ser preservadas. Fornecedores perdem capacidade, certificações vencem, tecnologias se tornam incompatíveis e relacionamentos comerciais enfraquecem. Uma alternativa não atualizada, testada ou utilizada periodicamente pode deixar de existir sem que a empresa perceba.

O propósito não é criar redundância em toda a operação, mas assegurar capacidade de escolha onde a empresa não pode permanecer paralisada.

Eficiência também é capacidade de escolha

As tarifas norte-americanas e a transição da Reforma Tributária têm origens e características diferentes, mas deixam a mesma lição gerencial: modelos de negócio dependem de condições externas que podem mudar mais rapidamente do que a organização consegue reagir.

A liderança não controla essas mudanças. Sua responsabilidade é decidir quais exposições aceita conscientemente e em quais pontos precisa preservar alternativas. Essa é uma discussão sobre estratégia e sobre onde a empresa investirá seus recursos, não apenas sobre compras, tecnologia, tributos ou gestão de riscos.

Não se trata de administrar com medo nem de justificar desperdícios em nome da segurança. Trata-se de reconhecer que o menor custo não representa, necessariamente, a melhor decisão quando deixa a empresa sem opções.

Em um ambiente mais fragmentado, competitividade também será a capacidade de preservar margem, atender clientes e reorganizar a operação quando uma premissa deixar de valer.

Por isso, deixo uma pergunta para sua próxima reunião de diretoria:

Se amanhã sua empresa perdesse, por 90 dias, o acesso ao principal mercado, fornecedor, componente, rota ou tecnologia, teria uma alternativa viável, ou descobriria tarde demais o custo de depender do que não controla?

A resposta talvez revele mais sobre sua competitividade do que o último relatório de eficiência. ■

O portal de notícias **newspulpaper.com** foi lançado pela Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP) em outubro de 2023, representando a mais abrangente fonte online de informações para a cadeia produtiva da indústria de base florestal.

O portal oferece acesso centralizado a dados e conteúdos, proporcionando uma experiência dinâmica, moderna e segura. Com uma interface amigável e responsiva, o **newspulpaper.com** disponibiliza uma ampla gama de recursos, incluindo notícias atualizadas, indicadores econômicos, colunas exclusivas, materiais ricos e um vasto conteúdo destinado a todos os segmentos do setor.

