

ALIMENTANDO O FUTURO

COMO AS LIÇÕES DE 2025 IMPACTARÃO 2026

Por Kimberly Coffin, Leon Mol e Campbell Mitchell



Your Risk Management
Advantage

LRQA.com

INTRODUÇÃO

O ano de 2025 trouxe para o setor alimentício uma série de pressões que não puderam ser ignoradas. As cadeias de suprimentos permaneceram instáveis devido a tensões geopolíticas, as indicações regulatórias mostraram-se inconsistentes, os avanços digitais revelaram limitações práticas e as expectativas dos consumidores aumentaram. Ao considerar 2026, a questão para as empresas do setor é clara: quais aprendizados devem ser preservados desta experiência e como devemos responder a eles?

O recente seminário online promovido pelo LRQA, com contribuições de Kimberly Coffin do LRQA, Campbell Mitchell da Kraft Heinz e Leon Mol da Ahold Delhaize, ofereceu um ponto de partida concreto. Sob diferentes perspectivas, uma lição tornou-se evidente: sistemas e protocolos continuam fundamentais, porém não asseguram isoladamente a segurança dos alimentos. São as pessoas, respaldadas pela qualidade das informações disponíveis e pela capacidade organizacional de interpretar riscos antecipadamente e agir com propósito, que fazem a diferença.

Nas organizações que possuíam boa visibilidade em 2025, as interrupções foram administráveis. Quando essa visibilidade era insuficiente, mesmo problemas menores tornaram-se difíceis de controlar.

Este documento fundamenta-se nesse debate, bem como no trabalho mais amplo do LRQA no setor alimentício e nas cadeias de suprimentos ao longo de 2025. Analisa como as empresas do segmento podem fortalecer a gestão de riscos em um momento de desafios mais amplos e interdependentes. Nossa abordagem é prática: a segurança alimentar está intrinsicamente ligada às decisões de abastecimento, cultura, competências, tecnologia, sustentabilidade e à confiança na marca. Cada aspecto impacta os demais e deficiências em qualquer área podem rapidamente refletir no conjunto.

O objetivo deste conteúdo é proporcionar uma análise estruturada sobre os aprendizados de 2025 e de que modo essas lições podem direcionar o ano de 2026. Os capítulos seguintes abordam a digitalização e a inteligência

artificial, o impacto da instabilidade geopolítica, a necessidade de fortalecer a capacidade e a cultura organizacional, bem como o crescente efeito do escrutínio dos consumidores na gestão de riscos. Embora estes temas já sejam conhecidos, sua relevância aumentou significativamente. O setor alimentício necessita, neste momento, de uma compreensão mais integrada do risco, respaldada por linhas de responsabilidade mais definidas e pela disposição de abordar pontos frágeis com transparência.

Para o LRQA, o objetivo consiste em apoiar as organizações na construção de uma abordagem coesa diante deste cenário. Por meio de uma gestão de riscos abrangente, que inclui certificação, cibersegurança, segurança, sustentabilidade e cadeia de suprimentos, oferecemos suporte às empresas na integração de dados, conhecimentos e práticas operacionais.



Kimberly Coffin
Diretora Técnica de Garantia
da Cadeia de Suprimentos



Campbell Mitchell
Responsável pela
Segurança de Alimentos



Leon Mol
Diretor Global de Segurança de
Produtos



UMA LIÇÃO COMPARTILHADA

Ao solicitar aos integrantes do painel que resumissem o ano de 2025 em uma única lição relevante para 2026, cada um abordou a questão a partir de diferentes perspectivas organizacionais, porém todos convergiram para o mesmo princípio.

Coffin expressou de forma clara, explicando que “os sistemas, por si só, jamais garantem a segurança alimentar; são as pessoas e a inteligência de riscos que o fazem.” Procedimentos, certificações e controles documentados fornecem estrutura, mas apenas se traduzem em proteção quando aqueles que os administram compreendem o propósito, o que estão protegendo e como o contexto externo evolui.

No trabalho realizado pelo LRQA junto a seus clientes, observa-se o mesmo padrão. Diversas organizações possuem estruturas documentais robustas, mas enfrentam dificuldades quando algo ocorre fora dos cenários previstos por esses documentos. A diferença reside na qualidade da inteligência de riscos: como as informações são coletadas, interpretadas e a rapidez com que chegam aos tomadores de decisão. Quando a inteligência está integrada e é compreendida, os problemas são controlados precocemente. Quando as percepções estão fragmentadas, sinais menores passam despercebidos e a gravidade dos incidentes aumenta.

Mitchell destacou que os últimos anos evidenciaram a necessidade de antecipação. Uma única alteração em uma região, segundo ele, pode “*impactar toda a cadeia de suprimentos*”, com implicações logísticas, políticas e de segurança ocorrendo simultaneamente. Essa realidade aumenta a relevância daqueles que conseguem interpretar padrões, e não apenas fatos isolados.



DISRUPÇÃO INTERCONECTADA

A segunda lição refere-se à maneira como as disrupções ocorridas em 2025 se propagaram ao longo das cadeias de suprimentos. Decisões políticas, alterações tarifárias, congestionamentos portuários ou mudanças regulatórias em determinada região impactaram fabricantes e varejistas em outros locais. Para diversas organizações, este ano evidenciou a fragilidade decorrente de processos de abastecimento enxutos, cadeias extensas e bases de fornecimento concentradas.

Mitchell destacou como “*um único impacto em uma parte do mundo*” gerou dificuldades em toda a rede. Na prática, tal cenário resultou em pressão imediata para identificar fontes alternativas, atrasos na reformulação de produtos, aceleração dos processos de homologação de fornecedores e aumento do risco de enfraquecimento dos controles no intuito de assegurar a continuidade. Cadeias de suprimentos longas e enxutas podem ser eficientes em contextos estáveis; contudo, tornam-se frágeis quando rotas são interrompidas ou expectativas se modificam.

As mudanças regulatórias agregaram maior complexidade. Mol refletiu sobre como as alterações geopolíticas “*interromperam*” o que antes era percebido como um processo contínuo de elaboração normativa:



A regulamentação pode ser influenciada por circunstâncias políticas, ainda que os clientes sigam esperando coerência.

Para os estabelecimentos que administram uma ampla variedade de produtos em diferentes regiões, cada redução na previsibilidade aumenta o desafio de manter a confiança na segurança dos itens oferecidos.

A experiência vivenciada em 2025 aponta, portanto, para uma necessidade mais evidente em 2026: fortalecer a resiliência no abastecimento, aprimorar o planejamento de contingências e ampliar a visibilidade das condições nas origens.

A SEGURANÇA ALIMENTAR É UM RISCO ESTRATÉGICO

A terceira lição situa-se no âmbito organizacional. Durante o painel, ficou evidente uma aceitação mais ampla de que a segurança alimentar deve ocupar posição central na gestão de riscos corporativos, em vez de restringir-se a funções técnicas e de qualidade.

Mitchell ressaltou que a segurança alimentar integra cada vez mais “a estratégia geral da organização”, com equipes de governança, gestão de riscos e conformidade, auditores internos, departamentos financeiros e seguradoras atuando de forma ativa. Trata-se de uma mudança significativa. Quando a segurança alimentar é relegada a uma função especializada, decisões comerciais e de fornecimento podem ser tomadas sem considerar plenamente suas implicações. Ao reconhecê-la como um risco estratégico, os questionamentos se modificam: qual é o nível de risco aceitável? Onde está localizado? E quais concessões podem ser assumidas?

Segundo a perspectiva do LRQA, esse avanço para um enfoque empresarial é indispensável. A segurança alimentar impacta o valor da marca, a exposição regulatória, as expectativas dos investidores e até mesmo o acesso aos mercados. Considerá-la apenas como um requisito de conformidade reduz sua importância estratégica.



COLOCAR EM PRÁTICA AS LIÇÕES EM 2026

Ao considerar a incorporação dessas lições no planejamento para 2026, foram destacados dois pontos principais: uma utilização mais eficiente dos dados e uma maior capacidade de antecipação.

Mitchell ressaltou a importância de consolidar os dados de forma consistente e de definir com precisão a tolerância ao risco. Sem uma compreensão compartilhada sobre o nível de risco aceitável, as organizações enfrentam dificuldades para responder de maneira uniforme diante de mudanças nas circunstâncias. Embora o conhecimento esteja disponível, as decisões acabam sendo postergadas ou divergindo, pois os limites não estão claramente estabelecidos.

Mol abordou a necessidade de confiar mais nos dados e na infraestrutura interna. Em sua perspectiva, as empresas não podem mais depender exclusivamente do que está ao seu redor e devem desenvolver sistemas próprios, suficientemente escaláveis para gerir o volume e a diversidade de produtos e fornecedores. Nesse contexto, a supervisão manual deixa de ser viável; ferramentas analíticas e estruturas organizacionais tornam-se essenciais, embora ainda exijam interpretação e acompanhamento humanos.

Para o LRQA, essas reflexões resultam em três prioridades práticas para o ano de 2026:



1. APRIMORAR A VISIBILIDADE EM TODA A CADEIA DE SUPRIMENTOS

Identifique a origem dos sinais de risco e como estes se propagam ao longo da organização. Os resultados de certificações, o desempenho dos fornecedores, os aprendizados obtidos após a confirmação de incidentes, os achados em cibersegurança e os dados sobre sustentabilidade devem ser integrados em uma visão unificada, evitando que permaneçam isolados em relatórios independentes.



2. ESCLARECER RESPONSABILIDADES E VIAS DE ESCALONAMENTO

Defina de maneira clara quem é responsável por cada área de risco e como os problemas são transferidos do nível local para os níveis superiores de decisão. As áreas de segurança alimentar, compras, operações, tecnologia, sustentabilidade e gestão de marca devem compartilhar expectativas alinhadas quanto ao local e momento de atuação, à forma de compartilhamento de informações e ao apoio disponível.



3. INTEGRAR A SEGURANÇA ALIMENTAR NO RISCO EMPRESARIAL E NA ESTRATÉGIA

Assegure-se de que as considerações relativas à segurança alimentar estejam presentes nos registros de riscos, nos planos empresariais e nas iniciativas estratégicas. Tal abordagem influenciará o desenvolvimento de novos produtos, a tomada de decisões de abastecimento e a priorização de investimentos em resiliência.

PONTO DE INFLEXÃO DA IA

Durante o seminário online, convidamos o público a participar, respondendo a diversas pesquisas em tempo real. A primeira pesquisa teve como foco a digitalização e a inteligência artificial. Os resultados proporcionam uma perspectiva valiosa sobre a percepção atual e, ao serem comparados com pesquisas anteriores do LRQA, evidenciam como o pensamento evoluiu ao longo do último ano.

As ferramentas digitais continuam a oferecer a promessa de maior visibilidade, rastreabilidade aprimorada e um enfoque mais preditivo na segurança alimentar. No entanto, a transição da fase experimental para a adoção efetiva permanece desigual no setor alimentício. Os resultados da pesquisa deste ano refletem tal cenário, revelando um setor que reconhece o potencial da digitalização, mas ainda precisa enfrentar desafios práticos em sua implementação.

A pesquisa convidou os participantes a refletir sobre o quanto as ferramentas digitais e a inteligência artificial já contribuem para aprimorar a transparência na segurança alimentar e a gestão preditiva de riscos. As respostas abrangeram uma ampla gama de opiniões, destacando-se uma tendência significativa.

O grupo mais expressivo adotou uma posição neutra (explorando inteligência artificial e ferramentas digitais, porém com resultados limitados ou inconsistentes), o que indica envolvimento ativo, mas também certa cautela, enquanto as organizações buscam compreender o real alcance da digitalização e da inteligência artificial, bem como o esforço necessário para seu funcionamento eficaz. Uma parcela menor relatou benefícios concretos, ao passo que apenas uma minoria se identificou como pioneira na adoção. Um segmento relevante manifestou discordância, argumentando que suas operações ainda se baseiam em sistemas manuais.

Segundo Coffin, a concentração de respostas em torno da neutralidade sugere que as organizações estão adotando uma visão mais realista quanto às demandas da digitalização:



A digitalização deixou de ser uma questão de experimentar ideias em áreas isoladas da empresa; atualmente, requer um nível de disciplina em relação a dados, processos e governança que muitas organizações apenas começaram a abordar. Até que essas bases estejam consolidadas, a inteligência artificial continuará sendo percebida como algo inatingível.”

Mol concordou com essa reflexão e acrescentou que as primeiras experiências demonstraram a muitas empresas “o quanto ainda precisam aprender”, o que pode explicar o tom moderado das respostas.



As ferramentas digitais e a inteligência artificial já estão contribuindo para aprimorar a transparência na segurança dos alimentos e a gestão preditiva de riscos.”



ESTAMOS NOS APROXIMANDO DE UM PONTO DE INFLEXÃO PARA A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL?

Ao se considerar em conjunto com o relatório anterior de digitalização e inteligência artificial da LRQA, a mudança de perspectiva se torna mais evidente. No ano passado, mais de 90% dos participantes consideraram a digitalização uma prioridade organizacional, e mais de 50% a classificaram no mais alto patamar. Esse otimismo evoluiu para uma postura mais equilibrada e cautelosa.

A posição expressivamente neutra apresentada na pesquisa atual evidencia um setor que permanece valorizando a digitalização, ao mesmo tempo em que reconhece a necessidade de tratar questões estruturais: dados mais refinados, governança mais robusta, sistemas mais integrados e uma definição interna mais clara de responsabilidades. Estes tópicos foram frequentemente destacados no estudo do ano anterior e mostram-se ainda mais relevantes no cenário presente.

O painel discutiu se o ano de 2026 representará um ponto de inflexão para a inteligência artificial ou se as tarefas fundamentais ainda devem ser priorizadas. Coffin manifestou uma resposta “*sim, porém de modo reflexivo e cauteloso*”, ao mencionar o crescente número de organizações que já se dedicam à preparação de dados, à integração e ao uso direcionado de casos práticos, em vez de focar exclusivamente no potencial hipotético.

Em concordância com Coffin, Mitchell acrescentou que “*a promessa da digitalização é concreta, embora o setor esteja aprendendo que o real valor se manifesta apenas quando os dados são uniformemente interpretados em toda a organização. Caso os sistemas permaneçam fragmentados, a inteligência artificial torna-se apenas mais uma ferramenta, sem pleno aproveitamento de seu potencial.*”

Mol apenas reiterou o que já havia sido discutido anteriormente e reconheceu o potencial da inteligência artificial para administrar grandes cadeias de suprimentos; entretanto, também expressou algumas reservas quanto à influência da IA nas decisões de conformidade, caso não haja uma governança robusta:



A inteligência artificial permitirá que administremos a complexidade em uma escala que nenhum sistema manual seria capaz de igualar, ainda que a confiança dependa integralmente da integridade das informações subjacentes. Sem isso, corremos o risco de tomar decisões mais ágeis, porém não necessariamente mais adequadas.”

GOVERNANÇA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Ao analisar tanto os resultados da pesquisa quanto as considerações do painel, percebe-se uma preocupação mais abrangente sobre a introdução da inteligência artificial em um ambiente empresarial já altamente regulado e com elevada sensibilidade operacional. Sem uma governança clara, a inteligência artificial pode ser considerada instável, especialmente quando seus resultados influenciam decisões relativas à segurança do produto ou ao cumprimento de normas.

Nesse contexto, a norma internacional **ISO 42001 para gestão de inteligência artificial** começa a trazer maior tranquilidade. Embora sua adoção ainda seja opcional, cada vez mais organizações têm implementado essa norma de forma antecipada, utilizando o referido marco para estruturar suas aspirações em inteligência artificial. O padrão oferece clareza na tomada de decisões, transparência, uso responsável dos dados e supervisão, posicionando as organizações à frente das futuras exigências regulatórias. Aqueles que optam pela adoção precoce utilizam a norma para garantir que seus programas de inteligência artificial fortaleçam a gestão de riscos, ao invés de introduzirem novas vulnerabilidades.

Conheça o pacote do LRQA para organizações que adotam antecipadamente a ISO 42001.

O QUE A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PODE OFERECER DE FORMA REALISTA NA ATUALIDADE

A inteligência artificial já proporciona funcionalidades valiosas quando fundamentada em bases de dados robustas. Entre essas, destacam-se a revisão automatizada de documentos, a identificação de padrões em dados de monitoramento ambiental, uma análise mais eficiente de riscos em matérias-primas e uma rastreabilidade aprimorada por meio da integração de imagens e sensores.

No entanto, essas aplicações ainda exigem o discernimento humano. Mitchell relatou uma demonstração prática na qual foi solicitado à inteligência artificial a avaliação de riscos em uma categoria específica de produtos. A ferramenta gerou uma lista plausível, porém sem a abrangência encontrada em bancos de dados especializados mais consolidados, o que evidencia a necessidade de aliar o conhecimento humano à tecnologia.

UMA PERSPECTIVA REALISTA PARA 2026

Analisando em conjunto os resultados da pesquisa e as considerações do painel, percebe-se uma trajetória cautelosa, porém consistente. A digitalização continua avançando, embora seu progresso dependa significativamente da capacidade interna, de uma governança clara e de investimentos criteriosos. A inteligência artificial desperta interesse, contudo, a maioria das organizações ainda está consolidando a base digital necessária para garantir o funcionamento seguro das ferramentas preditivas.

Com vistas ao ano de 2026, identifica-se como oportunidade o fortalecimento dos sistemas e dos dados que sustentam a adoção digital, ao passo que se prepara para uma governança mais formal da inteligência artificial, que provavelmente será estabelecida.



IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS E RESILIÊNCIA

As pessoas, a cultura e as competências destacaram-se como um dos tópicos mais genuínos no diálogo entre Kimberly Coffin, Campbell Mitchell e Leon Mol. Suas reflexões corroboraram, em grande medida, os comentários obtidos na segunda pesquisa, a qual evidenciou que a cultura e as competências são integradas de forma desigual nas organizações.

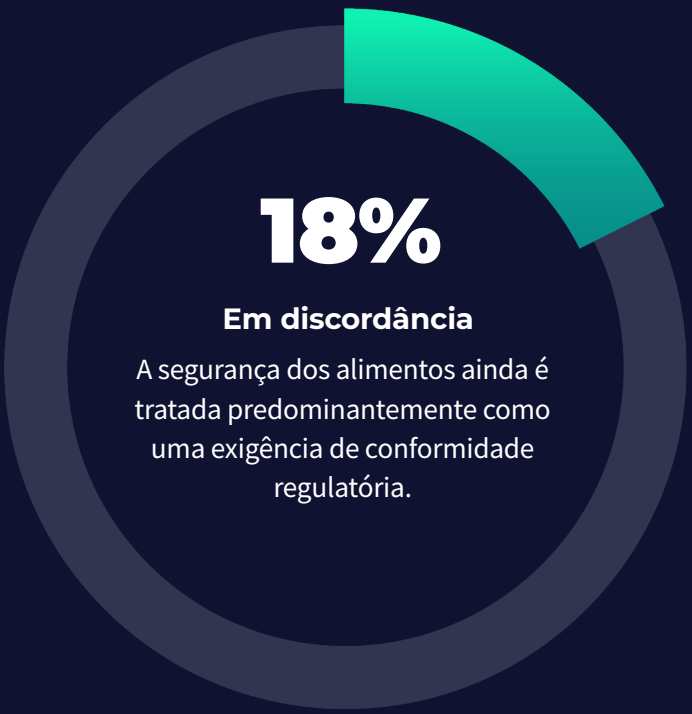
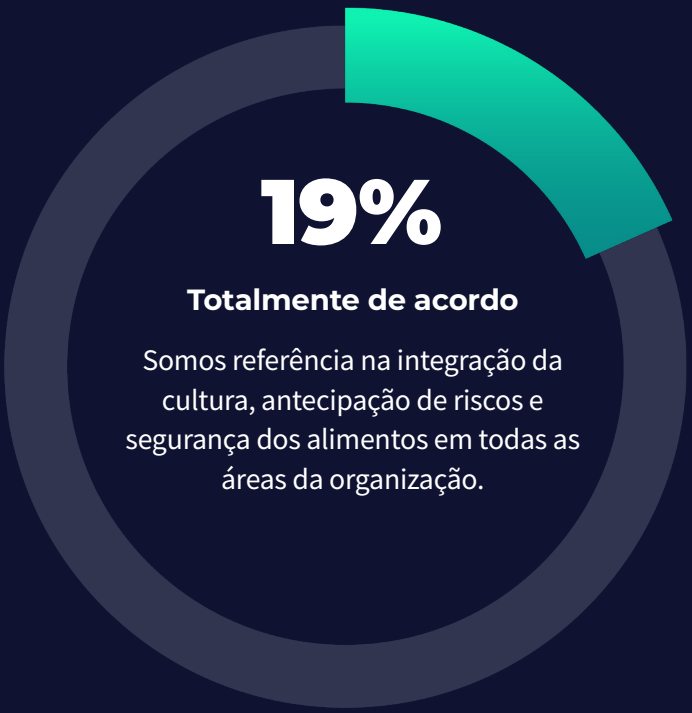
A segunda pesquisa analisou em que medida a inteligência de riscos relacionada à segurança alimentar e a cultura estão incorporadas à estratégia empresarial geral.

Os resultados mostraram um setor em avanço, ainda que de maneira não uniforme, rumo a uma compreensão mais integrada do risco. Uma parcela dos respondentes considera a segurança alimentar como parte do planejamento empresarial, enquanto muitos adotaram uma postura neutra (reconhecendo a necessidade de progresso, porém com ações limitadas até o presente momento). Um grupo menor, porém relevante, indicou que a segurança alimentar ainda é tratada principalmente como um requisito de conformidade.

Esses resultados refletem **as conclusões de referência do LRQA para 2025**, nas quais o desenvolvimento de competências internas obteve a menor pontuação entre os nove princípios avaliados. Diversas organizações demonstram sua cultura de forma segura, contudo, poucas alcançaram o nível de integração e coerência comportamental exigido por esse processo.



Nossa organização está avançando para além do mero cumprimento, incorporando de forma consistente a inteligência de riscos em segurança dos alimentos e a cultura em nossa estratégia empresarial global.



O SIGNIFICADO DA CULTURA DENTRO DE UMA EMPRESA DE ALIMENTOS

Uma mensagem recorrente do painel foi que a cultura é determinada menos pela documentação e mais pela maneira como as pessoas interpretam o risco. Coffin descreveu a cultura como algo que *“só se manifesta quando as equipes compreendem por que os controles são essenciais e de que forma suas ações afetam os resultados relacionados à segurança”*. Ressaltou que muitas organizações ainda dependem em excesso de procedimentos, mas não incentivam a curiosidade nem o discernimento necessários para identificar riscos que não são evidentes.



A cultura não se resume a uma declaração exposta na parede. Trata-se da disposição das pessoas em todos os níveis para compreender o risco, formular questionamentos e agir preventivamente.”

Mitchell enfatizou que as competências são desenvolvidas por meio do engajamento repetido com situações reais. Comentou que as equipes ganham confiança ao compreender incidentes anteriores, quase acidentes e a cadeia de decisões que possibilitaram a ocorrência de problemas. Em sua visão, a prática reflexiva fortalece a cultura de maneira significativamente mais eficaz do que treinamentos periódicos.

Mol acrescentou que a cultura se torna vulnerável quando os colaboradores *“enxergam apenas sua própria etapa do processo”* e não reconhecem de que maneira suas decisões impactam outras áreas.

Essas perspectivas estão diretamente alinhadas com o amplo grupo neutro identificado na pesquisa: organizações que reconhecem a necessidade de aprimorar sua cultura, mas que ainda não implementaram mecanismos para transformar intenção em ação.

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

O painel também ressaltou a relevância da liderança na formação da cultura. A cultura não emerge do nível operacional; ela é promovida, fortalecida e legitimada por aqueles que ocupam posições decisórias na diretoria. Esse tema é tratado com maior profundidade em um recente **LRQA relatório técnico sobre segurança dos alimentos** direcionado ao conselho de administração, que reúne as opiniões de Kimberly Coffin, Cliona Murphy, Diretora Não Executiva da Bord Bia, e Roy Kirby, Sócio da FoodsafERM e ex-Copresidente da Iniciativa Global de Segurança dos Alimentos (GFSI).

Mol enfatizou a dificuldade de abordar os conselhos de administração em termos que superem o mero cumprimento técnico. Observou que, embora o discurso técnico seja preciso, *“nem sempre transmite a dimensão do impacto no negócio”*, o que pode levar à subestimação dos riscos relacionados à segurança dos alimentos.



Se a mensagem não for comunicada em termos de impacto empresarial, raramente receberá a atenção necessária. É fundamental que os conselhos de administração compreendam o risco utilizando a mesma linguagem com a qual gerenciam a organização.

Mitchell concordou com esse ponto, destacando que os gestores respondem quando conseguem *“identificar-se com a situação”*, razão pela qual os programas de fortalecimento cultural têm se baseado cada vez mais em exemplos práticos, simulações e discussões transparentes sobre os desafios.



A CAPACIDADE É UMA RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA

Talvez o aspecto mais significativo tenha sido o entendimento mútuo de que a capacidade não deve ser atribuída exclusivamente às equipes de segurança alimentar. As decisões que influenciam o risco costumam ser tomadas muito antes da participação dos profissionais técnicos.

Coffin destacou a persistente desconexão entre as funções de aquisição e de segurança alimentar. Ressaltou que diversas deficiências em resiliência e cultura originam-se de decisões tomadas sem a devida análise de riscos, o que posteriormente obriga as equipes técnicas a conter problemas em vez de preveni-los. Mitchell reforçou essa perspectiva:



A capacidade se amplia quando os indivíduos reconhecem que a segurança alimentar também é sua responsabilidade. Ao compartilhar uma mesma percepção de risco, as equipes de compras, operações, sustentabilidade e comerciais tomam decisões mais assertivas e fortalecem a resiliência.”

Mol sintetizou este conceito de maneira clara: *“Em certos momentos, as organizações buscam a origem do problema em locais inadequados, pois o conhecimento não foi compartilhado entre as diferentes áreas em tempo hábil para influenciar a tomada de decisão.”*

As respostas neutras da pesquisa refletem precisamente esse desafio. Muitas organizações compreendem como a integração deveria ocorrer, mas ainda não estabeleceram rotinas transversais que tornem a segurança alimentar uma responsabilidade compartilhada.

ONDE A CAPACIDADE DEVE SER DESENVOLVIDA EM 2026

Os resultados da pesquisa e as perspectivas do painel evidenciam diversas prioridades emergentes para fortalecer a cultura e a capacidade em 2026:

Engajamento antecipado de especialistas em segurança alimentar

A cultura organizacional se consolida quando o conhecimento técnico contribui diretamente para as decisões, ao invés de se limitar à auditoria dessas ações.



Comunicação mais clara sobre riscos

Os membros das equipes devem apresentar as questões de segurança alimentar de maneira compreensível e pertinente para a liderança e os setores comerciais.



Aprendizagem reflexiva e análise de cenários

A capacidade é aprimorada por meio da exposição contínua a situações concretas e não apenas por módulos de treinamento isolados.



Alinhamento interfuncional

A cultura organizacional evolui quando todos compreendem o seu papel na gestão de riscos, e não apenas as equipes técnicas.



ANÁLISE DO CONSUMIDOR E DA “CULTURA DO CANCELAMENTO”

[Anterior](#) [Próximo](#)



A supervisão exercida pelos consumidores intensificou-se nos últimos anos, e o painel reconheceu a velocidade com que se desenvolve o risco reputacional. Esse assunto foi tratado na terceira pesquisa, na qual os participantes foram convidados a refletir sobre a preparação de suas organizações para responder a riscos reputacionais decorrentes do escrutínio do consumidor ou da cultura do cancelamento.



Nossa organização está devidamente preparada para responder de forma eficaz aos riscos reputacionais decorrentes do monitoramento dos consumidores ou da ‘cultura do cancelamento’.



Os resultados da pesquisa revelam uma tendência encorajadora. Aqueles que manifestaram concordância total relataram a presença de uma supervisão proativa, estruturas de crise bem definidas e estratégias de comunicação transparentes. Por sua vez, os participantes que concordaram indicaram que os elementos essenciais estão presentes, embora reconheçam determinadas lacunas. No conjunto, este grupo representa a maior parcela dos participantes, o que demonstra que muitas organizações atualmente consideram a comunicação em situações de crise e a prevenção de riscos reputacionais como disciplinas indispensáveis em uma era de mídias constantemente ativas.

O grupo central neutro, que correspondeu a 25% do total de respondentes, apresenta uma visão mais detalhada. Essas organizações compreendem o risco e reconhecem que o monitoramento por parte dos consumidores pode crescer rapidamente, embora seus processos, governança e mecanismos de resposta ainda estejam em desenvolvimento. Em certos casos, há incerteza quanto à liderança, à tomada de decisões e ao nível de transparência esperado.

Os participantes que expressaram discordância ou discordância total destacaram uma cultura mais reativa. Nessas situações, a organização tende a se manifestar na discussão apenas quando o dano reputacional já ocorreu.

Coffin atribuiu essa situação a um problema estrutural recorrente:



Muitas empresas ainda tratam o risco reputacional como um desafio de comunicação, em vez de um fator operacional. Quando a mensagem é elaborada, o problema real já foi exposto ao público.”

Para o LRQA, os resultados da pesquisa refletem uma transformação mais abrangente. O risco reputacional está cada vez mais associado a falhas no fornecimento responsável, à cibersegurança, ao bem-estar dos colaboradores, ao bem-estar animal e ao desempenho ambiental.

A cultura do cancelamento, nesse contexto, não se apresenta como um fenômeno social externo ao ambiente corporativo; trata-se da manifestação evidente de um risco operacional subjacente.

ANÁLISE DO CONSUMIDOR E “CULTURA DO CANCELAMENTO”

[Anterior](#)[Próximo](#)

A VELOCIDADE DA ESCALADA REPUTACIONAL

O painel definiu a cultura do cancelamento como uma forma de “consequência acelerada”. Um único erro, seja relacionado às condições da cadeia de suprimentos, incidentes de segurança de produtos ou vazamentos de dados, pode ser amplificado rapidamente pelos canais digitais. Os consumidores exigem respostas imediatas e transparência, independentemente de a organização dispor de todas as informações sobre o incidente.

 **75%** dos consumidores

afirmam que deixariam de adquirir produtos de uma marca após um incidente cibernético, e 66% não confiariam seus dados a essa empresa após uma violação de segurança

Vercara, Confiança do Consumidor & Risco, 2023.

Mol destacou que o escrutínio atual “avança mais rápido do que a maioria dos processos internos de escalada”, o que implica que as organizações frequentemente se veem obrigadas a responder às preocupações públicas antes de terem informações completas. Essa dinâmica exerce pressão sobre equipes que podem não estar estruturadas para uma coordenação ágil.

Mitchell acrescentou uma reflexão mais abrangente sobre as expectativas: quando os consumidores percebem que uma marca falha em questões de segurança, ética ou bem-estar, deixam de distinguir entre tipos de danos. A reação é determinada pela confiança. “As pessoas respondem ao que a marca representa, não ao detalhe técnico”, comentou, ressaltando que o risco reputacional vai além do incidente imediato.



O risco reputacional não se define pela quantidade de comentários online, mas pela percepção de que a marca compreende o problema, assume a responsabilidade e atua com honestidade. Caso isso não ocorra, a reação tende a se intensificar rapidamente.



AS RAÍZES OPERACIONAIS DA CULTURA DO CANCELAMENTO

Uma das principais mensagens transmitidas pelo painel foi que a cultura do cancelamento raramente decorre de incidentes isolados; em geral, resulta de falhas que dizem respeito aos princípios fundamentais de uma gestão responsável de suprimentos e riscos.

Mitchell destacou que, quando os consumidores perdem a confiança, frequentemente isso ocorre porque o incidente evidencia “*um problema subjacente que a marca deveria ter previsto*”. Entre os exemplos, estão a falta de transparência nas condições de trabalho, a supervisão insuficiente das práticas de bem-estar animal, incidentes cibernéticos que expõem dados dos consumidores ou lacunas nas declarações ambientais. Em cada situação, o foco do escrutínio não está apenas no evento em si, mas no que ele revela.



A cultura do cancelamento pode ser percebida como algo repentino, porém os riscos que a impulsionam raramente são inéditos. Quando as organizações estabelecem uma governança clara e reconhecem suas próprias limitações, o espaço para surpresas diminui.

Mol reforçou esse entendimento ao salientar que as organizações frequentemente “*focam no destaque e não no padrão*”, o que resulta em exposições recorrentes ao invés de uma prevenção sistêmica. É justamente nesses padrões que a inteligência integrada de riscos se torna indispensável.



FORTALECENDO A PREPARAÇÃO PARA 2026



A partir das conclusões da pesquisa e das reflexões do painel, identificam-se diversas prioridades para que as organizações fortaleçam sua preparação diante dos riscos reputacionais em 2026:

Transparência operacional



Assegurar que as informações referentes à cadeia de suprimentos, aos padrões de bem-estar, às declarações ESG e à cibersegurança estejam preparadas para uma análise rigorosa.

Governança clara em situações de crise



Definir de forma precisa quem lidera, quem toma as decisões e com que rapidez as ações devem ser executadas.

Comunicação autêntica



Coordenar ações e comunicações a fim de evitar que a organização transmita uma imagem de defesa ou minimização.

Simulação de cenários



Utilizando estudos de casos reais para aprimorar a confiança e reduzir a hesitação nas decisões estratégicas.

Inteligência integrada de riscos



Relacionando a segurança alimentar com aspectos ESG, cibersegurança, regulamentações e abastecimento a fim de identificar precocemente padrões de vulnerabilidade.

Para a LRQA, a resiliência reputacional é consequência direta de uma gestão disciplinada de riscos. Organizações que reconhecem suas vulnerabilidades, investem em capacidades culturais e respondem com transparência e integridade estarão mais preparadas para enfrentar o rigoroso escrutínio que caracteriza o comportamento dos consumidores atualmente.

CONCLUSÃO – CONSTRUINDO 2026 COM DETERMINAÇÃO

Anterior Próximo



As discussões entre Kimberly Coffin, Campbell Mitchell e Leon Mol evidenciaram uma conclusão inequívoca: os desafios enfrentados pelas empresas do setor alimentício em 2026 não são inéditos, ainda que as expectativas acerca deles tenham se intensificado.

As organizações demonstram compreensão quanto ao direcionamento necessário, e muitas já iniciaram esse percurso, apesar de o avanço ocorrer de maneira desigual. As respostas obtidas nas pesquisas indicaram um progresso significativo em áreas como preparação digital, cultura organizacional e capacidade de resposta a crises. Contudo, os núcleos de respostas neutras evidenciaram que tarefas fundamentais ainda estão em andamento: aprimorar a qualidade dos dados, promover maior envolvimento da alta liderança e estabelecer uma governança mais clara sobre tecnologia e comunicação.

Mitchell refletiu sobre esse aspecto durante a sessão, destacando que *"o progresso genuíno ocorre quando as organizações reconhecem com sinceridade suas próprias fragilidades"*. Sua observação capturou uma mudança mais abrangente. As empresas demonstram maior consciência das demandas estruturais inerentes à resiliência e uma disposição crescente para questionar os pressupostos que sustentam as práticas vigentes.

Para o LRQA, o ano de 2025 reafirmou a importância de um pensamento interconectado. Os riscos relacionados à segurança alimentar não podem ser dissociados da obtenção responsável de recursos, da cibersegurança, do desempenho ambiental ou do cumprimento regulatório. Esses campos influenciam-se mutuamente, e deficiências em um deles podem rapidamente gerar vulnerabilidades em outro. A cultura ocupa posição central nesse ecossistema, determinando a percepção do risco, a velocidade na circulação de sinais entre funções e a eficácia na tomada de decisões sob pressão.

Mol enfatizou que a resiliência está condicionada à visibilidade e à prestação de contas. Decisões tomadas nas etapas iniciais da cadeia de suprimentos tendem a definir o perfil de risco muito antes que possíveis problemas se tornem evidentes. Nesse contexto, a capacidade interna e o alinhamento entre funções serão fatores cada vez mais determinantes ao longo do próximo ano.

Coffin acrescentou que as organizações com melhor posicionamento para 2026 serão aquelas que estabelecem uma disciplina robusta em relação aos dados, à governança e à cultura. Esclareceu que, quando esses elementos

evoluem de maneira integrada, as organizações alcançam uma clareza operacional que possibilita antecipar cenários, ao invés de tratar a previsão como algo excepcional. Sua consideração sintetiza a direção que o setor está seguindo:



Quando a capacidade, a cultura e a inteligência avançam em sincronia, o risco torna-se perceptível, e não uma surpresa inesperada.”

Em perspectiva, 2026 representa uma oportunidade para que as empresas consolidem as lições adquiridas em 2025. As ferramentas digitais continuarão evoluindo, embora seu valor dependa da confiabilidade dos dados que as sustentam. A cultura demandará um fortalecimento contínuo, fundamentado na responsabilidade compartilhada, e não apenas na administração departamental. A resiliência será resultado de uma inteligência de riscos integrada, e não de controles isolados. Adicionalmente, a proteção da reputação estará condicionada à autenticidade, à transparência e à capacidade de responder prontamente diante de situações de escrutínio.

O papel do LRQA é apoiar as organizações na coerência desses riscos interrelacionados. Por meio da verificação independente, análise da cadeia de suprimentos, estruturas de governança e desenvolvimento de competências, auxiliamos as organizações a transformar a complexidade em decisões fundamentadas, convertendo o risco em oportunidade. Aquelas que prosperarem em 2026 serão as que atuarem com determinação: fortalecendo suas bases, alinhando suas funções e promovendo culturas conscientes tanto sobre a amplitude dos desafios atuais do sistema alimentar quanto sobre a oportunidade de administrá-los com confiança.

Saiba mais sobre as atividades do LRQA no setor alimentício e acesse informações relevantes.





SOBRE O LRQA

O LRQA é o principal parceiro global em gestão de riscos.

Por meio de nossas soluções integradas de gestão de riscos, auxiliamos Vossa Senhoria a atuar em um ambiente global em constante transformação, garantindo que mantenha uma vantagem competitiva.

Da certificação e cibersegurança à segurança, sustentabilidade e resiliência da cadeia de suprimentos, colaboramos com Vossa Senhoria para identificar riscos em toda a organização. Em seguida, desenvolvemos soluções inteligentes e escaláveis, especialmente elaboradas para apoiar na antecipação, prevenção e proteção contra riscos.

Em virtude de nosso compromisso contínuo com o cliente, fundamentado em décadas de experiência setorial, análises baseadas em dados e especialistas presentes globalmente nas áreas de garantia, certificação, inspeção, consultoria e treinamento, oferecemos suporte a mais de 61.000 organizações em mais de 150 países.

LRQA – Sua vantagem em gestão de riscos.

ENTRE EM CONTATO CONOSCO

Visite [LRQA.com](https://www.lrqa.com) para obter informações adicionais ou encaminhe um e-mail para brasil@lrqa.com

