6 ESTUDO DE CASO

A empresa foco é uma exportadora de bovinos vivos que está no mercado desde 2004, ano em que foi acordada, pela primeira vez, a compra de bovinos vivos com grupos de interesse. O proprietário da empresa, juntamente com dois sócios, tornou-se prestador destes serviços, a partir daquele momento. Em 2007 a empresa passou a ser oficialmente uma exportadora de bovinos vivos e até 2011 vem em um crescimento significativo.

A empresa encontra-se localizada na capital do Estado do Pará, porém, devidas as leis recentes do estado, as exportações de bovinos vivos não podem mais ser realizadas pelo porto da capital, pois estariam exalando mau cheiro e prejudicando o comércio em um dos principais pontos turísticos da cidade: a Estação das Docas. Devido a esse fato, as exportações, desde 2009, passaram a ser feitas pelo Porto da Vila do Conde, localizado no município de Barcarena a 320 km da capital, às margens do Rio Pará. Já a compra do rebanho é realizada em todo território paraense que, por ser o segundo maior estado do Brasil em extensão e possuir um rebanho de aproximadamente 17 milhões de cabeças, consegue suportar essa demanda, conforme IBGE (2007).

6.1 VISÃO DA EMPRESA

Diante das perguntas aplicadas, segue a interpretação do entrevistado, dirigente da empresa foco. As respostas do questionário estão explicadas e separadas de acordo com o processo de negócio a qual se refere para que posteriormente sejam discutidas.

a) Relacionamento com o Cliente

Segundo o sócio proprietário, quando questionado sobre o relacionamento com os seus clientes, no caso os países que importam os bovinos vivos, ele fez questão de ressaltar que o nicho de mercado com que ele trabalha é específico e atende países com características peculiares, tanto pelo lado religioso quanto pelo

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

lado comercial. Ele trabalha atualmente com o mercado mulçumano, que possui tradição própria para abate da carne, e com o mercado venezuelano. A Venezuela, em particular, devido à tendência socialista, fez o setor pecuarista perder muita eficiência, seguido da queda na produção. Por outro lado, o crescimento da renda nos setores mais pobres do país ampliou a demanda. Como resultado desses dois processos, surgiu a necessidade da importação para atender o mercado. Além desses dois mercados, a Tunísia, a Costa do Marfim e a Argélia estão sendo analisadas como futuros campos de trabalho, por possuírem tradição em consumir carne fresca.

Quando indagado sobre o critério de seleção para com seu cliente, se ele era definido por preço ou por outro motivo, o sócio-proprietário ressaltou algo interessante, que na situação em que a empresa se encontra ele não é apenas selecionador de clientes, mas também é selecionado por eles, devido à qualidade do serviço realizado com o Líbano (primeiro mercado de atuação da empresa) e também à qualidade dos produtos oferecidos. Como exemplo do beneficiamento mútuo, tem-se a empresa Libanesa, que antes ocupava o quarto lugar no ranking de importação bovina e, com a aliança com a empresa brasileira, desde 2007, passou a disputar o primeiro e segundo lugares.

No caso da Venezuela, o motivo que a levou a comprar do Brasil foram conflitos políticos e econômicos com a Colômbia. No início da exportação, foram apenas 1.000 cabeças de búfalas, para o consumo leiteiro e, em 2010, o mercado absorveu 9.000 cabeças, com previsão para 2011 de 13.500 cabeças apenas de búfalas, exemplo esse do crescimento do mercado e da escolha da empresa brasileira por parte do cliente.

A empresa não possui uma classificação dos clientes, por exemplo, do tipo A (muita contribuição), B (intermediários) ou C (pouca contribuição), já que ela trabalha com um único cliente em determinado país ou, quando possui mais clientes no mesmo país, os produtos comercializados são diferentes.

O volume de compra também não é fator determinante para a escolha de um novo cliente ou cliente em potencial, afinal ele é diretamente proporcional ao tamanho do navio, sendo esse no mínimo de 1.500 cabeças, gerando um faturamento médio de 3 (três) milhões de reais por embarque.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

b) Gestão de Serviço ao Cliente

Foi questionada a gestão de serviço ao cliente, por meio de informações da situação do pedido, como no instante que os animais estão no navio, as situações dos mesmos nos CD's (quarentenários ou estabelecimentos pré-embarque), essas informações foram tratadas, de forma separada, em: situação Líbano e situação Venezuela.

Na situação Líbano, os navios são de propriedade da empresa importadora, então, no momento do embarque e no percurso até o seu país, as informações de normalidade dos processos e bem estar do rebanho são repassadas pelo capitão do navio. Durante todo o processo de compra e execução das atividades, as informações que são repassadas para o Líbano são feitas informalmente, via ligações telefônicas, por parte da empresa brasileira.

Na situação Venezuela, as informações são acompanhadas e repassadas passo a passo, desde o planejamento de compra até a atividade final de porto. A empresa venezuelana forma uma equipe de sua confiança, composta de selecionadores de gado, veterinários e assessores comerciais (que intermediam alterações durante o processo) para supervisionar todas as atividades.

c) Gestão de Demanda

Outro processo de negócio tão quão importante é a gestão de demanda que acompanha as variações de mercado interno e externo do produto, como exemplo, a variação na quantidade do rebanho, a entrada de concorrentes no mercado e se sua produção será consumida.

No mercado interno, a empresa acompanha por relatórios de órgãos, como ADEPARÁ e Ministério da Agricultura, a demanda de gado do Estado do Pará. Essa atividade é necessária, pois no período de entressafra (de setembro a dezembro), no qual ocorre pouca incidência de chuva, existe uma redução de oferta e diminuição na qualidade do produto.

No Mercado externo, a empresa acompanha informações de outros países exportadores, como a Austrália, o Canadá, a Nova Zelândia, entre outros. Exemplo de uma situação de influência do mercado foi quando, em 2010, uma desvalorização do Euro tornou, praticamente, inviável as exportações para o Líbano, devido sua moeda ser diretamente relacionada ao dólar. Neste momento, o dólar valorizou e os preços dos franceses, espanhóis e irlandeses se tornaram

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

mais atraentes que o preço brasileiro. A entrada de empresas concorrentes no país não chega a ser preocupante, já que só se entra no mercado com clientes já definidos, a análise certa de concorrência deve ser feita entre países exportadores, esses sim podem influenciar o mercado.

Para gerir a demanda, os planos de ação têm que estar em standby para uma resposta eficiente a qualquer variação de demanda. A empresa baseia seu plano de ação no equilíbrio financeiro e na abertura de fontes alternativas. O sócio-proprietário comentou que já foi necessário um plano de ação em anos passados e que a alternativa utilizada foi a abertura de novas fontes de mercado.

Segundo o entrevistado, para a gestão eficiente, o fluxo de informação de demanda tem que ser analisado. A empresa foco trabalha, tanto com a Venezuela quanto com o Líbano, com a troca de informações aberta, objetivando a confiabilidade entre empresas. O Sócio ainda destaca que, mesmo com essa política, as negociações não deixam de ter divergências, citando como exemplo as divergências tributárias.

d) Atendimento de Pedido

Outro processo de negócio indispensável para o entendimento da empresa e do seu lugar na cadeia de suprimentos é o chamado atendimento de pedido. Nesta etapa, são identificados os tratamentos dado a cada pedido, se existe algum critério de seleção para seu atendimento entre outros.

A flexibilidade é uma função importante no momento de atendimento do pedido. A empresa afirma que trabalha sempre de forma flexível, já que a oferta do produto é sazonal, então, caso não tenha o boi gordo, a empresa recomenda outros produtos que satisfaçam ao cliente de alguma maneira, como a oferta de outras raças ou bezerros, novilhas e garrotes.

No tratamento do pedido, não há uma hierarquia a ser obedecida no que diz respeito a cargos setoriais, e nem mesmo uma burocracia, já que o pedido é repassado informalmente para a área da logística, que também, informalmente, realiza uma previsão de prazo para a execução. Um critério adotado pela empresa analisada é a disponibilidade do pedido. Assim, se não há o produto disponível, e a empresa deseja apenas esse determinado produto e não aceita outros, então, não há negócio. Também no fechamento do pedido não se tem burocracias e as informações são repassadas informalmente via ligações telefônicas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

e) Gestão do Fluxo de Manufatura

Entende-se como Gestão do Fluxo de Manufatura qualquer ação que possa suprir alguma variação no decorrer do processo, seja por variação da demanda, necessidade particular de determinado cliente, entre outros.

A empresa utiliza-se da administração financeira bem estável para preparar o atendimento da demanda do cliente com antecedência de embarque de 30 (trinta) a 45 (quarenta e cinco) dias. Vale ressaltar que essa operação é recente, já que antes não se tinha infra-estrutura para isso.

A maior atividade na gestão do fluxo de produto está nos centros de distribuições chamados de Quarentena e de Estabelecimento de pré-embarque. Na Quarentena ou Quarentenário, onde normalmente as fêmeas e os reprodutores de alta qualidade ficam alojados, há um acompanhamento veterinário e um pequeno estoque de cabeças e medicamentos, para quaisquer eventuais divergências. No estabelecimento de pré-embarque, os animais, normalmente boi gordo, ficam alojados por um curto espaço de tempo, 24h (vinte e quatro), servindo apenas como concentrador de animais. Neste estabelecimento, as ações preventivas para qualquer divergência são menores.

f) Gestão de Relacionamento com o Fornecedor

A gestão das relações da empresa foco com seus fornecedores é um espelho da gestão de relacionamento com o cliente e possui importância vital no decorrer da cadeia. O sócio-proprietário foi indagado se, entre seus fornecedores, existe tratamento diferenciado, por exemplo, em função de alguns deles serem estratégicos. A informação repassada foi a que, mesmo sendo uma única matéria-prima, com o boi variando apenas no tamanho, na raça e na qualidade, a diversidade dos fornecedores é muito grande. Assim, informações como localização (estabelecimento do lado da rodovia, dificuldade de acesso) e tamanho econômico (que colabora com a facilidade da logística porque normalmente tem uma melhor infra-estrutura) são essenciais para esta escolha.

A empresa analisada trabalha, também, com a logística secundária, correspondente a um comprador terceirizado, que adquire os produtos de micro fazendeiros, que não possuem informações satisfatórias de tamanho econômico e localização, os reúne e os repassa. No caso de clientes específicos, existem alguns

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

fornecedores de matéria-prima diferenciada para atendimento.

O Proprietário afirmou que busca obter informações de credibilidade dos seus fornecedores, indispensável neste caso, já que a pesagem dos bois é realizada no estabelecimento de compra e qualquer alteração na balança é altamente prejudicial à empresa. Ele informou também que é mantida a fidelidade com seus fornecedores.

g) Desenvolvimento e Comercialização de Produtos

Nesta atividade, a pesquisa e a busca por possibilidades de aumentar o mix de produtos, de abranger novas áreas de venda e estudar a viabilidade de um novo produto são discutidos a fundo. A empresa foco possui, nos quesitos de abranger áreas de venda e aumentar o mix de produtos, dois gargalos a serem ultrapassados: o primeiro é a disponibilidade dos navios, devido ao seu alto valor agregado, e o segundo é o fluxo de caixa, para arcar com essa variabilidade de produtos.

No estudo de novos produtos, está sendo firmado, para início de 2011, um lote experimental de exportação de búfalas para o abate na Venezuela, uma vez que o búfalo é muito caro e sua carne é muito apreciada neste país.

h) Gestão de Retornos/Devoluções

A empresa analisou a Gestão de Retornos/Devoluções sobre a resposta de eficiência do seu produto ou da não conformidade, onde a mesma se avaliou com um rendimento de 70% de qualidade no produto e serviço, sendo essa informação pouco consistente, lembrando que ela não tem responsabilidade pelo trajeto do navio até o país de destino, pelo desembarque, pelo tratamento antes do abate e, no caso de fêmeas, pelo período de quarentena no país importador. A empresa ainda informou que trabalha com o *feedback* do cliente, dado em apenas situações negativas, mas que colabora com a identificação e correção de alguma situação não conforme.

6.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS - VISÃO MACRO: CADEIA DE SUPRIMENTOS

Com base nas informações extraídas da aplicação do questionário, Apêndice

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

1, definiu-se o perfil que, confrontado com o modelo de Lambert e Cooper (Capítulo 2), possibilitou a análise das suficiências e das carências da empresa estudada, como também, indicar sugestões para se gerir a cadeia de suprimentos. Esse modelo comparativo tem como necessidade trabalhar através de várias etapas para alcançar o sucesso de gestão da cadeia, e são eles:

- Conhecer a estrutura da cadeia de suprimentos (*network structure*), que consiste nas empresas membros da cadeia e suas interligações;
- Identificar cada um dos processos de negócios, que são atividades que fornecem valor para o cliente, e estabelecer ligação com cada um de seus membros e;
- Definir as variáveis gerenciais que integram os processos de negócios ao longo da cadeia (componentes de gestão).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

6.2.1 Estrutura da Cadeia de Suprimentos

A estrutura da empresa foco é bastante simples, porém essas informações são úteis para a identificação dos membros e das dimensões estruturais para se compreender a cadeia de suprimentos. A cadeia é composta, basicamente, pelas Empresas fornecedoras de insumos, Produtores rurais nacionais, Empresas exportadoras, Empresas importadoras, Produtores rurais internacionais, Frigoríficos, Atacadistas, Varejistas e o Consumidor final. Essa cadeia pequena se justifica por não haver industrialização do produto (baixa verticalização). Na Figura 6, é demonstrada a estrutura da cadeia de exportação de bovinos vivos para a identificação dos membros.

Dentro da estrutura da cadeia as unidades estratégicas de negócios, que correspondem os membros primários, são citadas a seguir:

Em primeira instância, as empresas fornecedoras de insumos, representadas pelas indústrias e comércios que fornecem insumos para a produção rural. Por exemplo, os fabricantes de remédios, ração, equipamentos etc.

Os produtores rurais nacionais são os pequenos, médios ou grandes produtores, constituídos na forma de pessoas físicas (fazendeiros ou camponeses) ou de pessoas jurídicas (empresas), responsáveis pelo nascimento e desenvolvimento do produto, o bovino.

As empresas exportadoras, incluindo a empresa foco deste estudo, são

responsáveis pela qualificação dos animais a serem exportados. Nestas, são realizados exames, aplicadas vacinas e fortificantes, entre outras ações.

As empresas importadoras são as que contratam o serviço das empresas exportadoras, para adquirir esse produto diferenciado, o boi vivo, de acordo com suas exigências de qualidade.

No país importador, o destino para o frigorífico é possível, seguido dos atacadistas, varejistas até o consumidor final, já que um dos processos de compra é com a finalidade de Abate, quando se trata da Venezuela. Mas, na sua normalidade, os destinos dos animais são os produtores rurais internacionais, pois o processo de compra tem a finalidade de cria e recria, que, só futuramente, seguirá o ciclo do frigorífico até o consumidor final. Ressaltando ser este o ciclo dos animais para a Venezuela.

Os consumidores finais dessa cadeia podem ser os clientes da empresa importadora, que são pessoas físicas, no caso do Líbano, que realizam seu próprio ritual de abate, e os clientes dos frigoríficos, caso Venezuela.

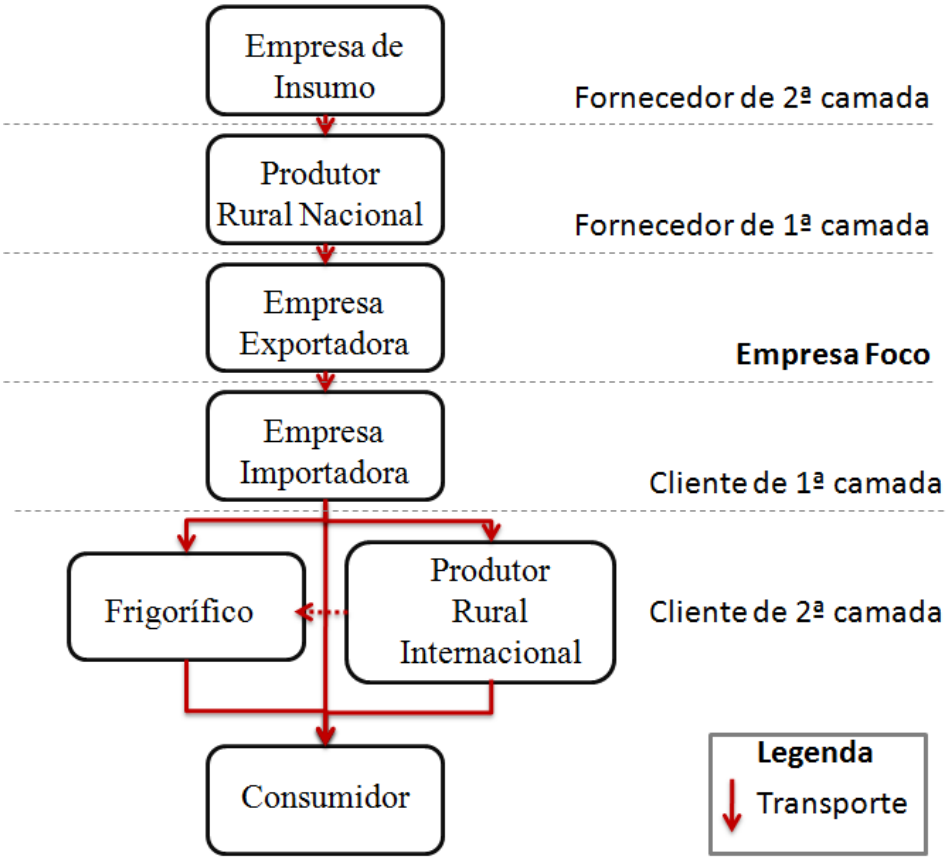
Os membros de apoio dessa estrutura são as empresas que fornecem recursos, conhecimento, utilidades ou ativos financeiros para os membros primários. As empresas transportadoras são, normalmente, terceirizadas e responsáveis pela movimentação de todo produto no decorrer da cadeia, sendo extremamente essenciais como membros de apoio. Entre a empresa de exportação e a empresa de importação o transporte utilizado é o marítimo e em entre todos os outros elos é o terrestre.

Analisando as dimensões estruturais, em uma visão horizontal, partindo da empresa de exportação de bovinos vivos como empresa foco, os seus clientes e fornecedores diretos, a empresa importadora e os produtores rurais nacionais, respectivamente, representam a primeira camada. E as empresas de insumos, que são os fornecedores, e os produtores rurais internacionais e os frigoríficos, que são os clientes, representam a segunda camada, e assim por diante como representado verticalmente na Figura 6.

As dimensões estruturais desta cadeia do ponto de vista vertical se referem ao número de fornecedores e clientes diretos ou indiretos, em cada uma das camadas identificadas na estrutura horizontal. Essa cadeia apresenta-se com um número elevado de membros na primeira camada de fornecedores e os clientes de primeira camada apresentam dois membros (os países exportadores), nas demais

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

nenhum destaque.



Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

Figura 6. Estrutura da cadeia de exportação de bovinos vivos da empresa analisada.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

6.2.2 Processos de Negócios

Nesta etapa, para a gestão da cadeia de suprimentos, busca-se identificar cada um dos processos de negócios, listados por Lambert e Cooper como atividades que fornecem valor para o cliente, e estabelecer a ligação deles com as informações obtidas da empresa foco, presentes na seção 6.1, por meio da aplicação do questionário (Apêndice 1).

Para uma definição mais embasada dos processos de negócio, criou-se um conceito para cada processo, abrangendo opiniões de alguns autores como: Simon e Pires (2006), Simon e Pires (2003), Vieira e Lustosa (2001), Assumpção (2003), Pires (2007), Lambert e Cooper (2000), Lambert (2004a), Lambert (2004b). Os

processos de negócios adotados para a empresa são: Gestão do Relacionamento com o Cliente, Gestão de Serviço ao Cliente, Gestão de Demanda, Atendimento do Pedido, Gestão do fluxo de produto, Gestão de Relacionamento com o Fornecedor, Desenvolvimento e Comercialização do Produto e Gestão de Retornos/ Devoluções, encontrados no Capítulo 2.

A seguir, cada processo de negócio e seus parâmetros, serão abordados, juntamente com as informações obtidas no questionário.

a) Gestão de Relacionamento com o Cliente

Os parâmetros confrontados na gestão de relacionamento com o cliente foram:

• Identificação de mercados-alvo

A empresa possui seus mercados-alvo bem destacados. Hoje, ela trabalha com o mercado do Líbano e da Venezuela, os quais já absorvem a demanda atual de exportação. Porém, ela continua na busca de mercados para futuro campo de trabalho, como a Tunísia, Costa do Marfim e Argélia, uma vez que estes países possuem tradição em consumir carne fresca.

• Identificação de programas para reconhecimento de clientes-chave

O programa de reconhecimento de clientes-chave, mesmo de uma forma peculiar, é exercido na escolha mútua, ou seja, a empresa seleciona seu cliente e também é selecionada por ele, de acordo com a qualidade do seu serviço. Internamente, ela trabalha com um cliente em determinado país ou, quando possui mais cliente no mesmo país, os produtos comercializados são diferentes, não possuindo classificação, entre eles, clientes, quanto à potencialidade.

A empresa atende aos elementos necessários para gerir esse processo, buscando estar em contato com seu cliente e visando novas possibilidades, apresentando-se, assim, dentro do conceito referenciado e, portanto, tornando-se suficiente nesta etapa.

b) Gestão de Serviço ao Cliente

O parâmetro confrontado na gestão do serviço ao cliente foi:

• Utilização de sistemas de informação para monitorar o pedido

Neste quesito, as informações são divididas de acordo com o destino: Líbano e Venezuela. Com o destino para o Líbano, as informações do percurso

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

são repassadas pelo responsável do transporte, o Capitão, já que a empresa libanesa é a proprietária dos navios. Porém, as outras informações de orientação do cliente sobre o processo são repassadas, quando repassadas, de maneira informal. Com o destino para a Venezuela, o repasse de informações se torna mais presente, pois a empresa importadora apresenta uma equipe própria de acompanhamento do processo.

Nos dois casos, a empresa não utiliza nenhum meio de comunicação que facilite o rastreamento do produto no processo e nem que registre as informações repassadas para o cliente. Assim, quanto à gestão do serviço ao cliente, a empresa estudada não se encontra nos padrões de controle, neste processo de negócio.

c) Gestão de Demanda

Os parâmetros confrontados na gestão de demanda foram:

• Redução da variabilidade da demanda

A empresa tenta reduzir a variabilidade da demanda, acompanhando o mercado interno e externo do seu produto. No mercado interno, a empresa acompanha a demanda de gado do Pará, tentando amenizar os efeitos do período de entressafra que impactam na redução de oferta e diminuição da qualidade do produto. E no mercado externo, ela acompanha informações dos países que também exportam bovinos vivos, como a Austrália, o Canadá, a Nova Zelândia, entre outros.

• Planos de contingência

A empresa baseia seu plano de ação no equilíbrio financeiro e na abertura de fontes alternativas.

• Captação de informações dos pontos de venda para reduzir as incertezas

Ela trabalha, tanto com a Venezuela quando com o Líbano, com a troca de informações aberta, objetivando a confiabilidade entre empresas.

A partir da análise e confronto de seus elementos, para o processo de negócio relacionado à gestão da demanda, a empresa demonstra domínio das fontes para a análise da demanda, que sabe reagir e que busca formas de diminuir essas variações. Portanto, a empresa se enquadra no conceito da gestão de demanda adotado neste trabalho.

d) Atendimento do Pedido

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

O parâmetro confrontado no atendimento do pedido foi:

• Monitoramento da entrega eficaz do pedido

Tanto na abertura quanto no fechamento do pedido, a empresa analisada não apresenta burocracias setoriais. O pedido é repassado informalmente entre as áreas por ligações telefônicas que, também sem nenhum método de análise, constituem a base para a previsão de prazo de execução. A disponibilidade do produto e a flexibilidade do pedido são os únicos critérios adotados.

O atendimento do pedido dessa empresa não é realizado de forma adequada. Mais uma vez, a documentação e registro das informações são barreiras em um processo de negócio. A forma para determinação do prazo de entrega do pedido também não condiz com um processo bem gerido. Mesmo não tendo registro de dificuldade neste processo, a empresa não se enquadra nos conceitos estudados.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

e) Gestão do Fluxo de Manufatura

O parâmetro confrontado na Gestão do Fluxo de Manufatura foi:

• Flexibilidade produtiva

A empresa trabalha com um pequeno estoque de animais e medicamentos nos centros de distribuição de bovinos (quarentenários e estabelecimentos de pré-embarque), para suprir quaisquer variações ou gargalos no fluxo de produção. Ela também trabalha com a administração financeira, para preparar, com antecedência, a seleção dos animais.

A Gestão do Fluxo de Manufatura é bem sucedida na empresa, pois nela é possível amparar a produção mediante contratempos, sendo assim, se enquadra nos conceitos adotados.

f) Gestão de Relacionamento com o Fornecedor

O parâmetro de confronto na gestão de relacionamento com o fornecedor foi:

• Determinação dos fornecedores-chave

Informações como: localização (estabelecimento do lado da rodovia, dificuldade de acesso), tamanho econômico do fornecedor (que colabora com a facilidade da logística, porque normalmente tem uma melhor infra-estrutura) e credibilidade do fazendeiro são essenciais para a escolha de seu fornecedor. No caso de fornecedores pequenos, a empresa trabalha com compradores

terceirizados que se responsabilizam pela união e repasse destes animais. No caso de clientes específicos, existem alguns fornecedores de matéria-prima diferenciada para atender esses clientes.

Neste processo de negócio, a empresa apresenta ótima mobilidade na escolha dos seus fornecedores – chave e também demonstra uma forma de se trabalhar com fornecedores menores sem ônus para ela. Portanto, se enquadra no conceito adotado neste estudo.

g) Desenvolvimento e Comercialização de Produtos

O parâmetro de confronto no desenvolvimento e comercialização de produtos foi:

• Criação de produtos

Para arcar com o mix de produtos e abranger as áreas de venda, a empresa precisa ter um fluxo de caixa para suportar essa variedade e a disponibilidade de navios. Mesmo com essas dificuldades, a empresa está com um lote experimental para 2011.

Diante disso, não se pode analisar positivamente nem negativamente este processo de negócio, pois, ainda que não se tenha resultado da atuação do lote experimental nem as ações da empresa junto a clientes e fornecedores – chave, o projeto piloto foi elaborado, estudado e encontra-se em andamento.

h) Gestão de Retornos/Devoluções

O parâmetro de confronto na gestão de retornos/ devoluções foi:

• Resposta de eficiência do seu produto ou da não conformidade

Como trabalha com um produto vivo e não apresenta a opção de ser reprocessado, sucateado e/ou servir de base para outros produtos, a empresa analisou a resposta de eficiência do seu produto ou da não conformidade. Segundo a sensibilidade do entrevistado há um rendimento de 70% de qualidade no produto e serviço, sendo essa informação pouco consistente. Ele ainda informou que, quando trabalha, é apenas com o *feedback* negativo do cliente, mas, diante desse, colabora com a identificação e correção de alguma não conformidade.

Com a informação da impossibilidade de retorno em relação ao produto, diante de alguma anomalia, este processo teve que ser analisado apenas no retorno das informações de eficiência do produto. A empresa, mesmo apresentando um

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

nível de qualidade satisfatório (nível este estimado pelo proprietário sem alguma análise de registros ou numérica) peca na falta de controle dos *feedbacks* positivos. Com o registro destes *feedbacks* (positivos e negativos) para uma análise confiável, ela se enquadraria no conceito adotado do processo de negócio.

Depois de analisado cada processo de negócio, a seguir serão debatidos os componentes de gestão de acordo com as características da empresa.

6.2.3 Componentes de Gestão

As ligações entre os processos de negócios são feitas através dos componentes de gestão, cujos componentes são comumente encontrados nas empresas.

Entre os componentes de gestão mais visíveis e tangíveis, chamados de componentes de gestão físicos e técnicos, enquadram-se os métodos de planejamento e controle, estrutura de trabalho, estrutura organizacional, estrutura do fluxo de comunicação e de informação das cadeias e estrutura do fluxo de produto da cadeia.

Conforme entrevistas e os conceitos dos componentes de gestão adotados, constatou-se que:

• Métodos de Planejamento e Controle: esses métodos se encontram presentes nas técnicas adotadas para ajudar no planejamento e execução conjunta das atividades, como na antecipação das compras de gado em alguns casos, na realização de atividades de apoio, como contato com a transportadora em paralelo à abertura do quarentenário, tudo isso para o progresso da operação. As técnicas de controle de tempo, de quantidade e de recursos corretos para um bom desempenho da cadeia também fazem parte desse componente. A empresa foco para seu auxílio utiliza como ferramentas os softwares Microsoft Office. Essas atividades citadas serão mais detalhadamente exploradas nos processos logísticos na Seção 6.3.

• Estrutura Organizacional: esse componente pode ser analisado dividindo a empresa em responsáveis estratégicos, táticos e operacionais. Com base na empresa foco tem-se como responsáveis estratégicos: o Diretor Comercial, o Diretor Financeiro e o Diretor Logístico, que são as competências dos líderes das instituições. No nível Tático as decisões dos níveis estratégicos são traduzidas e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

transformadas em planos, correspondendo nesta empresa ao Coordenador de campo e Coordenador de logística portuária e documentação. No nível operacional, que são os executores dos planos, fazem parte os demais funcionários, como os assessores administrativos, veterinários, vaqueiros, compradores, entre outros.

Examinando a Estrutura Organizacional no patamar da cadeia de suprimentos, essa divisão estrutural (estratégico, tático e operacional) verifica-se presente nos elos à jusante da cadeia (empresas importadoras, entre outros), o que, muitas vezes, não se aplica à montante da cadeia, onde os produtores rurais normalmente apresentam os níveis estratégicos e táticos como responsabilidade dos proprietários e, a nível operacional, dos vaqueiros. Mesmo com essa simplificação estrutural, à montante há a integração entre os níveis.

• Estrutura de Trabalho: é a representação mais detalhada da Estrutura Organizacional. Na Estrutura do Trabalho são descritas as atividades da empresas à montante e jusante da cadeia e de que forma elas são executadas. Como exemplo desse detalhamento serão descritas as atividades da empresa foco neste capítulo nos processos logísticos, Seção 6.3.

• Estrutura do fluxo de comunicação e de informação da cadeia: compreende a forma que se troca informações para a eficiência da cadeia. No caso da empresa foco, este ainda apresenta lacunas, pois as informações não são registradas em muitas das ocasiões. Essa comunicação normalmente é por ligações telefônicas, dificultando assim o rastreamento de uma decisão equivocada. Mesmo com a falta de registro, a freqüência com que essas ligações ocorrem é considerável, para monitoramento, segundo a empresa.

• Estrutura do fluxo de produtos da cadeia: esse componente de gestão apresenta como seu principal elemento o estoque no processo. Como o estoque é necessário, muitas das vezes alguns membros acabam tendo quantidades diferentes de produtos no estoque. No caso da empresa foco, o estoque em processo se torna inviável, pois no processo de qualificação do gado (seção dos processos logísticos 6.3) as vacinas aplicadas têm validade, sendo possível o estoque em processo apenas por um curto prazo antes da qualificação. Nesta cadeia, a aglomeração do estoque encontra-se nos produtores rurais presentes à montante da empresa foco.

E os componentes de Gestão Gerenciais e Comportamentais menos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

tangíveis e visíveis e que influenciam como os componentes Físicos e Técnicos devem ser implantados, além de definir o comportamento organizacional, são os métodos de gestão, estrutura de Poder e Liderança, estrutura de risco e Recompensa e Cultura e Atitude.

Conforme entrevistas e conceitos adotados de componentes de gestão, constatou-se:

• Métodos de Gestão consistem em técnicas de gestão e filosóficas corporativas ao longo da cadeia. Nesta cadeia específica, como se tratam de empresas do setor primário da economia, as técnicas são as mais simples, sendo assim, não se destaca um método de gestão.

• Estrutura de Poder e Liderança: nada mais é que o jogo de forças entre os elementos da cadeia. Nesta cadeia a empresa foco apresenta um pequeno poder de liderança sobre os produtores rurais, já que é mais vantajoso para eles, e este poder acaba conduzindo a cadeia. No caso da empresa exportadora há um equilíbrio de poder entre ela e a empresa foco.

• Cultura e Atitude: esse componente é de vital importância para essa cadeia porque há diversidade entre alguns países. O equilíbrio dessas, cultura e atitude, permite o sucesso da operação. Essas diversidades culturais podem influenciar as características do produto. No caso da empresa foco, o Líbano busca boi para abate no Brasil e a Venezuela busca novilhas ou vacas para recria e, algumas vezes, bois para o abate. Podem também influenciar na forma de tratamento para com os funcionários.

• Estrutura de Risco e Recompensa: esse componente está acentuado nessa cadeia. O produtor rural, elo à montante da empresa foco, está alocado mais distante do consumidor e uma mudança nas características dos produtos por parte do consumidor o influenciaria fortemente. Esse grande risco é causado pelo investimento a médio prazo que o produtor faz para atender o nível de qualidade para a exportação e cabe ao produtor rural identificar os riscos e recompensas deste mercado. Nos demais elos da cadeia os custos são menores, pois as aquisições de mercadorias são feitas mediante fechamento do pedido. Em destaque a empresa importadora que, por possuir transporte marítimo próprio e específico para esse mercado, também deve analisar os riscos e recompensas.

Consequentemente, as bases para o SCM bem sucedido é estabelecida pela compreensão de cada um desses componentes de SCM e sua interdependência

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

(LAMBERT *et. al.* , 1998).

Após as identificações dos componentes de gestão na empresa e da análise da visão macro, enquanto cadeia de suprimentos, será analisado a seguir a visão micro, o processo logístico da exportação de bovinos vivos.

6.3 ANALISE DE RESULTADOS - VISÃO MICRO: LOGÍSTICA DA EXPORTAÇÃO

A logística de exportação de bovinos vivos se divide de acordo com a finalidade do rebanho, sendo para o Abate (direto para frigoríficos para produção de carne ou consumidores libaneses) ou para reprodução (Cria e Recria) (permanecendo no país de destino para futuras comercializações). Nos dois processos logísticos, finalidade de Abate e de Cria e Recria, não há distinção no tratamento entre bubalinos e bovinos.

Cada uma dessas etapas é composta pela logística de suprimento (compra dos animais nas fazendas de origem e todos os processos nela executados); pela logística de apoio à manufatura que se refere ao desenvolvimento das atividades exigidas nos protocolos firmados entre os países interessados (país exportador e país importador), compreendendo o estabelecimento de pré-embarque e/ou o quarentenário; e pela logística de distribuição física (o transporte para o embarque nos navios para a exportação propriamente dita). Essas etapas logísticas nada mais são do que todo o processo de compra do gado, seu transporte, seu manuseio dos centros de distribuições até seu despacho no porto.

Para tal compreensão foram realizadas entrevistas com o Diretor de Logística/Coordenador de campo, Selecionador/Comprador e a Médica Veterinária responsável.

6.3.1 Finalidade de Abate

Para bovinos com a finalidade de Abate, normalmente são os animais destinados ao Líbano, segue então a descrição deste processo logístico.

6.3.1.1 Logística de Suprimento

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

O país de interesse, no caso o Líbano, faz o pedido de cotação de preço do mercado para analisar se o preço da @ do boi é vantajosa perante a de outros países. Nesta análise apenas entra na cotação bois com @ média de 95 com rendimento 53%, @ média de 95 com 52% e @ média de 95 com 51% que correspondem respectivamente a bois acima de 530kg, de 515-529kg e de 500-514kg. Entende-se por rendimento a porcentagem de carne aproveitada do boi, portanto boi de 500kg com 50% de rendimento possui 250kg de carne e 250kg de carcaça e quanto maior for o rendimento mais gordo e maior a quantidade de carne a ser aproveitada. Sendo essa cotação aprovada, o Líbano confirma o pedido.

O pedido realizado influencia o tipo de navio que transportará o gado, já que certos navios comportam determinadas tonelagens. A empresa trabalha com navios de 1500, 3000, 4500 e 7000 cabeças de gado. Normalmente os navios de 1500 cabeças comportam apenas bois, o de 3000 cabeças bois e garrotes e os maiores de 4500 e 7000 comportam bois, bezerros e garrotes.

Definido qual a variedade do pedido, a compra é aberta e os responsáveis pela mesma entram em ação. Essa compra, de preferência, é realizada num raio de 600 a 800 km dentro do Estado para que o animal não permaneça mais de 12 horas no caminhão, evitando o sofrimento do mesmo. Caso a compra aconteça em uma distância maior, há paradas intermediárias no percurso ao estabelecimento de pré-embarque.

Os chamados selecionadores vão em busca dos melhores preços e produtos dentro do Estado do Pará, visitam os fazendeiros e verificam se os bois são gordos, se eles se enquadram nos critérios do pedido e não apresentam nenhuma aparência doentia e não uniforme. Mediante a satisfação com o produto, os mesmos são pesados no estabelecimento de compra com a avaliação do proprietário e do selecionador e embarcados para o estabelecimento de pré-embarque (centro de distribuição).

Este transporte é realizado por carretas ou caminhões próprios para a movimentação deste tipo de animal, sempre acompanhado da documentação exigida, o guia de transporte animal -GTA- que informa destino/ origem e quantidade transportada. A empresa tem como contratada uma empresa transportadora que fornece os caminhões em perfeito estado, cada caminhão comportando em média 20 cabeças de bovinos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

6.3.1.2 Logística de Apoio a Manufatura

O estabelecimento de pré-embarque, por exigência do Ministério da Agricultura do Estado do Pará, visando a saúde e o bem-estar animal, deve ser localizado a um raio máximo de 150km do porto onde será realizado o embarque. A empresa hoje trabalha com três fazendas que os assessora ora como estabelecimento de pré-embarque, ora como quarentenário, que suporta entre 500 a 3800 cabeças.

A partir da chegada no estabelecimento de pré-embarque, cada lote que corresponde a um caminhão, deve permanecer (vinte e quatro) 24 horas em repouso e passar por uma avaliação de sanidade animal apenas visual para a identificação de machucados ou qualquer quadro clínico aparente, tudo devidamente registrado no atestado de saúde animal. Esse lote é isolado dentro de um pasto de manejo do gado e sua porteira é lacrada pelo próprio fiscal da Adepará e só após completado o período que o lote pode ser liberado. Toda operação é registrada na ficha de atendimento individual -FAI, neste caso, a ficha de atendimento é por lote.

No estabelecimento de pré-embarque alguns cuidados devem ser tomados, como uma boa pastagem, água potável e comida à vontade para os animais (incluindo ração para uma boa manutenção de peso), infra-estrutura adequada para um manejo (movimentação) eficiente. Além da entrada apenas de pessoal autorizado e de veículos devidamente higienizados e desinfetados, é obrigatório o rodolúvio (reservatório com solução desinfetante) na entrada do estabelecimento para diminuir o risco de contaminação. Vale ressaltar que a assistência veterinária é permanente.

Acabadas as 24 horas de permanência obrigatória dos animais no estabelecimento de pré-embarque (EPE), os animais são novamente concentrados em uma área de manejo chamada de curral, área esta responsável pelo maior gargalo, pois a reluta dos animais para entrar no curral, e posteriormente no caminhão, como também os cuidados dos funcionários com o bem-estar animal resultam em um maior tempo no processo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

6.3.1.3 Logística de Distribuição Física

Após a concentração dos animais no curral a empresa transportadora é novamente ativada e os caminhões são destinados ao porto de Vila do Conde – Pará, sempre acompanhados dos GTA's e nota fiscal da mercadoria.

Após a chegada dos caminhões ao porto as documentações exigidas são apresentadas e analisadas pelos órgãos responsáveis para autorização da atividade no porto de embarque, Receita Federal e Ministério da Agricultura, e após essa análise, se a empresa estiver em dia com o radar na Receita Federal (sistema ambiente de registro e rastreamento da atuação dos intervenientes aduaneiros) e se estiver cumprido a Instrução Normativa 13 do Ministério da Agricultura, o veterinário responsável é liberado para realizar a inspeção no navio que será usado para transportar os animais a serem embarcados. O navio tem que cumprir parte da Instrução Normativa 13 no que diz respeito ao bem estar animal. Após esta inspeção e estando cumpridas as exigências, os caminhões são autorizados a entrar no porto para dar início ao embarque dos animais no navio, posicionando na plataforma para descida dos animais do caminhão e subida direto para o navio para a saída com destino ao porto Beirute no Líbano em um trajeto que dura de 19 (dezenove) a 21 (vinte e um) dias.

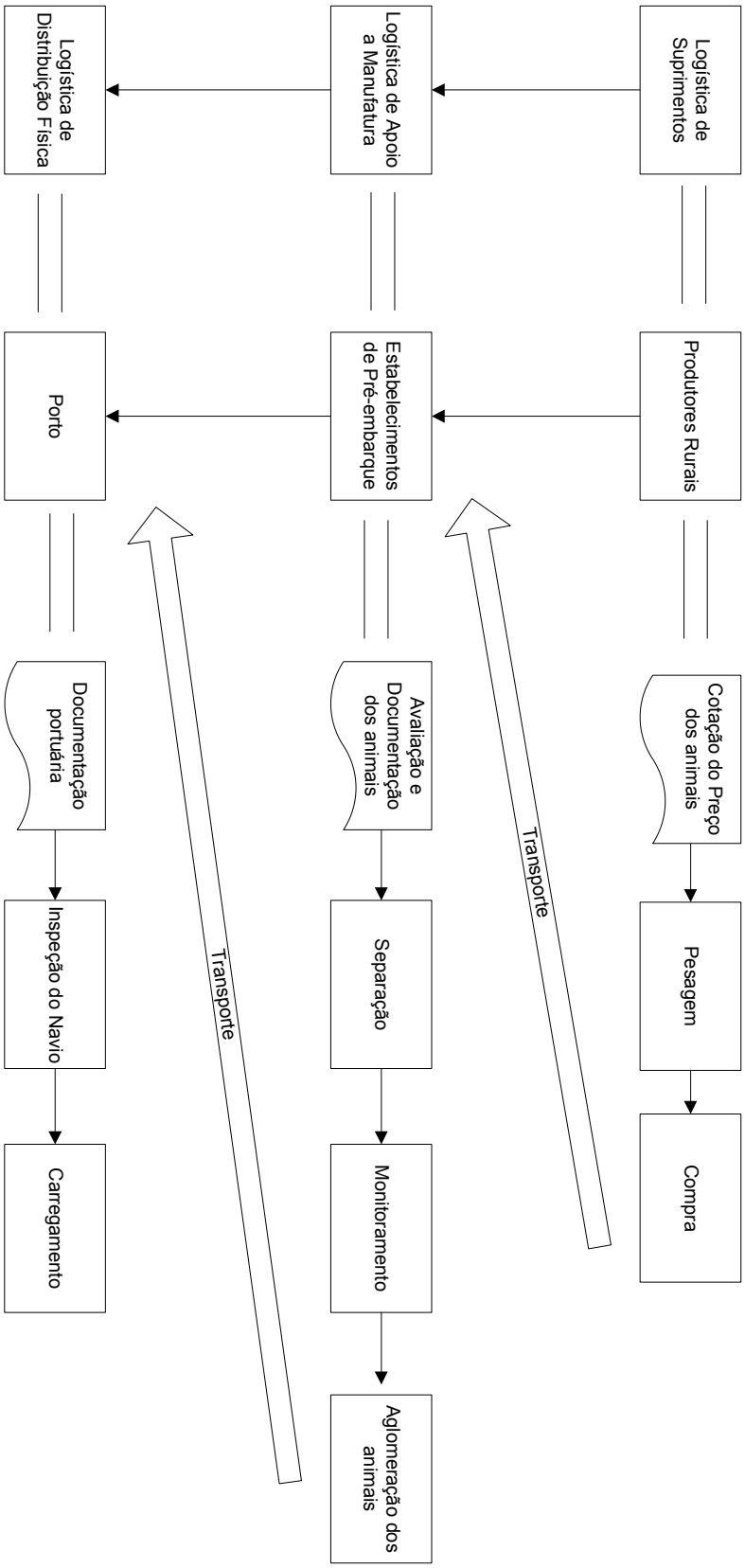
A empresa costuma trabalhar com maior freqüência com o navio de 3000 (três mil) cabeças que leva em torno de 2 (dois) dias inteiros para o seu carregamento. Mas para isso duas equipes trabalham, revezando-se dia e noite para um carregamento contínuo. Mediante influência da alta da maré, não freqüente, os navios são liberados do EPE de acordo com o horário para que os animais não esperem dentro do caminhão.

No Líbano, para a chegada também foi criado um EPE para se receber os animais, porém este já é de responsabilidade dos libaneses, sem nenhuma influência brasileira.

A seguir demonstra-se o esquema gráfico, figura 7, que destaca as etapas da logística adotadas como as etapas a serem cumpridas em cada uma delas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

Figura 7. Esquema Gráfico do Processo com Finalidade Abate



Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

Esse processo de exportação para animais para o abate é o mais simplificado, já que não precisa de um rigoroso processo sanitário no que diz respeito a exames sorológicos, se comparado ao processo de exportação para cria e recria.

6.3.2 Finalidade Cria e Recria

Os Bovinos com a finalidade de Cria e Recria apresentam uma estrutura logística da operação diferenciada e um tanto quanto complexa. Nesse processo, o período de reclusão dos animais é maior e vários exames são realizados com base nas entrevistas. A seguir, será descrito esse processo.

6.3.2.1 Logística de Suprimento

A logística de suprimento se assemelha nas duas finalidades (de abate e de cria e recria) onde a cotação do preço obedece à análise da @ do gado para posteriormente ser aprovada pela Venezuela e a mesma confirmar o pedido. De acordo com o pedido é estipulado o tipo do navio conforme sua tonelagem,

Paralelo à aprovação da quarentena e com a variedade do pedido já definida, os selecionadores e compradores fazem seus contatos com fazendeiros do Estado. Após esse processo eles ficam esperando a confirmação de liberação da quarentena (centro de distribuição) para marcarem visitas para a análise do gado e para realizarem as pesagens dos animais nos estabelecimentos de compra, deixando assim tudo pronto para autorização de transporte para o quarentenário. Essa compra, de preferência, deve obedecer à distância recomendada para evitar o sofrimento dos animais e, caso a compra aconteça em uma distância maior, são necessárias paradas intermediárias no percurso até o quarentenário.

Em paralelo à compra dos animais, a empresa transportadora realiza a conferência e limpeza dos caminhões para, assim que solicitada, realizar esse transporte.

6.3.2.2 Logística de Apoio a Manufatura

Antes de qualquer manifestação de trânsito animal, a fazenda onde será

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

realizado o quarentenário deve passar por uma vistoria do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA - para emitir o termo de liberação. Nele são avaliadas as condições do estabelecimento para o recebimento dos animais e das condições estruturais para as instalações dos funcionários envolvidos. Condições essas de alimentação (pasto para o gado, água potável, pasto de separação (diferenciar lotes de chegada, lotes em processo de exame e lote de isolamento), curral funcional, além de casa bem estruturada para receber os veterinários, vaqueiros, entre outros funcionários.

Depois dessa liberação, a empresa firma o contrato de arrendamento mediante a confirmação de isolamento de, pelo menos, 15 (quinze) dias de qualquer animal, chamado de vazio sanitário, seguido do exame da tropa de cavalos e do contrato de responsabilidade técnica com o veterinário.

Outra necessidade para esse processo é o protocolo sanitário, este desenvolvido pelo país importador o qual firma algumas obrigações a serem cumpridas pela Brasil. Cada país importador elabora o acordo com base nas suas exigências. O protocolo sanitário deve acompanhar os animais na chegada ao porto e ser entregue para o capitão do navio, que encaminhará ao responsável. Nesse caso, o protocolo foi elaborado pela Venezuela e propõe:

- A identificação dos Animais através de um identificador individual (brincos auriculares ou chips) podendo ser executado no momento da compra na fazenda de aquisição ou no quarentenário.

- Informações básicas como a quantidade, o destino e a origem, empresa exportadora e empresa importadora do gado referido.

Posteriormente à aprovação para a execução de suas atividades, a empresa, para abrir a quarentena, tem um período de 5 (cinco) dias para a entrada dos primeiros animais, lembrando que a abertura da contagem dos dias do quarentenário só se inicia após a entrada do ultimo animal destinado àquela exportação. Vale ressaltar que o quarentenário ou quarentena consiste no período hábil que animal fica em isolamento e que pode ser verificada sintomatologia de uma determinada doença. Curiosamente, a duração do mesmo, hoje, corresponde a apenas 25 (vinte e cinco) dias, visto que antes os exames realizados possuíam uma maior duração e realmente eram necessários 40 (quarenta) dias para a obtenção dos resultados.

Com a sincronia das atividades dos compradores e transportadores, os

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

animais chegam ao quarentenário e, assim que aberto, com a entrada do ultimo animal, os exames exigidos pelo protocolo sanitário estabelecido pela Venezuela são iniciados. Testes de diagnósticos como: Brucelose, Tuberculose e Sorologia de Febre Aftosa, quando o local do quarentenário não é área livre desta doença conforme recomendado pelo Programa Nacional de Erradicação de Febre Aftosa do MAPA, e BVD (diarréia viral bovina) que é realizada por amostragem de 10% do rebanho. Fora a BVD, todas as vacinações são realizadas em todo o rebanho e, caso apresentada qualquer anomalia ele é automaticamente excluído do processo.

Com a conclusão da primeira etapa de diagnósticos são realizadas as vacinas contra leptospirose, Carbúnculo Sintomático, Raiva e BVD. No caso do Carbúnculo Sintomático, a vacina deve ser aplicada entre 5 (cinco) a 15 (quinze) dias antes do embarque; a Raiva deve ser aplicada não mais de 60 (sessenta) dias antes e não menos que 5 (cinco) dias antes do embarque; a BVD e a Leptospirose não possuem exigências de período. Como algumas vacinações têm um período de aplicação e de diagnóstico de reações, a equipe veterinária as programa de forma a evitar o desgaste do animal.

Paralela a essa segunda etapa de vacinações programadas, a etapa final do tratamento é iniciada. No tratamento são aplicados vermífugos para combater parasitas internos e externos e este deve acontecer dentro dos 15 (quinze) dias anteriores ao embarque.

Depois dessas 3 (três) etapas o rebanho se apresenta limpo (sem exames negativos) e prepara-se então para o embarque, solicitando para o MAPA o termo de liberação do rebanho para o transporte, chamado de certificado zootécnico, onde é atestado, mediante declaração do técnico veterinário responsável e do fiscal da Adepará que os exames, vacinas e sorologias foram realizados, além da apresentação das notas fiscais dos mesmos e do relatório técnico de fechamento do quarentenário elaborado pelo médico veterinário.

6.3.2.3 Logística de Distribuição Física

Os transportes são verificados antes de entrarem no quarentenário e posteriormente recebem outra desinfecção com produtos já avaliados e aprovados pelo MAPA. Eles também recebem uma certificação que atestam a sua desinfecção emitida pelo veterinário responsável.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

Toda essa documentação (certificado zootécnico, notas fiscais, relatório de fechamento do quarentenário) é encaminhada com antecedência de 72 (setenta e duas) horas a um fiscal do MAPA para análise e liberação da empresa para o embarque, o qual deve ser realizado dentro de 10 (dez) dias posteriores à liberação. Com as documentações aprovadas e o navio devidamente ancorado no porto de Vila do Conde, os caminhões começam a ser carregados e destinados para o porto.

Cabe lembrar que nessa logística, em média, são carregadas apenas 20 cabeças (vinte) em cada caminhão e que o menor navio comporta 1500 (hum mil e quinhentas) cabeças, então o fluxo de caminhões passa a ser de, no mínimo, 75 (setenta e cinco) carretas a serem abastecidas, além do esforço para agrupar no curral os animais que se encontram em diversos pastos pela fazenda/quarentenário.

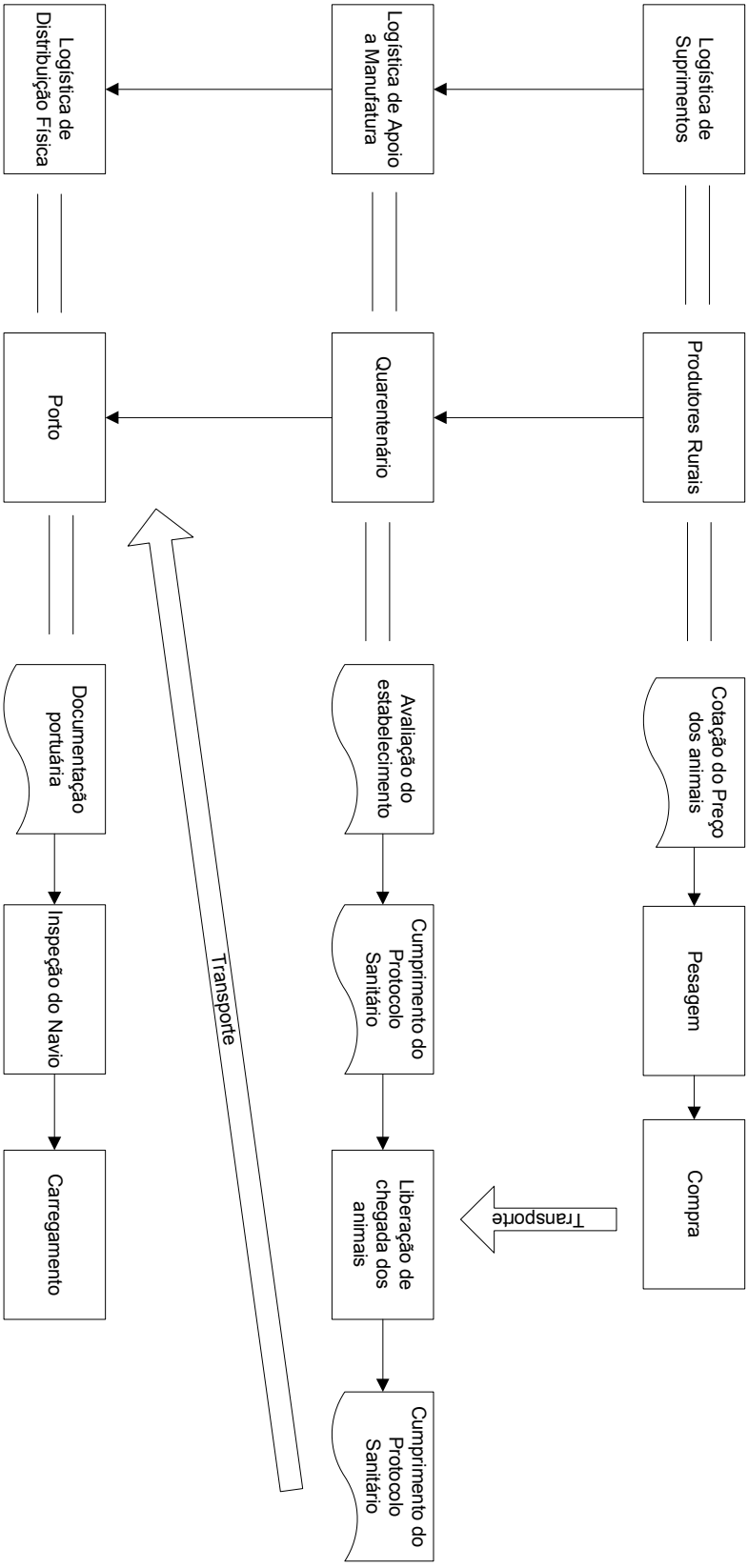
No porto, a burocracia é equivalente à descrita no outro processo, com as documentações apresentadas e analisadas pelos órgãos responsáveis para autorização da atividade no porto de embarque, Receita Federal e Ministério da Agricultura, que analisam o cumprimento da Instrução Normativa 13 do Ministério da Agricultura e a inspeção do veterinário responsável no navio. Após isso, os caminhões são autorizados a entrar no porto para dar início ao embarque dos animais, posicionando na plataforma para descida dos animais do caminhão e subida direto para o navio para a saída com destino ao porto Cabello na Venezuela em um trajeto que dura em torno de 6 (seis) dias. Com a sua chegada no país os animais ainda passam por outra quarentena para a verificação do rebanho e posteriormente são encaminhados para os compradores.

Neste processo, como em qualquer processo produtivo, as atividades devem ser realizadas por profissionais que entendam a importância do seu trabalho, sem o que não existe sincronia nas atividades e a operação não pode ser realizada. Juntos, selecionadores, transportadores, assessores administrativos, fazendeiros, vaqueiros, veterinários e Coordenadores operacionalizam essa exportação. Atrasos, nesse caso, são caríssimos, porque ocasionam mais dias, porque além do informado para o porto, do navio ancorado e as multas são muito altas.

Nesta figura 8 demonstra-se o esquema gráfico que destaca as etapas da logística adotadas como as etapas a serem cumpridas em cada uma delas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA

Figura 8. Esquema Gráfico do Processo com Finalidade Cria e Recria



Fonte: Elaborado pela Autora (2011)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913421/CA