



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HILCILENE DE SOUSA GOUVEIA

**MUDANÇA OPERACIONAL NO ABASTECIMENTO DE
CARNE SUÍNA EM SÃO LUÍS.**

São Luís
2013

HILCILENE DE SOUSA GOUVEIA

**MUDANÇA OPERACIONAL NO ABASTECIMENTO DE
CARNE SUÍNA EM SÃO LUÍS – MA.**

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão para obtenção do grau de Bacharel
em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Ms. Ricardo André Barbosa
Carreira.

São Luís
2013

Gouveia, Hilcilene de Sousa.

Mudança Operacional no Abastecimento de Carne Suína em São Luís MA / Hilcilene de Sousa Gouveia, 2013.

47f.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientador: Prof. Ms. Ricardo André Barbosa Carreira.

Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Agronegócio. 2. Suinocultura. 3. Carne Suína – Abastecimento - São Luís. 4. Mudança Operacional. I. Mudança operacional no abastecimento de carne suína em São Luís.

CDU 631.145:636.4.(812.1)

HILCILENE DE SOUSA GOUVEIA

**MUDANÇA OPERACIONAL NO ABASTECIMENTO DE
CARNE SUÍNA EM SÃO LUÍS – MA.**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel
em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Me. Ricardo André Barbosa
Carreira.

Aprovada em **01 / 08 / 2013.**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Doutor Ademir da Rosa Martins

Prof. Me. Walber Lins Pontes

Dedico este trabalho
a meus pais.
Á toda minha família.
Aos meus amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar presente em minha vida em todos os momentos, me dando forças para correr atrás dos meus objetivos.

Aos meus pais Maria e Raimundo, por todo amor e dedicação que sempre tiveram comigo, pessoas pela qual tenho maior orgulho de serem meus pais, meu eterno agradecimento pelos momentos em que estiveram ao meu lado, me apoiando e me fazendo acreditar que nada é impossível, pessoas que sigo como exemplo, dedicadas, amigas, trabalhadoras, pessoas que sempre me apoiam e acreditam na minha capacidade;

Aos meus irmãos pelo carinho e atenção que sempre tiveram comigo, pelo apoio, enfim por todos os conselhos e pela confiança em mim depositada, meu imenso agradecimento;

Ao meu Namorado Samuel Araújo e sua família, seus pais e sua irmã pelo carinho e atenção.

Aos amigos que fiz durante o curso, pela verdadeira amizade que construímos em particular aqueles que sempre tiveram ao meu lado (Josilene, Elielma, Luis Fernando, Cristiane, Kleiton, Jailson, Júnior) por todos os momentos que passamos durante esses quatro anos meu especial agradecimento. Sem vocês essa trajetória não seria tão prazerosa;

Ao meu orientador, professor Ricardo Carreira, pelo ensinamento e dedicação dispensados no auxílio á concretização dessa monografia;

A todos os professores do curso de Administração, pela paciência, dedicação e ensinamentos disponibilizados nas aulas, cada um de forma especial contribuiu para a conclusão desse trabalho e conseqüentemente para a minha formação profissional;

Por fim, gostaria de agradecer a todos, pelo carinho e pela compreensão nos momentos em que a dedicação os estudos foi exclusiva, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que esse trabalho fosse realizado meu eterno agradecimento.

“As companhias prestam muita atenção ao custo de fazer alguma coisa. Deviam preocupar-se mais com os custos de não fazer nada.”

(Philip Kotler)

RESUMO

O desenvolvimento do setor de suinocultura tem-se apresentado como uma das atividades mais importantes no fornecimento de proteína animal para a alimentação humana. A suinocultura brasileira tem sido aprimorada para produção intensiva a busca de economias de escala e a especialização na produção. Isso tem propiciado a maior agregação de valor e a melhoria da qualidade dos serviços e do produto final. A Agrolusa aplicou uma análise no seu funcionamento e o estudo dessa mudança é necessário para melhorar o seu desenvolvimento. O agronegócio há alguns anos era conhecido simplesmente como agricultura, pois eram produzidos apenas produtos primários na propriedade, para sobrevivência da família. Atualmente o conceito é amplo, envolvendo as diversas etapas da agricultura, desde a soma de todas as operações da produção, até a sua distribuição, as atividades de produção na propriedade, o armazenamento, o processamento e a distribuição de seus derivados. Assim o agronegócio está relacionado desde a produção até a comercialização dos produtos, sendo indispensável para as propriedades que visam uma boa gestão e maximização de resultados. O campo sofreu grandes mudanças tecnológicas em termos de melhoramentos genéticos e mecanização, visando à produção de alimentos mais saudáveis e de qualidade, pois o mercado está cada vez mais competitivo e exigente quanto à origem e elaboração dos produtos. Desse modo, esta pesquisa teve como objetivo principal analisar os impactos das mudanças no nível operacional para a empresa, tratou-se de uma pesquisa de campo de caráter exploratório-descritivo, que primeiro partiu de leituras de estudos feitos sobre mudanças operacionais em empresas, ressaltando posteriormente estudos sobre mudanças na cadeia de abastecimento e, segundo da análise de dados encontrados na aplicação de questionário e entrevista com o gerente da empresa localizada em São Luís/MA.

Palavras - chave: Agronegócio. Mudança. Operacional. Abastecimento.

ABSTRACT

The development of the suinocultura section has been presenting her as one of the most important activities in the supply of animal protein for the human feeding. The Brazilian suinocultura has been perfected for intensive production the search of scale savings and the specialization in the production. That has been propitiating the largest aggregation of value and the improvement of the quality of the services and of the final product. Agrolusa applied an analysis in your operation and the study of that change is necessary to improve your development. The agronegócio has some years it was simply known as agriculture, because they were just produced primary products in the property, for survival of the family. Now the concept is wide, involving the several stages of the agriculture, from the sum of all the operations of the production, until your distribution, the production activities in the property, the storage, the processing and the distribution of yours derived. The agronegócio is like this related from the production to the commercialization of the products, being indispensable for the properties that seek a good administration and maximize action of results. The field suffered great technological changes in terms of genetic improvements and mechanization, seeking to the production of healthier victuals and of quality, because the market is more and more competitive and demanding with relationship to the origin and elaboration of the products. He/she gave way, this research he/she had as main objective to analyze the impacts of the changes for the company, he/she treated - if of a research of field of exploratory character - descriptive, that first it left of readings of studies done on operational changes in companies, pointing out studies later on changes in the chain of provisioning and, second of the analysis of data found in the application of questionnaires with the manager of the located company in São Luís/MA.

Keywords: Change. Operational. Provisioning of meat suína.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 01- Imagem de profissional serrando suíno ao meio para ser vendido para ser comercializado no supermercado.....	39
Figura 02 - Imagem de animais já serrados em câmara frigorífica prontos para serem embalados e levados para os açougues em caminhão baú refrigerado	40
Figura 04 - Imagem de profissionais fazendo os cortes das carcaças	41

LISTA DE SIGLAS

S.I. M - Sistema de Inspeção Municipal

S.I. F - Sistema de Inspeção Federal

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

ABIAP - Associação Brasileira da Indústria de Armazenagem frigorificada

PSE - Pálida, mole e exsudativa

DFD - Escura firme e seca.

GTA - Guia de Transito Animal

SCM - Supply Chain Management (Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento).

EMBRAPA – Empresa brasileira de pesquisa agropecuária.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	PROBLEMÁTICA	15
3	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	16
4	JUSTIFICATIVA	17
5	OJETIVOS	18
6	METODOLOGIA.....	19
7	LOGÍSTICA.....	20
7.1	Elementos básicos da logística	22
7.2	Supply Chain Management -Cadeia de Suprimento e seu gerenciamento	24
7.3	Logística como veículo para a mudança.....	26
8	MUDANÇAS NO NÍVEL OPREACIONAL DAS EMPRESAS.....	27
8.1	Ações importantes no processo de mudança na cadeia de abastecimento.....	28
9	ARMAZENAGEM E TRANSPORTE DE PRODUTOS REFRIGERADOS	30
9.1	Cadeia de frio.....	31
9.2	Armazenagem	31
9.3	Cuidados que devem ser observados em cargas frigoríficas	32
9.4	Qualidade da carne	33
9.5	Transporte da carne suína	33
10	NÍVEL OPERACIONAL DE ABASTECIMENTO DE CARNE SUÍNA UTILIZADO EM SÃO LUÍS: UM ESTUDO DA AGROLUSA	34
10.1	Histórico da Agrolusa Agroindustrial Lusitana Ltda.....	34
10.2	Dados da pesquisa sobre a empresa	35
10.3	Dados do respondente.....	35
10.4	Questões sobre mudança na logística	35
11	MODELO ATUAL DO SITEMA	37
11.1	Tipos de mudanças e suas vantagens.....	38
12	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS.....	41
	ANEXOS.....	43

1 INTRODUÇÃO

Existe uma vasta literatura sobre mudanças operacional, tendo o tema diversas linhas de pesquisa sobre o assunto, sendo uma dessas linhas de pesquisa a mudança operacional no abastecimento de carne suína.

A motivação deste trabalho se trata que mudar hoje é mais do que nunca, uma necessidade para a sobrevivência e o sucesso das empresas, cuja palavra de ordem é a criação e a captura de valor para a empresa, fatores essenciais que possibilitam a empresa garantir a sua sustentabilidade como a possibilidade de obter, transmitir e processar informações cresceu demais em função da velocidade das comunicações, e, sobretudo pelo desenvolvimento da internet, o enorme desenvolvimento das tecnologias de telecomunicações e informação criou uma série de relações complexas entre empresas e suas cadeias de suprimento.

É notória a importância da mudança para as empresas que desejam dar respostas mais rápidas ao mercado independentemente do seu porte ou área de atuação. Este estudo se justifica pela importância do tema para o cenário do Brasil e também pela necessidade das empresas em conhecerem qual situação frente ao mercado em termos de transformação e também frente aos modelos novos e tradicionais que seus concorrentes atuam.

Diante do exposto a contribuição prática deste trabalho é mostrar que a mudança operacional funciona como alternativa para ajudar as empresas, a criarem mecanismos mais eficazes para o incentivo à inovação agregando valor e garantindo a sua sustentabilidade no mercado, levando em consideração que as empresas cada vez mais recorrem a conhecimentos vindos de outras instituições para se tornarem mais competitivas. Este trabalho tem como objetivo geral Analisar os impactos das mudanças operacionais no abastecimento de carne suína em São Luís pela empresa Agrolusa.

Como objetivos específicos pretende – se identificar as mudanças operacionais, constatar e avaliar as vantagens da mudança operacional no abastecimento de carne suína através de entrevista e aplicação de questionários.

Como forma de delimitação do estudo pretende-se abordar que a mudança operacional no abastecimento de carne suína pela Agrolusa é de fundamental importância, pois o desenvolvimento do setor de suinocultura tem-se apresentado como uma das atividades mais importantes no fornecimento de proteína animal para a alimentação humana. A suinocultura brasileira tem sido aprimorada para produção intensiva a busca de economias de

escala e a especialização na produção. Isso tem propiciado a maior agregação de valor e a melhoria da qualidade dos serviços e do produto final. A Agrolusa aplicou uma análise no seu funcionamento e o estudo dessa mudança é necessário para melhorar o seu desenvolvimento.

Após a explanação da parte teórica do trabalho, é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, com aspectos como: a técnica da pesquisa, o ambiente, o instrumento de coleta de dados e análise dos resultados e então são apresentados os resultados dessa pesquisa realizada através de entrevista e aplicação de questionário com o gerente da empresa Agrolusa situada em São Luís/ MA.

2 PROBLEMÁTICA

O agronegócio há alguns anos atrás era conhecido simplesmente como agricultura, pois eram produzidos apenas produtos primários na propriedade, para sobrevivência da família. Atualmente o conceito é amplo, envolvendo as diversas etapas da agricultura, desde a soma de todas as operações da produção, até a sua distribuição, as atividades de produção na propriedade, o armazenamento, o processamento e a distribuição de seus derivados. Assim o agronegócio está relacionado desde a produção até a comercialização dos produtos, sendo indispensável para as propriedades que visam uma boa gestão e maximização de resultados.

O campo sofreu grandes mudanças tecnológicas em termos de melhoramentos genéticos e mecanização, visando à produção de alimentos mais saudáveis e de qualidade, pois o mercado está cada vez mais competitivo e exigente quanto à origem e elaboração dos produtos.

3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A mudança operacional no abastecimento de carne suína pela Agrolusa é de fundamental importância, pois o desenvolvimento do setor de suinocultura tem-se apresentado como uma das atividades mais importantes no fornecimento de proteína animal para a alimentação humana. A suinocultura brasileira tem sido aprimorada para produção intensiva a busca de economias de escala e a especialização na produção. Isso tem propiciado a maior agregação de valor e a melhoria da qualidade dos serviços e do produto final. A Agrolusa aplicou uma análise no seu funcionamento e o estudo dessa mudança é necessário para melhorar o seu desenvolvimento.

4 JUSTIFICATIVA

A Mudança operacional no abastecimento de carne suína em São Luís é de fundamental importância tanto para a empresa fornecedora como para os seus clientes, em função das exigências das pessoas e do crescimento acelerado da tecnologia.

No mundo atual, dinâmico e turbulento, as empresas enfrentam um desafio: mudar ou morrer. Quem não renovar os produtos e serviços que oferece e atualizar as maneiras de produzir e abastecer corre o risco de ser ultrapassado pelos concorrentes. Por isso, o processo de mudança - é fundamental para o sucesso das organizações, grandes ou pequenas. (BESSANT, 2010, p.5).

A motivação deste trabalho se trata que mudar hoje é mais do que nunca, uma necessidade para a sobrevivência e o sucesso das empresas, cuja palavra de ordem é a criação e a captura de valor para a empresa, fatores essenciais que possibilitam a empresa garantir a sua sustentabilidade e como a possibilidade de obter, transmitir e processar informações cresceu demais em função da velocidade das comunicações, e sobretudo pelo desenvolvimento da internet, o enorme desenvolvimento das tecnologias de telecomunicações e informação criou uma série de relações complexas entre empresas e suas cadeias de suprimento. (FNQ, 2011, p.21).

É notória a importância da mudança para as empresas que desejam dar respostas mais rápidas ao mercado independentemente do seu porte ou área de atuação. Este estudo se justifica pela importância do tema para o cenário do Brasil e também pela necessidade das empresas em conhecerem qual a situação frente ao mercado em termos de transformação e também frente aos modelos novos e tradicionais que seus concorrentes atuam.

Diante do exposto a contribuição prática deste trabalho é mostrar que a mudança funciona como alternativa para ajudar as empresas, a criarem mecanismos mais eficazes para o incentivo à inovação agregando valor e garantindo a sua sustentabilidade no mercado, levando em consideração que as empresas cada vez mais recorrem a conhecimentos vindos de outras instituições para se tornarem mais competitivas. Desta forma a finalidade do trabalho é identificar, constatar e avaliar as vantagens da mudança operacional no abastecimento de carne suína em São Luís, pela Agrolusa através de entrevista e aplicação de questionários .

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo geral

Analisar os impactos das mudanças operacionais para a Agrolusa.

5.2 Objetivos específicos

- Identificar a mudança operacional da Agrolusa;
- Constatar as vantagens da mudança operacional na Agrolusa;
- Avaliar a mudança operacional no abastecimento de carne suína na Agrolusa.

6 METODOLOGIA

A pesquisa teve como base uma ampla revisão bibliográfica sobre o tema Mudança Operacional no Abastecimento de Carne Suína, um assunto que faz parte da logística. A pesquisa utilizada para o desenvolvimento desse trabalho será do tipo exploratória. Pois para Marconi e Lakatos (2010), “[...] no estudo exploratório se tem três finalidades principais: desenvolver estudos que já foram explanados, aumentar a familiaridade do pesquisador com o estudo e tornar mais claro alguns conceitos”. Sendo completado por Gil (2008) “[...] que as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Portanto, as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Além disso, foi realizada uma entrevista com o administrador da empresa Agrolusa de São Luís, utilizando como ferramenta a aplicação de um questionário que faça um levantamento de informações qualitativas para melhor compreensão da pesquisa.

7 LOGÍSTICA

È o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

O conceito de logística existe há muito tempo, sendo utilizado primeiramente pelo exército americano. Foi desenvolvido pelos militares, para designar estratégias de abastecimento de seus exércitos nos “fronts” de guerra e para que nada lhes faltasse.

De acordo com o Dicionário Aurélio o termo logística vem do francês “logistique” e tem como uma de suas definições a parte da guerra que trata do planejamento e da realização de projeto de desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material para fins operativos ou administrativos. (FERREIRA, 1986).

Já pela definição do Council of Logistic Management:

Logística é a parte do processo da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e estocagem eficiente e eficaz de produtos, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem ao ponto de consumo, afim de atender as necessidades dos clientes (MOURA et al, 2004, p.8).

Podemos dizer então que é a arte de comprar, receber, armazenar, separar, expedir, transportar e entregar o produto/ serviço certo, na hora certa, no lugar certo, ao menor custo possível.

E segundo Novais a sua origem, o conceito de logística estava essencialmente ligado às operações militares. Ao decidir avançar suas tropas seguindo uma determinada estratégia militar, os generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munição, víveres, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha. Por se tratar de um serviço de apoio, sem o glamour da estratégia bélica e sem o prestígio das batalhas ganhas, os grupos logísticos militares trabalhavam em silêncio, na retaguarda.

Foi o que também ocorreu nas empresas durante um bom período de tempo. Uma indústria precisa transportar seus produtos da fábrica para os depósitos ou para as lojas de seus clientes; precisa também providenciar e armazenar matéria – prima em quantidade

suficiente para garantir os níveis de fabricação planejados. Por outro lado, em razão das descontinuidades entre o ritmo de produção e de demanda, precisa manter produtos acabados em estoque. Essas operações eram antigamente consideradas atividades de apoio, inevitáveis. Os executivos entendiam então que, no fundo, tais operações não agregavam nenhum valor ao produto. Dentro da organização empresarial, esse setor era encarado como um mero centro de custo, sem maiores implicações estratégicas e de geração de negócios. Em linguagem de hoje, diríamos que esse setor da empresa atuava de forma reativa e não proativa.

A maioria das indústrias, por outro lado, surgiu no chão de fábrica, girando em torno de processos de fabricação de uns poucos produtos, com o restante da organização gravitando em torno da manufatura. Ainda hoje, no Brasil e mesmo no exterior, se observa o poder que o setor da manufatura desfruta em muitas indústrias. Isso pode ser observado também nos cursos predominantemente o processo de fabricação industrial. Esse contexto ainda colabora, em muitos casos, para que algumas empresas considerem as atividades logísticas algo secundário na organização empresarial.

No que se refere à armazenagem e estoque, a logística tem um papel fundamental no planejamento, organização e controle. Armazenagem é responsável pela administração do espaço para a manutenção do estoque, a localização, o dimensionamento de área, o arranjo físico, reposição de estoque, projetos de docas ou baias de atracção e configuração de armazenagem. No estoque é responsável por sua manutenção desde a entrada de material até a entrega ao cliente.

As atividades logísticas envolvem segundo Moura (2005). Transporte, estocagem de material de consumo e manutenção, embalagem, movimentação de materiais, atendimento ao pedido, previsão de estoques, planejamento da produção, suprimentos, serviço ao cliente, localização, controle de estoque, inventários, produção, controle de qualidade, distribuição física e segurança.

O controle de estoque é de extrema importância, pois é necessário para manter o nível de serviço, mas, em contrapartida, gera grandes custos. Para diminuir esses custos duas ações podem ser desencadeadas, a centralização dos estoques que diminui o total estocado e o planejamento mais preciso possível, não gerando estoques desnecessários.

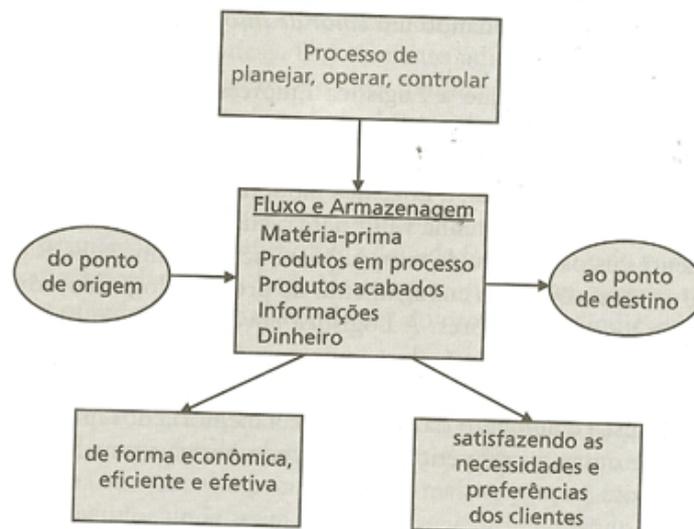
Segundo Ballou (2006, p.277), é necessário que comecemos então a desenvolver a metodologia de controle de estoques como uma forma de definir a disponibilidade de produtos e uma identificação dos custos relevantes ao gerenciamento dos níveis de estoques.

Existe uma grande e crescente variedade de produtos que as empresas dispõem em seus portfólios criando complexidade de controle. Nesse sentido a logística necessita ter um sistema de avaliação de armazenagem e estoque que assegure o mínimo de custos, que o estoque esteja de acordo com a política da empresa, que a armazenagem e estoque reflitam seu conteúdo usando o valor desse capital como ferramenta de tomada de decisão e que evite desperdício. Os saldos em estoque demonstrados nos sistemas informatizados devem estar em sintonia com os saldos físicos existentes nos depósitos para se ter um inventário confiável.

Dentro de uma empresa, principalmente na armazenagem e estoque, a logística poderá ser o caminho para diferenciação aos olhos de seus clientes, tanto para a redução de custos quanto para a agregação de valor a empresa, refletindo num aumento da lucratividade. Porém a logística por si só não alcançara esses resultados, não pode ser vista como tábua de salvação, mas sim, como uma parceira da empresa integrada com os demais setores.

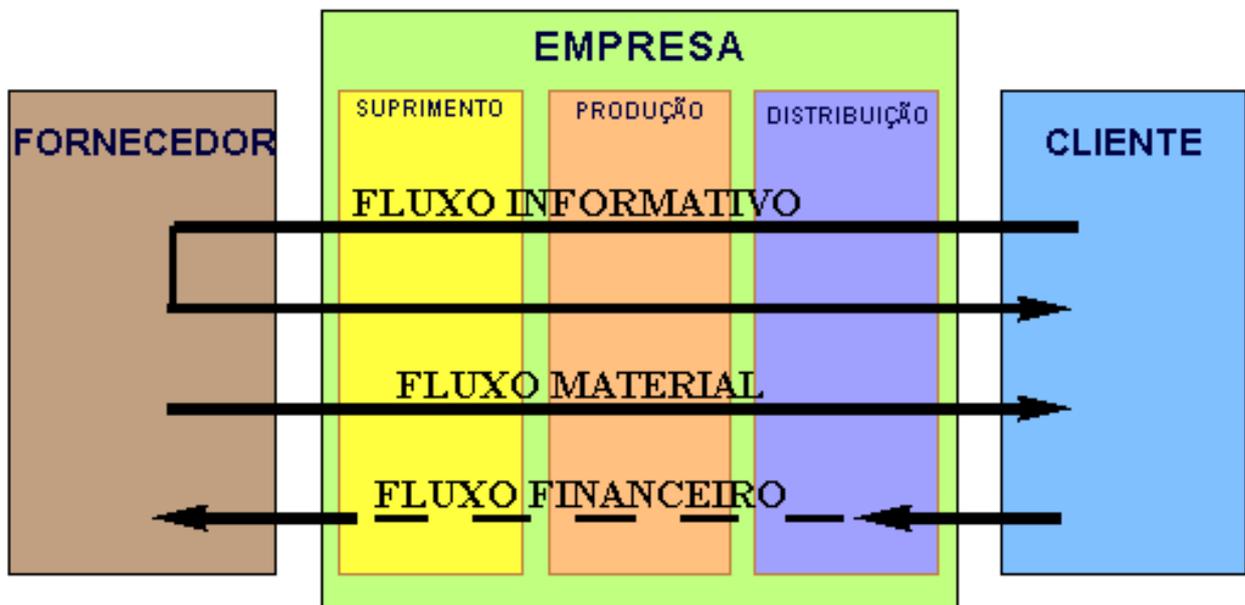
7.1 Elementos básicos da Logística:

O quadro sinóptico, abaixo, contém os principais elementos conceituais da logística, que começa com o desenho e aprovação do processo, seguidos da implementação e operação:



Os fluxos associados á logística, envolvendo também a armazenagem de matéria – prima , dos materiais em processamento e dos produtos acabados, percorrem todo o processo, indo desde os fornecedores, passando pela fabricação, seguindo desta ao varejista, para atingir

finalmente o consumidor final, o alvo principal de toda a cadeia de suprimento. Além do fluxo de materiais (insumos e produtos), há também o fluxo de dinheiro, no sentido oposto àquele. Há ainda, fluxo de informações em todo o processo. Esse fluxo ocorre nos dois sentidos, trazendo informações paralelamente à evolução do fluxo de materiais, mas conduzindo também informações no sentido inverso, começando com o consumidor final do produto (demanda, preferências, mudanças de hábitos e de compras, mudanças no perfil socioeconômico) e indo até os fornecedores de componentes e de matéria-prima.



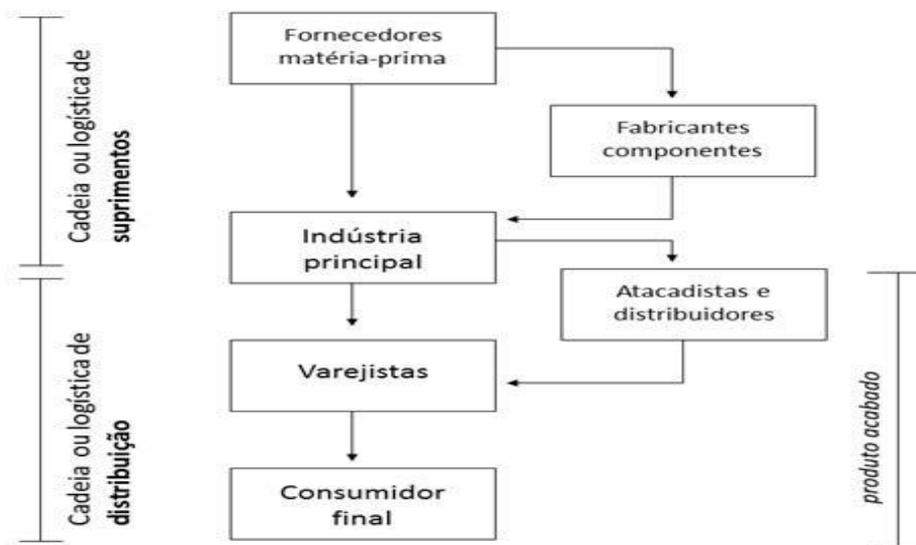
Todos esses elementos do processo logístico devem ser enfocados com um objetivo fundamental: Satisfazer as necessidades e preferências dos consumidores finais. No entanto, cada elemento da cadeia logística é também cliente de seus fornecedores. Assim é preciso conhecer as necessidades de cada um dos componentes do processo, buscando sua satisfação plena. Finalmente operando num mercado eminentemente competitivo, não basta adotar soluções tecnicamente corretas. É necessário buscar soluções eficientes, otimizadas em termos de custo, e que sejam eficazes em relação aos objetivos pretendidos.

Assim, segundo Novais (2007), na moderna logística procura incorporar prazos previamente acertados e cumpridos integralmente, ao longo de toda a cadeia de suprimento, integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa, integração efetiva e estreita (parcerias) com fornecedores e clientes, busca da otimização global, envolvendo a

racionalização dos processos e a redução de custos em toda a cadeia de suprimento, satisfação plena do cliente, mantendo nível de serviço preestabelecido e adequado.

7.2 Supply Chain Management -Cadeia de Suprimento e seu gerenciamento.

Quando adquirimos um produto, não imaginamos o longo processo necessário para converter matéria-prima, mão-de-obra e energia em algo útil ou prazeroso. Muitas vezes, produtos complexos como o automóvel requerem matéria – prima de natureza variada (materiais plásticos, borracha, tecidos) e são montados a partir de um número muito elevado de componentes. Em outros casos, como uma bandeja de ovos frescos, o produto é formado pelo elemento básico (os ovos), mais há que se considerar também o suporte de plástico, a etiqueta e o código de barras. Mas na maioria dos casos, o caminho é mais longo. Uma geladeira, por exemplo, utiliza componentes fabricados por outras indústrias, como é o caso do compressor. A fábrica de compressores, por sua vez, necessita de fios elétricos, metais e outros elementos para sua produção, componentes esses fornecidos por outras empresas. O longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor através do varejista constitui a cadeia de suprimento.



Adaptado de Novaes, 2001.

De acordo com Novais (2007), na cadeia de suprimentos típica, fornecedores de matéria-prima entregam insumos de natureza variada para a indústria principal e também para os fabricantes dos componentes que participam da fabricação de um determinado produto. A

indústria fabrica o produto em questão, que é distribuído aos varejistas e, em parte, aos atacadistas e distribuidores. Esses últimos fazem o papel de intermediários, pois muitos varejistas não comercializam um volume suficiente do produto que lhes possibilite a compra direta, a partir do fabricante. As lojas de varejo, abastecidas diretamente pelo fabricante ou indiretamente por atacadistas ou distribuidores, vendem o produto ao consumidor final.

Há algumas décadas, as grandes indústrias produziam a maior parte dos componentes necessários à fabricação de seus produtos. Isso ocorria, em parte, porque conseguiam produzi-los com custos mais baixos. De outro lado, por questões estratégicas e de poder econômico, não gostavam de ficar na dependência de fornecedores. A tendência era a verticalização industrial. Hoje, os conceitos de vantagem competitiva de core competence (Porter, 1986) estão presentes na definição das estratégias das grandes empresas. É mais proveitoso concentrar as atividades naquilo que a empresa consegue fazer bem, diferenciando – a positivamente dos concorrentes e adquirindo externamente componentes e serviços ligados a tudo que não estiver dentro de sua competência central. Assim, não somente componentes e matérias – primas são hoje adquiridos de outras empresas, como também serviços de variadas espécies: distribuição, armazenagem e transporte de produtos e insumos, alimentação de empregados, estacionamento e muitos outros. Claro que, nesse contexto, é muito importante o adequado entrosamento entre as empresas participantes, com um grau de confiança mútua elevado.

A atitude clássica das empresas numa fase preliminar da logística, e que infelizmente ainda perdura em muitas organizações nacionais, era tirar a máxima vantagem de cada situação, visando, com isso, ganhar sempre dos concorrentes, numa perspectiva imediatista. Por exemplo, com a integração mais efetiva das empresas nos dias de hoje, é comum um lote de um certo produto ser entregue atrasado à transportadora, mas com a documentação indicando a data acertada previamente com o cliente, numa tentativa de passar a ineficiência de um dos participantes aos demais elementos da cadeia. Esse tipo de atitude está obviamente ligado ao desbalanceamento de poder entre as empresas participantes. Aquela que fala mais alto, mostrando seu poder, acaba, muitas vezes, impondo situações irregulares aos elos mais fracos da cadeia de suprimento.

Hoje, a visão desse processo é totalmente diferente. Chegou – se à conclusão de que os ganhos que podem ser obtidos através da integração efetiva dos elementos da cadeia, com a otimização global de custos e de desempenho, são mais expressivos do que a soma dos possíveis ganhos individuais de cada participante, quando atuando separadamente. No jargão

Logístico, a união dos participantes da cadeia de suprimento, buscando ganhos globais, deve se transformar num processo ganha – ganha, em que todos ganham e não somente uns em detrimento dos demais.

Mas, para se chegar a esse estágio de integração plena, com benefícios globais expressivos, o caminho é árduo, requerendo a eliminação de inúmeras barreiras. Uma delas é o esquema organizacional da empresa, que precisa ser revisto modernizado. Outro requisito é a necessidade de um sistema de informações bem montado e interligando todos os parceiros da cadeia. Também é preciso implantar, nas empresas participantes, sistemas de custos adequados aos objetivos pretendidos, permitindo a transparência de informações entre os parceiros da cadeia. Esse tipo de operação logística integrada moderna é denominado Supply Chain Management (SCM), ou, em português, Gerenciamento da cadeia de suprimento. A seguinte definição de Supply Chain Management foi adotado pelo fórum de SCM realizado em Ohio State University: SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente, (NOVAIS, 2007).

É importante notar que o novo conceito de SCM focaliza o consumidor com um destaque excepcional, pois todo o processo deve partir dele, buscando equacionar a cadeia de suprimento de maneira a atendê-lo, na forma por ele desejada. Outro ponto importante a destacar é a integração exigida entre todos os elementos da cadeia de suprimento.

7.3 Logística como veículo para a mudança

À medida que os mercados, as tecnologias e as forças competitivas mudam em velocidades cada vez maiores, o imperativo de uma mudança organizacional tornam-se mais urgente. O paradoxo é que, por serem rígidas, quase petrificadas até, as estruturas organizacionais não têm a capacidade e mudar na mesma velocidade que o ambiente no qual elas existem (Martin, 2009).

De acordo com Martin (2009), A tendência à globalização, que envolve a coordenação de complexos fluxos de matérias-primas e informação de várias fontes estrangeiras e plantas manufactureiras para mercados diversos, tem destacado de modo contundente a inadequação das estruturas existentes. O que estamos descobrindo é que a logística é a força motriz para a mudança organizacional.

Ainda de acordo com Martin (2009), a competição e a sobrevivência nesses mercados globais requerem que a organização esteja orientada para a logística. Desse modo é preciso nada menos do que passar do foco funcional ao foco no processo. Uma mudança tão radical necessariamente acarreta um reagrupamento na organização, de modo que as tarefas fundamentais sejam gerenciadas por fluxos de trabalho multifuncionais.

De fato, é graças ao avanço tecnológico e informação que o tipo de mudança organizacional que estamos descrevendo tornou – se possível. Em outras palavras, a informação que flui do mercado, em uma das extremidades do canal, para os pontos de suprimento, na outra, cada vez mais moldará a organização e não o contrário.

Segundo Martin (2009), essa mudança será acelerada pela tendência de as empresas enfocarem aquilo que podemos chamar de competências principais. Em outras palavras, a empresa o futuro muito provavelmente desempenhará apenas aquelas atividades da cadeia de valor em que acreditam ter vantagem diferencial, e todas as outras serão desempenhadas por parceiros, co-fabricantes e provedores de serviço logístico. Em casos como este, a necessidade e coordenação dos fluxos de informação e matérias-primas entre organizações da cadeia e suprimentos torna-se prioridade, o que realça mais ainda o papel central da logística como tarefa de gerenciamento orientado para os processos. Os desafios que se apresentam para a organização em um ambiente transformado, enfatizamos a necessidade de derrubar as barreiras que tradicionalmente fragmentam a organização e impedem a satisfação, como menor custo associado, das necessidades de serviço para o cliente. Há clara necessidade de quebra de padrão em grande escala. O único modo de realizar essa mudança é mediante a liderança que ocupa o topo da organização. Não é nenhuma coincidência que as poucas empresas que alcançaram um nível de excelência em logística passaram por um processo de mudança ocorrido de cima para baixo.

8 MUDANÇA NO NÍVEL OPERACIONAL DAS EMPRESAS

As mudanças estão presentes em toda a parte: na tecnologia, na ciência, na medicina, no ambiente de trabalho, nas estruturas organizacionais, nos valores e costumes sociais, na filosofia e até mesmo na religião. No mundo corporativo não é diferente. As pressões originadas pelo mercado têm exigido que as empresas mudem constantemente para fazer frente a condições competitivas, exigindo continuamente uma enorme solicitação de adaptação das pessoas em geral, tanto para os jovens como para os mais velhos. Diante das

transformações do mundo, principalmente pelo surgimento de novos produtos e serviços, que derivam da inovação ou agregação de valor aos já existentes.

8.1 Ações importantes no processo de mudança na cadeia de abastecimento.

A globalização trouxe grandes modificações ao mundo empresarial, seja no segmento de serviços ou no de bens de consumo. Essas profundas modificações se refletem no mercado de trabalho, no qual os cargos e as funções devem se adaptar para sobreviverem.

A cadeia de abastecimento e outros processos de negócio exigem uma nova forma de pensar. Novos processos de negócio, investimentos em tecnologia e colaboração na forma de relacionamentos bilaterais e até multilaterais são fundamentais. No entanto, nada disso é possível se a força de trabalho não estiver capacitada. A expressão gestão de mudança, aparece cada vez mais fortalecida, e não é para menos. Com a velocidade que as mudanças ocorrem ou são necessárias, os indivíduos não tem tempo para absorvê-las e , muitas vezes, oferecem resistência a elas. A organização não tem mais tempo de preparar as pessoas e consumir tempo para convencê-las sobre os benefícios desse ou daquele projeto. A gestão de mudança existe para quebrar barreiras e buscar ajuda para impulsionar as iniciativas e a entrega de resultados que afetam clientes e acionistas.

Nos dias atuais, existe uma preocupação muito grande em contratar, desenvolver e reter pessoas com competências e habilidades. A falta de pessoas capacitadas em algumas áreas é grande ameaça para se conseguir os resultados esperados.

A história mostra que a evolução tecnológica elimina muitas posições nas empresas e cria outras. Cargos como o de operadores de telex, operadores de máquinas de perfurar cartões, ascensoristas, digitadores, telefonistas, secretárias, operadores de computadores de grande porte, operadores de máquinas copiadora, gerentes de sistemas, gerente de funções empresariais, ou estão desaparecendo, ou sofrendo mudanças radicais.

Muitas mudanças estão afetando a economia global. O ecossistema no qual as organizações operam hoje está funcionando em enormes desafios e alta competitividade, seja em escala local ou mundial. Novas formas de comunicação, distribuição, produção, administração dos recursos naturais e necessidades de consumo exigem cada vez mais uma clareza nas definições estratégicas das empresas.

Não importa o segmento – atacado, varejo, manufatura ou serviço, é essencial que se dê especial atenção ao entendimento do mercado e do negócio para que possam trazer vantagens para a organização. O foco aqui não é a elaboração de estratégias mirabolantes, mas, sim, a criação de condições básicas de competitividade.

Nesse processo, quatro tipos de conhecimento são importantes: do mercado, da concorrência, dos clientes e do negócio. O dilema, contudo é observar às seguintes questões:

O acompanhamento às mudanças e inovações, medir o conhecimento que a empresa tem do mercado, dos concorrentes, dos clientes e do negócio.

Se os funcionários estão preparados, que imagem a organização tem no mercado, se os produtos são competitivos, a distribuição é efetiva, o serviço ao cliente é adequado, e se demanda é atendida.

Um fator de competitividade importante é o balanceamento efetivo entre as práticas de mercado e as habilidades que a cadeia de abastecimento possui para atender essas práticas.

A organização deve entender os impactos gerados pela mudança para entender satisfatoriamente aos requerimentos de clientes e consumidores. O mau balanceamento entre a demanda e a capacidade de abastecimento gera custos adicionais e nível de serviço não adequado, além de reduzir a probabilidade de crescimento dos negócios.

A obtenção de um balanceamento entre demanda e abastecimento não é trabalho simples e pode requerer mudanças drásticas nos processos e na estrutura organizacional, além de investimentos em ferramentas que possam promover mais velocidade e melhor sincronização do processo.

A demanda de consumo tem sofrido mudanças significativas nos últimos anos. Os consumidores são mais exigentes e demandam maior variedade de produtos. Além disso, novos requisitos são impostos, como velocidade de entrega, acesso e disponibilidade, melhor serviço e variedade de produtos. Vender soluções com lucro e manter a satisfação do cliente é um binômio difícil de ser alcançado pelas empresas atualmente.

Segundo Bertaglia (2009, p.100) a sincronização das operações de abastecimento, incluindo a manufatura, com a demanda do consumidor é chave para o sucesso das

organizações. Quanto mais as empresas tiverem acesso às informações nos pontos de venda, mais precisas serão as estimativas e projeções.

Vivemos em uma era em que a tecnologia se transforma com velocidade intensa, mudando cada aspecto da vida e do trabalho. Telefones cabem nos bolsos e permitem falar com qualquer pessoa em qualquer lugar do planeta. O entretenimento chega em casa por satélites.

No trabalho as mudanças são ainda mais significativas. Os correios eletrônicos permitem uma comunicação instantânea com clientes, fornecedores e pares organizacionais fora dos limites da empresa e além de qualquer fronteira. Aplicativos permitem que a colaboração ocorra em todos os processos empresariais. A internet traz, literalmente, um mundo de informações diretamente para a mesa de trabalho. Instantaneamente. Redes de computadores conectam as empresas. Devido a todos esses fatores, a produtividade aumenta muito, mas é necessário saber se existe alinhamento e preparação para tudo isso e como é acompanhada a evolução desse processo.

As posições na cadeia de abastecimento também vêm sofrendo alterações importantes devido ao avanço tecnológico, às mudanças de processos e às modificações estruturais. Em um mundo cada vez mais globalizado, fatores como a forte competição obrigam as empresas a procurarem alternativas de sobrevivência. Com isso, os cargos e as posições necessitam de adaptações. O profissional que não evoluir, não acompanhar as mudanças, estará determinando o seu próprio fim.

9 ARMAZENAGEM E TRANSPORTE DE PRODUTOS REFRIGERADOS

Com a mudança dos hábitos alimentares ocorridos nos últimos anos no país, e com uma maior exigência de qualidade por parte dos consumidores, começa a haver necessidade de utilização de refrigeração. E ainda, existem produtos em que a perdas chegam a mais de 40% do total produzido, neste caso o uso da refrigeração pode reduzir estas perdas.

Segundo a ABIAF (Associação Brasileira da Indústria de Armazenagem frigorificada), atualmente são apenas pouco mais de 2 milhões de metros cúbicos de câmaras frigoríficas de uso público em todo país, contra 48 milhões nos Estados Unidos, 60 milhões na Europa e 25 milhões no Japão, o que revela o potencial de crescimento desse setor. Do total as câmaras brasileiras, cerca de 87% pertencem á iniciativa privada e o restante a empresas

governamentais, sendo que nesse cálculo não estão incluídas as unidades particulares para o uso exclusivo dos grandes produtores processadores.

Acompanhando as inovações tecnológicas pelas quais tem passado a indústria do frio, o crescimento da demanda por produtos congelados e resfriados e as gradativas mudanças dos conceitos na prestação de serviços, a indústria de armazenagem frigorificada vem registrando significativas mudanças operacionais e no foco de seus negócios ao longo dos últimos anos. Um grande número de empresas do setor está deixando de ser apenas simples armazéns e se transformando em operadores logísticos capacitados para prestar serviços de alto valor agregado a seus clientes.

9.1 Cadeia do frio

Segundo o glossário da Vigilância Sanitária a Cadeia do Frio consiste basicamente em resfriar o produto desde a sua produção e mantê-lo frio ao longo de toda a sequência até o consumo final. Para transportar produtos conservados por cadeia de frio, é preciso estabelecer um desequilíbrio térmico entre o interior do contêiner e o meio ambiente. A cadeia do frio relaciona-se com a qualidade do produto final sob dois diferentes aspectos, porém complementares. O primeiro é a contaminação microbiológica dos alimentos e o risco associado à saúde humana. O segundo, com as características organolépticas e sensoriais do produto final.

9.2 Armazenagem

Armazenagem é a atividade que permite manter bens materiais, secos ou refrigerados, em instalações adequadas, podendo ser alfandegada, no caso de bens ou materiais com origem ou destino no exterior, ou não alfandegada, no caso de bens com origem e destino no território nacional. Para prestar serviços eficientes de armazenagem, o prestador de serviços logísticos deve:

- Dispor de instalações adequadas para exercício da atividade de armazenagem, de acordo com a legislação e com as regras das entidades legais (Corpo de Bombeiros, Vigilância Sanitária, etc.). Em condições de atender às necessidades dos clientes, em termos de docas de recebimento e expedição, de equipamento de movimentação, de sistemas de estantes ou áreas convenientes quando não forem necessárias estantes, climatização quando necessário, entre outras.

- Dispor de sistema de administração de armazéns adequado a cada caso, incluindo, quando necessário, sistemas de impressão e leitura de códigos de barra e de radio frequência;
- Ser capaz de controlar e responsabilizar – se pelas avarias, realizando o controle de qualidade adequado, na entrada dos bens e materiais armazenados, quando necessário, possuir apólices de seguro para as instalações e para os bens materiais, emitir a documentação de despacho, de acordo com a legislação.

9.3 Cuidados que devem ser observados em cargas frigorificadas

Como alguns alimentos requerem cuidados diferenciados na armazenagem e distribuição é importante tomar medidas como:

Temperatura: manter temperatura adequada no armazém e no transporte é condição essencial para trabalhar na cadeia do frio.

Controle: O monitoramento de temperatura deve ser minuto a minuto tanto do armazém quanto no caminhão para garantir a integridade da carga;

Shelf life: os prazos de validade devem ser observados, no giro de estoques deve-se utilizar o sistema FIFO (primeiro que entra, primeiro que sai);

Perdas: analisar as condições de conservação do produto para não ocorrer deterioração biológica ou química (temperatura), ou ainda física (embalagem não adequada);

Ocupação máxima: deve – se aproveitar toda área disponível no armazém e no caminhão.

9.4 Qualidade da carne

Atualmente, a qualidade da carne representa uma das principais preocupações, especialmente para consumidores mais exigentes. De modo geral, pode – se dizer que a qualidade da carne e da carcaça depende da integração de fatores intrínsecos e extrínsecos. Os fatores intrínsecos mais importantes são a genética, o manejo alimentar, a idade e o sexo. Entre os fatores extrínsecos, são muito importantes às condições de abate, desde a saída dos animais da propriedade até a entrada das carcaças nas câmaras frias, o tipo de cozimento e os métodos de conservação.

A qualidade da carne é consequência de fatores ambientais e genéticos juntos. Textura, cor, sabor, suculência e aroma são características da carne suína influenciadas pelo processo bioquímico que acontece durante a conversão do músculo em carne.

9.5 Transporte da carne Suína

Para obter uma carne de qualidade, é preciso adotar práticas de manejo adequadas. No entanto, tudo pode ir por água abaixo se o transporte dos animais não for realizado de maneira correta, o que pode favorecer a incidência da carne PSE (pálida, mole e exsudativa) e DFD (escura, firme e seca). Para evitar perdas de qualidade, é preciso contar com boa logística de transporte, profissionais treinados, equipamentos apropriados e carrocerias bem estruturadas que não ocasionem lesões nos animais. Além disso, o tratamento dado aos suínos durante a viagem também interfere na qualidade.

Para realizar o transporte adequadamente, é preciso ter um caminhão em boas condições. Para isso, o responsável pelo transporte deve fazer todas as manutenções preventivas. Em segundo lugar, a documentação de transporte, como guias de GTA e documentação fiscal, deve estar presente — afirma Osmar Dalla Costa, pesquisador da Embrapa Suínos.

Feito isso, é preciso fazer um cronograma de viagem com informações sobre o horário de chegada na propriedade para embarcação dos animais, quantos animais serão embarcados, qual o percurso que será feito da granja até o frigorífico e se existem rotas alternativas no caso de más condições de tempo, como explica Dalla Costa.

Na chegada à propriedade, é preciso perguntar ao produtor sobre o número de animais que serão embarcados no caminhão e de que maneira isso será feito. Além disso, no momento de transferência dos animais da granja até o caminhão, se recomenda que eles sejam manejados com calma, com uso de equipamentos apropriados e sempre com lotes pequenos, ou seja, entre dois e três animais. Já no transporte, é recomendada uma densidade máxima de 230kg/m².

Já em viagens longas, ele afirma que o motorista deve parar o caminhão em locais adequados para que os animais não fiquem expostos a condições adversas, como o sol, que em épocas de verão pode ocasionar queimaduras de pele.

De modo geral, principalmente na região Sul do país, os animais não ficam mais do que 5h em cima de um caminhão. Se a permanência dos animais se der por um período muito longo, é recomendado que o motorista pare regularmente e molhe os animais,

principalmente em épocas mais quentes. De modo geral, os animais não devem viajar por um período superior a 24 horas — orienta.

Em viagens que durem entre 10h e 12h, Dalla Costa explica que é preciso fornecer água aos suínos. Para que essa atividade seja realizada, os caminhões devem contar com equipamentos apropriados e bebedouros. Além disso, é necessário que o veículo tenha um sistema de nebulização para dias muito quentes.

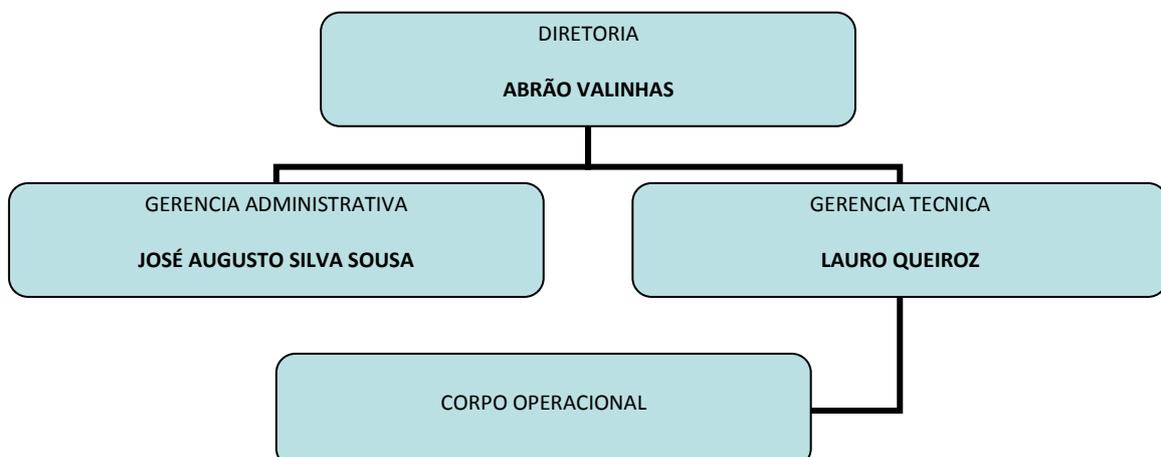
Ao transportar animais, é preciso ter uma boa logística de transporte, contando com profissionais treinados, com equipamentos apropriados e carrocerias bem estruturadas que não ocasionem lesões.

10 NÍVEL OPERACIONAL DE ABASTECIMENTO DE CARNE SUÍNA UTILIZADO EM SÃO LUÍS: UM ESTUDO DA AGROLUSA.

10.1 Histórico Agrolusa Agroindustrial Lusitana Ltda.

Fundada em 15 de Julho de 1984. A Agrolusa é uma empresa de suinocultura sediada em São Luís e que produz atualmente cerca de 100.000 quilos de carne suína por mês, ou seja, 80% da carne suína consumida nesta cidade saem da Agrolusa. A empresa apresenta todas as fases de criação de um sistema produtivo, e intensifica seu trabalho, através da obtenção e fornecimento de animais com bons índices de crescimento e eficiência alimentar, em relação ao tamanho e peso de animais para abate, com boa qualidade de carcaça.

ORGANOGRAMA



10.2 Dados da pesquisa sobre a empresa

Os resultados da pesquisa demonstraram que a empresa atua no setor de indústria, criação e vendas de suínos vivos e abatidos.

Quanto ao tempo no mercado de São Luís estão a 28 anos atendendo boa parte dos supermercados de São Luís como: Bompreço, Grupo Mateus, Supermercados Maciel, Mercadinho Carone, Silmar alimentos, Universo, Hortifrigo, Fribal dentre outros.

Em relação à existência de sócios na administração, não existem sócios e foi constatado que possui apenas um dono.

No quesito faturamento anual da indústria é de aproximadamente 6.000.000,00 que foi o valor médio das vendas de animais vivos e abatidos do ano de 2012, que totalizou em 11.755 animais sendo 6.058 abatidos o equivalente a 52% e 5.697 Vivos que equivale a 48% do total de suínos vendidos. E quanto ao número de empregados foi informado que existem 40 no total. Conforme dados do anexo 02.

10.3 Dados do respondente

O presente bloco teve como objetivo identificar o perfil do administrador da empresa Agrolusa, através de dados como faixa etária, estado civil, se tinha filhos e a quantidade, além do nível educacional e sua formação acadêmica.

Em relação à faixa etária, observou – se que o respondente tem acima de 30 anos é casado e possui duas filhas.

Quanto ao grau de escolaridade possui nível superior completo em administração.

10.4 Questões sobre mudanças na Logística

Quanto ao número de funcionários foi identificado que 75% do total dos colaboradores da empresa fazem parte do setor operacional. Conforme mostrado no anexo 2.

De acordo com o nível de conhecimento do respondente, Logística é a capacidade de entregar um produto ou serviço dentro do tempo que o cliente deseja com satisfação.

Quanto à forma que a logística vem sendo trabalhada dentro da empresa ele respondeu que é muito limitada, uma vez que dependem de mais transporte no sentido de atender seus clientes num tempo mais hábil e satisfatório.

E se existem projetos, ou um plano de ação voltado à logística na empresa ele disse que sim, mais dependem de financiamento para melhorar sua indústria e o seu transporte. Se é importante a ocorrência de mudanças no nível operacional respondeu que sim, pois, segundo o mesmo o realinhamento operacional é fundamental para a melhoria dos processos como um todo. E completou que a frequência de ocorrência dessas mudanças depende da necessidade de cada empresa.

Quanto aos impactos que essas mudanças causaram para a empresa, respondeu que foram positivos, pois, aumentou a confiabilidade e agilidade dos processos. Sobre o seu nível de conhecimento sobre cadeia de suprimentos respondeu que é médio.

Com relação a cadeia de suprimento da Agrolusa, sua cadeia vai desde o mix de fornecedores de insumos de qualidade para produção de ração, parte reprodutiva, que é o fruto do seu produto final, passando pela evolução do crescimento dos animais proporcionando sanidade e bem estar dos mesmos, abate dentro das normas humanitárias e fazendo chegar a carne suína com agilidade aos balcões dos supermercados, com qualidade e segurança alimentar, de forma a proporcionar prazer e satisfação aos consumidores.

Ele atribuiu nota dez sobre à importância da logística para a empresa.

11 MODELO ATUAL DO SISTEMA

Atualmente a empresa cria os suínos onde se faz todo um processo de manejo até chegarem à fase adulta eles são abatidos para serem vendidos para os supermercados. Acontece que sua fiscalização é feita pelo SIM (sistema de Inspeção Municipal) dessa maneira poderá fornecer apenas no município em que atua. Seus animais após serem abatidos eles são serrados ao meio e vendidos para os supermercados, ao chegarem nos supermercados os açougueiros ficam responsáveis em fazer os cortes das carcaças, colocar nas bandejas e expor o produto nos balcões para finalmente serem vendidos para os consumidores finais .

Na figura 01 mostra como é feito o modelo atual de corte das bandas fornecidas para os supermercados.



Figura 01 – Imagem de profissional serrando suíno ao meio para poder ser vendido para supermercados.

O responsável pela empresa afirma que com esse sistema reduz bastante as suas vendas, pois, se já entregasse os cortes prontos melhoraria as suas atividades, ou seja, como eles entregam as bandas inteiras dependendo da disponibilidade dos açougueiros cortarem e exporem o produto ele poderá está perdendo vendas, pois as carcaças muita das vezes ficam guardadas nas câmaras frigoríficas dos supermercados, pois há uma preocupação maior com os cortes de carnes bovinas.



Figura 02 – Imagem de carcaças já serradas em câmara frigorífica prontas para serem vendidas embaladas e levadas para os açougues em caminhão baú refrigerado.

11.1 Tipos de mudanças e suas vantagens

Segundo as informações do questionário observou – se as seguintes mudanças:

1º Manejo reprodutivo que foi feito

Melhorou o ambiente onde as matrizes ficavam, pois as mesmas eram mantidas em gaiolas com pouco espaço, separadas umas das outras, onde houve a construção de baias maiores para melhorar a locomoção dessas matrizes que passaram a ficar agrupadas. No processo de reprodução teve uma troca de monta natural para inseminação artificial, onde houve um aproveitamento maior de sêmen, pois, na monta natural onde o macho cruzava com a matriz tinha desperdício desse sêmen que poderia ser aproveitado para até 20 matrizes ou mais, pois é feita a diluição com água destilada e um produto conhecido como diluente que conseqüentemente aumenta o número de doses.

2º Processo da fabrica de ração que foi alterado

Nesse setor reduziu o tempo de fabricação de ração. O funcionário responsável pelo setor passou a utilizar um novo método de pré-mistura agilizando assim o processo geral de fabricação de ração, reduzindo desta maneira o tempo o processo de fabricação.

3º Mudança no setor contábil que agilizou seu gerenciamento decisório.

O setor contábil era centralizado então ocorreu a mudança, com o tempo tornou-se descentralizado melhorando o seu processo decisório

Além dessas mudanças citadas a Agrolusa pretende melhorar em outros aspectos como na implantação de um novo sistema de inspeção descrito abaixo:

- Sistema de Inspeção S.I.F.

As mudanças desejadas pelo responsável pela empresa é tornar o seu frigorífico um abatedouro com inspeção federal (S.I.F), com esse sistema de inspeção no seu abatedouro frigorífico a empresa poderá aumentar sua estrutura, irá fazer várias alterações nesse setor além de exportar, fornecer seu produto para outros estados, aumentando o número de clientes e conseqüentemente obtendo o desenvolvimento de sua empresa, com o aumento do quadro de funcionários e da sua lucratividade.

- Construir salas de cortes para que seu produto vá ao ponto certo para o consumidor final.

Os funcionários irão primeiramente participar de treinamentos para poderem dar início ao processo de cortes, irão aprender os vários tipos de cortes, como embalar corretamente e também sobre boas praticas de fabricação e higiene.



Figura 03 – Profissionais fazendo os cortes das carcaças e o processo de embalagem das mesmas.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi desenvolvida na empresa Agrolusa Agroindustrial Lusitana Ltda. Localizada em São Luís – MA, através da aplicação de questionários, onde foram coletadas informações sobre mudança operacional no abastecimento de carne suína pela empresa e a importância da logística que possui uma ligação com o tema, teve como problemática quais os impactos da mudança operacional para a empresa.

Como objetivos específicos pretendeu – se identificar as mudanças operacionais, constatar e avaliar essas vantagens da mudança operacional no abastecimento de carne suína . Então as mudanças que foram identificadas foram no setor reprodutivo tendo como vantagem o manejo que foi feito, na fábrica de ração que diminuiu o tempo de produção da ração e setor contábil que foi descentralizado e melhorou bastante o processo decisório da empresa. E a avaliação foi positiva, pois, além dessas mudanças o administrador pretende fazer mais alterações que poderão ajudar no desempenho da empresa, como a passagem de abatedouro municipal com o S.I.M para abatedouro Federal com o S.I.F. para poder exportar seu produto para outros estados e poder construir salas de cortes.

Diante das informações coletadas, pode-se afirmar que o estudo foi relevante, pois compreendemos melhor as questões sobre a importância da mudança no nível operacional da empresa. Sendo constatado que o gerente entende e compreende de fato o que significa logística e a cadeia de distribuição, pois, toda empresa deve inovar e criar produtos e/ou serviços que satisfaçam os consumidores.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR J.T. **Logística Como Forma de Sobrevivência**. São Paulo.
- ARAÚJO, M. P; MARTINS, R.S. **Transporte de Cargas Frigorificadas na Indústria: Evidências para uma interpretação à luz da Teoria dos custos de Transação**. Disponível em <http://www.fearp.usp.br/egna/resumo/araujo>. Acesso em: 17 de agosto de 2006.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial**. Tradução Rubenich, R. 5ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. – 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2009.
- BESSANT, JONH. **Inovação**. São Paulo: Publifolha, 2010.
- CRISTOPHER, MARTIN, **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: 2ª ed** .- São Paulo: Cengage, 2009.
- FERREIRA, A.B.H.; **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**, 2ª ed. , Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1986.
- GLOSSÁRIO DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA**. Disponível em: <http://egrossario.bvs.br>: Acesso em: 17 de agosto de 2006.
- MOURA, R.A.et al. **Atualidades na Logística**. Volume 2. São Paulo: IMAM, 2004.
- MOURA, R.A. **Sistema e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais**. Volume 1. São Paulo: IMAM, 2005.
- NOVAES, ANTÔNIO GALVÃO. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 3ª ed. 2007, Elsevier Editora Ltda.
- PIMENTEL, L.O. **Propriedade Intelectual e Inovação no Agronegócio**. 2º Ed. Brasília: MAPA, Florianópolis : SEAD / UFSC / Kapeu, 2010.
- ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC. 1999.
- SILVA, L.C. **Stochastic Simulation of the dynamic behavior of grain storage facilities**. Viçosa – MG, 2002. Tese (Doutorado em 2002), Universidade Federal de Viçosa.
- WEICK, K.E.; QUINN, R. E. **Organizational Change and Development**. Annual Review of Psychology, 1999.

WINSTON, W.L, **Operations Research.** applications and algorithms.3.ed.Belmont.
California: Wadsworth publishing company, 1994.

ANEXO

Anexo I

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO APLICADO

QUESTIONÁRIO

1. DADOS DO RESPONDENTE

1.1 NOME: _____

1.2 IDADE: _____

- a) () Abaixo de 20 anos
- b) () De 21 a 30 anos
- c) () Maior que 30 anos

1.3 NÍVEL EDUCACIONAL

- a) () Ensino Médio incompleto
- b) () Ensino Médio completo
- c) () Ensino Superior incompleto
- d) () Ensino Superior incompleto em andamento
- e) () Ensino Superior completo
- f) () Outro _____

1.4 FORMAÇÃO ACADÊMICA

- a) () Administração
- b) () Contabilidade
- c) () Economia
- d) () Outro _____

1.5 ESTADO CIVIL

- a) () Solteiro
- b) () Casado
- c) () Outro

1.6 TEM FILHOS

- a) () Sim
- b) () Não

2. DADOS DA EMPRESA

2.1 SETOR DE ATUAÇÃO

- a) () Comércio
- b) () Serviços
- c) () Indústria
- d) () Outro _____

2.2 TEMPO DE MERCADO

- a) () Até um ano
- b) () De 2 a 3 anos

- c) () De 4 a 10 anos
 d) () Acima de 10 anos

2.3 POSSUI SÓCIO

- a) () Sim. Quantos _____
 b) () Não

2.4 2.4 FATURAMENTO ANUAL

- a) () Menor que 240.000
 b) () De 240.000 a 1.000.000,00
 c) () Acima de 1.000.000,00

2.5 QUANTOS FUNCIONÁRIOS _____

3. DADOS SOBRE LOGÍSTICA

3.1 QUANTOS COLABORADORES FAZEM PARTE DO NÍVEL OPERACIONAL?

- 3.2 VOCÊ CONSEGUE DIZER EM UMA FRASE O QUE É LOGÍSTICA.
 a) () Sim. _____
 b) () Não

3.3 DE QUE FORMA A LOGÍSTICA VEM SENDO TRABALHADA DENTRO DA EMPRESA?

3.4 EXISTE PROJETOS, OU UM PLANO DE AÇÃO VOLTADO À LOGÍSTICA NA EMPRESA?

3.5 VOCÊ ACHA IMPORTANTE A OCORRÊNCIA DE MUDANÇAS NO NÍVEL OPERACIONAL?

- () SIM
 () NÃO
 POR QUE? _____

3.6 COM QUE FREQUENCIA OCORRE MUDANÇAS NO NÍVEL OPERACIONAL DA EMPRESA?

- () MENSALMENTE
 () TRIMESTRALMENTE
 () SEMESTRALMENTE
 () ANUALMENTE

3.7 DESCREVA AS TRÊS ÚLTIMAS MUDANÇAS OCORRIDA NO NÍVEL OPERACIONAL E SEU RESPECTIVO ANO E MÊS.

3.8 QUAIS OS IMPACTOS QUE ESSAS MUDANÇAS CAUSARAM PARA A EMPRESA?

NEGATIVOS: _____

POSITIVOS: _____

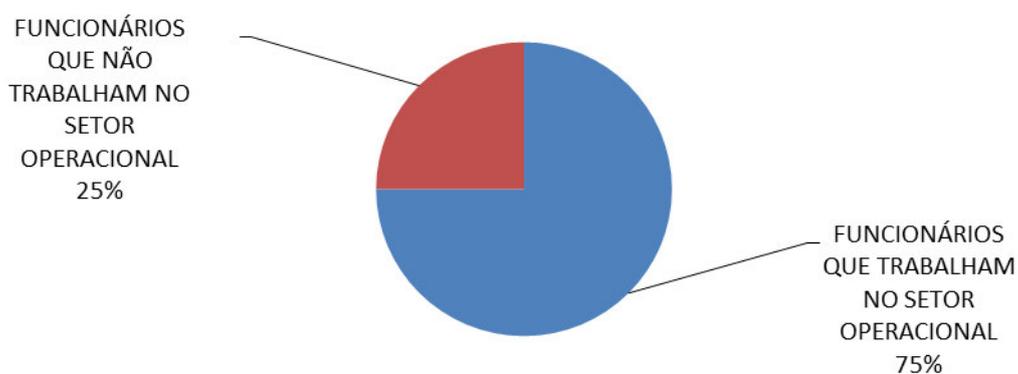
3.9 QUAL O SEU NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE CADEIA DE SUPLEMENTO?

- BAIXO
- MÉDIO
- ALTO

3.10 COMO É MONTADA A CADEIA DE SUPLEMENTO DA EMPRESA?

3.11 QUE NOTA DE 0 A 10 VOCÊ ATRIBUE À IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA PARA A EMPRESA _____

Anexo II

**DIVISÃO DE FUNCIONÁRIOS DA AGROLUSA.
TOTAL 40 SENDO QUE 75% TRABALHAM NO
SETOR OPERACIONAL E OUTROS 25% EM
OUTROS SETORES.**

FONTE: DADOS OBTIDOS DA AGROLUSA. 2012.

**Vendas de Suínos abatidos e vivos no ano
de 2012 na Agrolusa 6.058 abatidos e 5.697
vivos, totalizando 11.755 suínos vendidos.**

FONTE: DADOS OBTIDOS DA AGROLUSA. 2012.