

# A Nova Norma da Manufatura

Como Combater a Complexidade das Cadeias de  
Suprimento em Mudança para fora da China

## A Nova Norma da Manufatura

Como Combater a Complexidade das Cadeias de Suprimento em Mudança para fora da

# Sumário Executivo



A manufatura — especialmente no setor de tecnologia e componentes eletrônicos — vem se afastando do modelo focado na China e centrado no custo, voltando-se para uma estratégia regionalizada e mais diversificada, com foco muito mais forte na resiliência e na agilidade. Essa mudança é impulsionada pelo desenvolvimento geopolítico, tal como a guerra comercial entre os Estados Unidos e a China, além dos crescentes custos de mão de obra que se combinaram para deixar a China menos atraente como base manufatureira. Eventos antes impensáveis, como a COVID-19, serviram para validar esta abordagem, tendo os fabricantes rapidamente percebido o risco de ter uma cadeia de suprimento excessivamente enxuta.

Como resultado, abordagens como China +1 e “nearshore” surgiram como estratégias fundamentais na construção de cadeias de suprimento mais resilientes, capazes de reagir com mais agilidade aos eventos mundiais e à demanda flutuante. De acordo com uma avaliação realizada pela empresa de pesquisas Gartner, 33% dos líderes em cadeia de suprimento transferiram para fora da China as fontes de fornecimento e a manufatura, ou planejaram fazê-lo até 2023;<sup>1</sup>; os crescentes custos tarifários foram citados como o principal motivo de tal modificação, bem como a resiliência da cadeia de suprimento e a mudança para mais perto dos consumidores. Ao mesmo tempo, novos mercados emergentes estão estabelecendo-se como destinos-chave para produtos, incentivando os fabricantes a modificar as cadeias de suprimento conforme o caso, a fim de adequar-se a novos consumidores.

Assim, está sendo estabelecida uma nova norma, na qual as cadeias de suprimento manufatureiras tornam-se cada vez mais complexas e fragmentadas com várias fontes, rotas e destinos, e as empresas precisam considerar a melhor maneira de navegar nesse arrojado mundo novo.



### Principais Aprendizados

- . Os modelos China +1 e “nearshore” se tornarão a nova norma à medida que os fabricantes buscarem diversificar suas cadeias de suprimento e reduzir sua dependência da China.
- . Nesta nova norma, as cadeias de suprimento se tornarão significativamente mais complexas e fragmentadas, acelerando a necessidade de integração global em logística e fluxos sofisticados de dados e rastreamento.
- . No entanto, a China continuará a ser um importante centro global de manufatura em função de sua infraestrutura avançada, custos de mão de obra relativamente baixos e prevalência de fornecedores centrais para as necessidades de manufatura de produtos eletrônicos.
- . Países como Vietnã e México e regiões como Europa Oriental se tornarão novos locais fundamentais para a manufatura.
- No entanto, as empresas enfrentarão desafios difíceis devido à infraestrutura menos madura e porque muitas peças componentes ainda precisarão ser importadas da China.
- . Embora os mercados emergentes representem grandes oportunidades, estes fatores trarão mais complexidade às cadeias de suprimento — e as empresas precisam estabelecer conhecimento prático para garantir a entrega econômica ao mercado.

<sup>1</sup> <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-06-24-gartner-survey-reveals-33-percent-of-supply-chain-leaders-moved-business-out-of-china-or-plan-to-by-2023>

## A Nova Norma da Manufatura

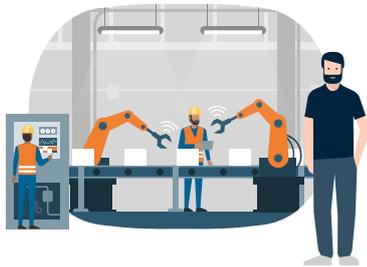
Como Combater a Complexidade das Cadeias de Suprimento em Mudança para fora da

# Estratégias China +1

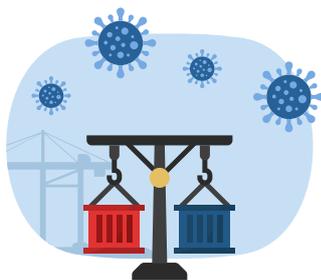
Nas últimas duas décadas a China tem sido a base manufatureira ideal para empresas de tecnologia global. No entanto, um aumento gradual nos salários da mão de obra – juntamente com o impacto da guerra comercial entre Estados Unidos e China – vêm transformando o país em uma opção menos atraente para as empresas. Essa tendência foi ainda mais acelerada por eventos como a COVID-19, com empresas cada vez mais preocupadas com a resiliência de suas cadeias de suprimento em relação a interrupções globais ou regionais.

Em resposta a isso, um número crescente de empresas está adotando uma estratégia China +1, que visa mitigar esses riscos ao estabelecer centros manufatureiros adicionais fora da China.

**1** Peter é proprietário de uma empresa que vende laptops. Devido aos baixos custos e à qualificação da mão de obra na China, alguns dos centros manufatureiros estão localizados no país.



**2** No entanto, o aumento contínuo dos salários da mão de obra nas últimas duas décadas e os eventos incertos (como a recente guerra comercial e a COVID-19) reduziram a atratividade da China como local manufatureiro.



**3** Como resultado, Peter decidiu recentemente estabelecer centros manufatureiros adicionais no Vietnã para mitigar riscos.



Conforme evidenciado pela pesquisa da Gartner, essa mudança já começou, e a expectativa é que continue crescendo com um número cada vez maior de empresas buscando opções manufatureiras adicionais fora da China. Isso criará uma nova norma para o setor manufatureiro, a qual substitui a abordagem centrada na China que já domina as cadeias de suprimento globais pela maior parte do século 21.

Em teoria, o modelo China +1 dá às empresas flexibilidade adicional para aumentar ou diminuir a produção na China no caso de distribuição global ou regional da cadeia de suprimento, transferindo a manufatura adicional para um local alternativo. Ao mesmo tempo, isso também possibilita reduzir os custos de mão de obra e evitar tarifas induzidas pela guerra comercial e legislações onerosas.

Entre os destinos mais difundidos estão Vietnã, Filipinas, Indonésia e outros países do Sudeste Asiático que apresentam aumento significativo na produção manufatureira, juntamente com iniciativas com apoio governamental que visam tornar a manufatura mais atraente para as empresas globais.

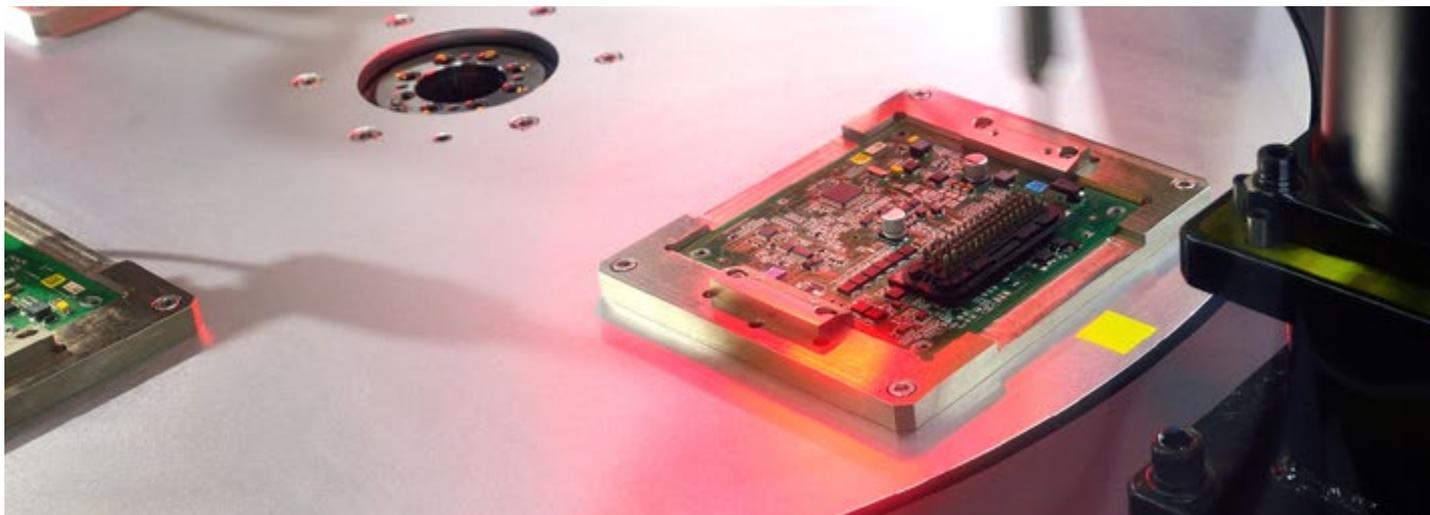
Para muitos países, o Vietnã será o destino mais provável para estabelecer bases e onde esperamos ver o maior crescimento. Em 2018, a produção manufatureira vietnamita aumentou de 15 bilhões de dólares (em 2010) para quase 40 bilhões de dólares, enquanto apenas o setor de produtos eletrônicos do país teve aumento de 14% na CAGR (Taxa de Crescimento Anual Composta) no período de 2012 a 2017.<sup>2</sup> Ao mesmo tempo, os custos com mão de obra também são consideravelmente mais baratos, tornando o país um candidato atraente para os fabricantes. Entre 2010 e 2019, os salários médios anuais na manufatura na China subiram 155% para aproximadamente 12.000 dólares. Em comparação, os salários anuais no Vietnã e nas Filipinas são de apenas 6.300 dólares e 7.500 dólares, respectivamente.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> <https://www.euromonitor.com/top-10-countries-to-drive-global-electronics-production-over-2017-2025/report>

<sup>3</sup> <http://www.salaryexplorer.com>

## A Nova Norma da Manufatura

Como Combater a Complexidade das Cadeias de Suprimento em Mudança para fora da



## Desafios

Para aproveitar ao máximo a flexibilidade proporcionada por uma estratégia China +1, as empresas precisam manter um alto nível de visibilidade da cadeia de suprimento, a fim de aumentar ou diminuir a produção com eficiência. Adicionar centros de produção extras necessariamente adiciona camadas extras de complexidade à cadeia de suprimento, que precisam ser gerenciadas apropriadamente. Este desafio é composto por um ecossistema de cadeia de suprimento relativamente menos evoluído nos países-alvo do modelo China +1 em comparação com a China.

A China tem um dos mais abrangentes ecossistemas de cadeia de suprimento do mundo, com uma infraestrutura avançada para apoiá-lo. Como o maior produtor mundial de produtos eletrônicos de consumo, a China tem mais de cinco vezes o número de fornecedores desses produtos baseados no Japão<sup>4</sup> e uma produção manufatureira, nos últimos cinco anos, que é aproximadamente seis vezes maior que o restante do Sudeste Asiático combinado.<sup>5</sup> Isso significa que a China pode fabricar a maioria dos produtos com um número menor de fornecedores e cadeias de suprimento mais curtas, transporte mínimo e menos atrito alfandegário. Além disso, mesmo que as empresas transfiram uma parte substancial da manufatura de tecnologia e produtos eletrônicos, os fornecedores chineses ainda serão responsáveis por uma porcentagem significativa das peças de componentes a montante.

Em comparação, a infraestrutura em locais populares do modelo China +1 também é muito menos estabelecida, resultando em custos logísticos mais altos, tempos de espera mais longos, maior complexidade e uma correspondente perda de visibilidade.



*“Muitos dos fatores que fizeram da China a base manufatureira por tanto tempo ainda estão presentes: força de trabalho qualificada; mas relativamente barata; infraestrutura altamente avançada; uma coleção densa de fornecedores — quando olhamos para fora da China, você tem que perguntar se um novo local pode atender a todos estes requisitos e, caso contrário, como você vai estabelecer sua cadeia de suprimento para compensar.”*

**Tom Harris**

Diretor de Tecnologia e Produtos Eletrônicos, Maersk China

<sup>4</sup> <https://intrepidsourcing.com/industry-reports/consumer-electronics-industry-report/>

<sup>5</sup> <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.CD>

## A Nova Norma da Manufatura

### Como Combater a Complexidade das Cadeias de Suprimento em Mudança para fora da

Além disso, a China mantém uma força de trabalho comparativamente qualificada de aproximadamente 150 milhões de trabalhadores da manufatura e, apesar de seu aumento, os custos da mão de obra ainda são consideravelmente menores que na maioria dos outros países. Assim, o tamanho e a educação de qualquer força de trabalho potencial também serão fatores cruciais para o estabelecimento de locais manufatureiros fora da China.

A realidade é que, ao adotar uma estratégia China +1, as empresas terão que sacrificar pelo menos alguns dos benefícios que transformaram a China em uma base manufatureira tão atraente nas últimas duas décadas.

Ao colocar na balança o custo de transição para uma estratégia China +1, as empresas precisam considerar não apenas como uma base de produção adicional precisará ser incorporada à sua logística, mas também como a operação em um cenário comparativamente menos maduro afetará a complexidade e a visibilidade da cadeia de suprimento em geral.



#### Estudo de Caso: Orbitando a Guerra Comercial

Para um dos principais fabricantes chineses de produtos eletrônicos, os Estados Unidos são um mercado fundamental que representa 80% de sua receita. No entanto, tensões comerciais contínuas resultaram em uma queda de 20% no volume, fazendo com que reavaliassem seu modelo tradicional. Em vez de produzir produtos acabados na China e enviá-los diretamente para o mercado dos Estados Unidos, eles queriam aumentar a resiliência e a flexibilidade de sua cadeia de suprimento, utilizando plantas internacionais existentes no Vietnã, Polônia e México como locais de produção e montagem secundários. No entanto, embora suas equipes tivessem um bom conhecimento da infraestrutura nesses locais, elas não sabiam ao certo como integrá-los à sua cadeia de suprimento da maneira mais econômica — e procuraram a Maersk para ajudar a encontrar uma solução.

Trabalhamos em estreita colaboração com as equipes dessas plantas para entender exatamente quais foram suas necessidades e desenvolver cadeias de suprimento completamente novas e competitivas que possam colocar em atividade suas instalações no exterior. Neste novo modelo, matérias-primas e kits desmontados serão enviados da China para quatro locais diferentes, onde então os produtos acabados são montados antes de ser entregues diretamente no mercado dos Estados Unidos. Isso permite que o fabricante mude rapidamente uma quantidade significativa de produção fora da China, sem ter que se preocupar com a perda do controle dos custos. Como resultado, a expectativa é que suas cadeias de suprimento sejam muito mais flexíveis e diversificadas, o que as torna consideravelmente mais resilientes para o futuro.

## A Nova Norma da Manufatura

Como Combater a Complexidade das Cadeias de Suprimento em Mudança para fora da

# “Nearshore” e Localização Avançada

O “nearshore” é uma estratégia que desloca os processos de montagem de estágio avançado para uma localidade mais próxima do mercado de destino. Embora o modelo China +1 desloque uma proporção da manufatura global para outra localidade, o modelo “nearshore” desloca uma parte do processo de manufatura. Por exemplo, uma empresa que monta laptops para o mercado norte-americano pode deslocar a montagem final de seus produtos para uma unidade no México, reduzindo o tempo de espera para os consumidores dos Estados Unidos. Da mesma forma, a localização avançada (late-localization) ou a customização avançada (late-customization) aplicarão a customização final a um produto. Por exemplo: a instalação de um sistema operacional específico de um idioma em um laptop, ou a alteração de um produto para atender a uma opção específica do cliente no ponto de compra, como um cliente que pede uma geladeira cinza em vez de branca.

- 1 Peter quer expandir seus produtos para o mercado dos Estados Unidos.



- 2 Devido à mão de obra qualificada e aos custos mais baixos, os componentes a montante ainda vêm da Ásia, e a manufatura a montante ainda acontece na Ásia.



- 3 Para atender às necessidades especiais dos clientes em diferentes mercados e reduzir o tempo de espera, Peter transferiu para o México o ponto de montagem, pois o país está mais próximo do mercado de destino.



Mais uma vez, isso indica uma mudança significativa em relação a um modelo dominado pela China. De acordo com a McKinsey & Co., a participação intrarregional do comércio global de mercadorias aumentou 2,7% desde 2013, sendo essa tendência mais notável entre computadores e produtos eletrônicos, bem como na indústria automotiva.<sup>6</sup> Esperamos ver um aumento considerável no número de fabricantes desenvolvendo estratégias “nearshore”, com México e Leste Europeu tornando-se localidades cada vez mais importantes para acessar os mercados norte-americanos e ocidentais, respectivamente.

Embora certamente a guerra comercial e eventos como a COVID-19 também tenham sido gatilhos relevantes, o aumento das estratégias de “nearshore” integra uma tendência geopolítica de longo prazo em direção à regionalização. Do ponto de vista da logística, no entanto, isso também está sendo motivado pela necessidade de maior agilidade resultante do atendimento de pedidos mais perto do mercado. O “nearshore” quase sempre proporciona às empresas maior controle sobre os processos de produção e lhes permite integrar de perto vários fornecedores para entregas just-in-time. Isso representa para elas a possibilidade de ser mais responsivas a mudanças repentinas na demanda do consumidor, como foi o caso com a COVID-19.

No mercado atual, os produtos tecnológicos têm uma vida de prateleira mais curta, motivando a necessidade de prazos de entrega mais curtos, enquanto o crescimento do varejo omnicanal e do e-commerce levou ao aumento das expectativas dos consumidores em relação aos tempos de espera. O “nearshore” permite que os fabricantes sejam muito mais ágeis no atendimento a estas expectativas. Embora as peças componentes ainda precisem ser transportadas, uma vez montadas, o custo e o tempo até a comercialização dos produtos acabados podem ser consideravelmente reduzidos.

Ao mesmo tempo, o “nearshore” quase sempre ocorre com menos discrepâncias culturais e barreiras linguísticas, fusos horários similares e custos de viagem mais baixos, o que significa que a sede da empresa pode ser mais responsiva a problemas de produção do que com as bases localizando-se no outro lado do mundo.

<sup>6</sup> <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Innovation/Globalization%20in%20transition%20The%20future%20of%20trade%20and%20value%20chains/MGI-Globalization%20in%20transition-The-future-of-trade-and-value-chains-Full-report.ashx>

## A Nova Norma da Manufatura

### Como Combater a Complexidade das Cadeias de Suprimento em Mudança para fora da



*“A complexidade da cadeia de suprimento tecnológica reside realmente a montante da manufatura no local em que seja um mercado muito competitivo. As empresas precisam estar totalmente cientes de onde se originam todos os componentes e ser capazes de rastreá-los de maneira eficiente.”*

#### Mikael Povlsen

Diretor Global de Tecnologia e Produtos Eletrônicos  
– Maersk

## Desafios

Semelhante às estratégias China +1, o “nearshore” e a localização avançada aumentam o nível de complexidade de uma cadeia de suprimento já complexa. Para que a montagem na última hora seja eficiente, todos os componentes precisam estar no lugar no momento certo.

As cadeias de suprimento de manufatura de produtos tecnológicos precisam manter os produtos em movimento e reduzir o tempo passado por eles em armazéns ao longo de rotas. Embora atrasos com um centro manufatureiro baseado na China possam ser processados de maneira comparativamente mais fácil tendo-se acesso próximo a vários fornecedores, em um cenário de “nearshore” vários fornecedores estão consideravelmente mais distantes do ponto de montagem — o que torna muito mais delicado o equilíbrio da logística.

Além disso, embora o modelo “nearshore” possa reduzir problemas com diferenças culturais, esse nem sempre é o caso, especialmente se uma estratégia de “nearshore” estiver investindo em uma região ou país pela primeira vez. Diferentes regulamentações e diferentes cenários de negócio exigirão igualmente conjuntos de conhecimento totalmente novos. E como acontece com o modelo China +1, é vital que as empresas avaliem o quanto está madura a infraestrutura nesses novos centros de produção.



### Estudo de Caso: Simplificando uma Solução de “Nearshore”

Impulsionado pelo fato de que 76% de suas receitas totais de vendas se concentraram nos Estados Unidos e na Europa, um dos principais fabricantes de televisores decidiu adotar uma estratégia de “nearshore” para se aproximar do mercado e atender à crescente demanda.

No entanto, suas cadeias de suprimento estavam enfrentando dificuldades para acompanhar a movimentação de produtos entre centros de produção e centro de montagem na China, Polônia, Reino Unido, Coreia e Índia; como resultado, a receita estava sendo impactada, e os custos de logística estavam aumentando. Por fim, após várias contramedidas malsucedidas, o cliente entrou em contato conosco para solicitar uma solução que simplificasse sua cadeia de suprimento, reduzisse os custos de logística e alavancasse seus planos de crescimento.

Estudamos sua cadeia de suprimento e implementamos um plano de três níveis para dinamizar sua logística e maximizar os benefícios da estratégia de “nearshore”. A chave para isso era transferir volumes de exportação embarcados do porto de Hong Kong para o porto de Yantian, onde estabelecemos um hub de consolidação convertendo embarques LCL (Less than Container Load, Menos que um Container Cheio) em FCL

(Full Container Load, Carga Total do Contêiner). Isso tornou toda a cadeia de suprimento muito mais eficiente, além de reduzir significativamente os custos de frete aéreo. Estima-se uma economia de 300 mil dólares por ano para o nosso cliente.

Nas fases posteriores, o foco mudará para um centro de distribuição de exportação/VMI estabelecido para melhorar significativamente o controle sobre o inventário, a qualidade e os prazos de entrega.

## A Nova Norma da Manufatura

Como Combater a Complexidade das Cadeias de Suprimento em Mudança para fora da

# Acessando Novos Mercados

Embora os locais na extremidade manufatureira da cadeia de suprimento estejam mudando, isso também está acontecendo com os mercados de destino. Com os mercados maduros ficando cada vez mais supersaturados, juntamente com a crescente afluência em economias emergentes, regiões como África, América do Sul, Europa Oriental e Índia (subcontinente) estão se tornando mercados cada vez mais atraentes para os fabricantes.

No século 21, as despesas dos consumidores na Índia aumentaram 441%, enquanto que no Quênia e na Nigéria aumentaram ainda mais, com 622% e 976% respectivamente.<sup>7</sup> Em 2020, estima-se que há 2,3 bilhões de consumidores de classe média em economias emergentes e, de acordo com a McKinsey & Co., o consumo anual nos mercados emergentes alcançará 30 trilhões de dólares até 2025 — representando “a maior oportunidade de crescimento na história do capitalismo”.<sup>8</sup>

Dessa forma, esperamos ver um aumento significativo na movimentação de mercadorias para esses mercados, principalmente na Índia. Ao mesmo tempo, e à medida que o conceito “nearshore” cresce como uma opção estratégica viável, é provável que as empresas busquem estabelecer plantas manufatureiras e/ou de montagem nos mercados de destino. Essas plantas servirão exclusivamente a esses mercados, como uma estratégia para superar alguns dos desafios impostos pela importação de fontes externas.



*“Entrar em um mercado totalmente novo é um investimento caro. Para maximizar verdadeiramente a oportunidade das economias emergentes, os fabricantes precisam realizar a devida auditoria legal e obter conhecimento prático real sobre como esses mercados operam em termos de cadeias de suprimento.”*

### Rickard Heiss

Diretor de Produtos para Cadeia de Suprimento,  
Ásia-Pacífico – Maersk

## Desafios

Desenvolver fluxos eficientes de entrada de cargas para novos mercados pode representar desafios significativos, e as empresas não podem esperar que sua logística opere da mesma forma que os mercados existentes.

Sem conhecimento especializado e da prática real, as empresas enfrentam uma perda de visibilidade geral, perda resultante de agilidade e maior risco. Isso inclui não apenas barreiras culturais e linguísticas, mas também custos ocultos relacionados a regulamentações e leis fiscais pouco familiares. Na Índia, por exemplo, cada província pela qual a carga passa pode ter seu próprio imposto, dependendo do método de transporte utilizado — algo que aumenta drasticamente os custos logísticos para desavisados.

Da mesma forma, a maturidade da infraestrutura precisa ser avaliada em novos mercados para determinar a rota de mercado mais econômica para produtos. Como já foi observado, o nível de infraestrutura varia bastante de país para país e exerce impacto considerável nos prazos de entrega.

A segurança e a proteção também podem ser uma preocupação maior em economias emergentes do que em mercados maduros, e as empresas precisarão avaliar os riscos envolvidos na manutenção de centros de distribuição de larga escala com um inventário considerável a cada momento. No entanto, os fabricantes ainda precisam ter um inventário dentro ou perto do mercado e, como tal, precisarão trabalhar com parceiros que possam fornecer locais de armazenagem seguros.

Em alguns casos, as estratégias “nearshore” ou similares podem ser uma opção viável. Por exemplo, construir um centro manufatureiro na Índia para atender exclusivamente o mercado indiano está se tornando uma opção difundida para os fabricantes de tecnologia, a qual se espera que cresça no futuro. Embora os desafios com os fluxos de cargas de saída/entrada da Índia tornem o país uma opção menos atraente para as estratégias China +1, uma cadeia de suprimento bem planejada somente para entrega e distribuição dentro do país é mais viável e econômica do que importar produtos acabados.

<sup>7</sup> <https://www.macrotrends.net>

<sup>8</sup> [https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/strategy%20and%20corporate%20finance/our%20insights/winning%20the%2030%20trillion%20decathlon%20going%20for%20gold%20in%20emerging%20markets/emc\\_decathlon.ashx](https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/strategy%20and%20corporate%20finance/our%20insights/winning%20the%2030%20trillion%20decathlon%20going%20for%20gold%20in%20emerging%20markets/emc_decathlon.ashx)

## A Nova Norma da Manufatura

Como Combater a Complexidade das Cadeias de Suprimento em Mudança para fora da

# Soluções

A fabricação vem se afastando do modelo focado na China e centrado no custo, para uma cadeia de suprimento mais diversificada, com pontos manufatureiros alternativos, mais próximos dos centros de montagem do mercado e novos mercados de destino. Esta nova norma será inevitavelmente mais complexa, e as empresas precisam explorar estratégias eficazes para reduzir ou mitigar essa nova complexidade. Como Tom Harris afirma, “se você puder reduzir a complexidade, pode reduzir seu custo”.

A chave para conseguir isso será manter um alto nível de visibilidade em relação às cadeias de suprimento, e as empresas são aconselhadas a se concentrar não apenas no fluxo de bens físicos, mas também no fluxo de informações. Utilizar ferramentas de dados sofisticadas para rastrear os produtos é uma das melhores soluções para manter a visibilidade entre vários fornecedores, centros manufatureiros e destinos, e esperamos que o investimento em ferramentas de dados e soluções digitais se torne uma prioridade para os fabricantes.

É importante ressaltar que, ao estabelecer a entrada ou saída das cadeias de suprimento das novas regiões, as empresas precisam realizar a devida auditoria legal. Nessa situação, é vital ter uma boa experiência prática real em novos mercados para entender como eles operam, as limitações na infraestrutura e quaisquer custos ocultos. Isso aumentará significativamente a demanda por parceiros de logística integrados que tenham o tipo de alcance global que espelha a diversidade e o alcance da nova estrutura da cadeia de suprimento de um fabricante.

Parceiros de logística integrados e de propriedade de ativos, capazes de dar suporte a soluções de cadeia de suprimento de logística de ponta a ponta, permitirão que as empresas implementem estratégias que necessariamente aumentarão a complexidade.



*“Na nova norma da logística manufatureira, as empresas precisam manter um olho no mostrador do que está acontecendo em sua cadeia de suprimento. É aí que os dados e a capacidade de aproveitá-los desempenham um papel enorme, e é aí que vemos grandes investimentos na cadeia de suprimento de manufatura.”*

### **Rickard Heiss**

Diretor de Produtos para Cadeia de Suprimento,  
Ásia-Pacífico – Maersk



*“Com o aumento da complexidade em termos de origens de fornecedores e mercados de destino, isso precisa ser compensado com uma redução correspondente da complexidade em outros aspectos da cadeia de suprimento. Por exemplo, uma das principais tendências que estamos vendo é um movimento rumo a um número menor de parceiros logísticos que fornecem soluções integradas.”*

### **Mikael Povlsen**

Diretor Global de Tecnologia e Produtos Eletrônicos  
– Maersk

## A Nova Norma da Manufatura

### Como Combater a Complexidade das Cadeias de Suprimento em Mudança para fora da

É aconselhável que as empresas que seguem o modelo China +1 ou "nearshore", ou que estejam buscando expandir para novos mercados de destino revisem suas cadeias de suprimento atuais e explorem quais parceiros são mais adequados para integrar com perfeição novos locais sem multiplicar o número de entidades com as quais precisam trabalhar.

A ênfase deve ser em parceiros de logística que:

- Possam facilitar a logística integrada de ponta a ponta para reduzir o número de transferências e minimizar complicações.
- Tenham a maior presença global possível e certamente uma presença nas regiões que estão objetivando.
- Possuam propriedade de ativos em, pelo menos, algumas das rotas esperadas, a fim de aumentar a velocidade e a eficiência dos embarques.
- Utilizem ferramentas de dados avançadas capazes de manter os fluxos de informação e aumentar a visibilidade.
- Sejam parceiros de longo prazo capazes de evoluir e crescer à medida que as necessidades de negócio mudem.

## Permaneça na Liderança das Tendências



Para saber mais sobre como a Maersk pode ajudá-lo a navegar por essas tendências, entre em contato diretamente com um de nossos especialistas.

1. Entre em contato com nossos especialistas em cadeia de suprimento de produtos tecnológicos e eletrônicos na região América Latina:

- Joao Postinger (Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai): [joao.postinger@maersk.com](mailto:joao.postinger@maersk.com)
- Luis Fernando Guzmán (México e países C4): [luis.guzman@maersk.com](mailto:luis.guzman@maersk.com)
- Esteban Díaz (Colômbia, Costa Rica, Panamá, o Caribe): [esteban.diaz1@maersk.com](mailto:esteban.diaz1@maersk.com)
- Yannina Gutierrez (Chile, Peru, Equador, Bolívia): [yannina.gutierrez@maersk.com](mailto:yannina.gutierrez@maersk.com)

Ou, se você já tiver um contato dedicado da Maersk, entre em contato diretamente com a pessoa.

2. Saiba mais sobre as soluções de cadeia de suprimento que oferecemos para o setor de produtos tecnológicos e eletrônicos: <https://www.maersk.com/solutions/tech-electronics>

3. Leia alguns de nossos estudos de caso de clientes: <https://www.maersk.com/news/category/case-studies>

4. Entre em contato com o escritório local: <https://www.maersk.com/local-information>

ALL THE WAY

