

Revista Conexão na Amazônia, ISSN 2763-7921, n. 2, v. 3, 2021

ANÁLISE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UMA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA EM SENA MADUREIRA, ACRE, BRASIL

SUPPLY CHAIN ANALYSIS SLAUGHTERHOUSES IN SENA MADUREIRA, ACRE, BRAZIL

Júlio Felipe Araújo de Freitas¹; César Gomes de Freitas²

E-mail: julio.felipealiac@gmail.com; cesar.freitas@ifac.edu.br

¹Discente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre; ²Docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre;

Artigo submetido em 03/2021 e aceito em 09/2021

Resumo

Os clientes são o principal elo de uma gestão da cadeia de suprimentos, é percebido que a cada dia que passa estes estão mais inteligentes e exigentes, não buscam apenas mais sanar suas necessidades, como serem encantados pelas empresas, procurando por uma série de fatores, como: qualidade, baixo preço, bom atendimento, comodidade e outros aspectos que consideram importantes. Com isso, toda e qualquer empresa cuja finalidade seja manter-se competitiva no mercado deve sempre ter como principal objetivo satisfazer seus consumidores finais. Logo, é fundamental que toda a cadeia de suprimentos de um determinado produto/serviço possa estar totalmente comprometida com esse resultado, pois se qualquer elo dessa cadeia cometer algum erro, ocasionará diversos prejuízos a todos os envolvidos, prejudicando desde a entrega dos produtos/serviços a satisfação do consumidor final. O presente estudo teve como principal objetivo analisar a cadeia de suprimentos em uma indústria frigorífica, do período de setembro a novembro de 2019, na cidade de Sena Madureira, Estado do Acre. Foi verificado o que seria preciso para que a empresa estudada conseguisse implementar a gestão da cadeia de suprimento (SCM) de maneira eficiente. Logo, podemos concluir que esta empresa ainda precisa realizar algumas atividades para ela conseguir implementar a SCM e possa obter um diferencial competitivo em relação as demais empresas do setor.

Palavras-Chave: Competitividade; Importância da SCM; Clientes e Implementação da SCM.

Abstract

The customers are the main part of supply chain management, it is noticed that with every day, they are more intelligent and demanding, don't just seek to meet their needs anymore, but also to be enchanted by companies, looking for a series of factors, such as: quality, low price, good service, convenience and other aspects they consider important. With this, all company that aims to remain competitive in the market must always have its main objective, the satisfaction of its end consumers. One of the main strategies used to achieve to reach by organizations is the philosophy of the SCM, which allows them to reach competitive differentials and a maximization of profits, consequently meeting the

expectations of customers. However, all parts in the supply chain must to be fully compromised, because any error causes several losses to all involved, harming everything involved, harming from the delivery of products/services to even the dissatisfaction of the final consumer. Thus, the present study to have analyze the supply chain in a slaughterhouses from september to november 2019, in the city of Sena Madureira/AC, in which it was identified what the possible improvements the studied slaughterhouses should implement in order to perform the SCM strategy efficiently. Therefore, it is evident that it still needs to carry out some activities so that it can put this tool into practice and be able to obtain competitive differentials in relation to the other companies in your sector.

Keywords: Competitiveness; Importance of SCM; Refrigerator; Customers and Implementation of SCM.

1 INTRODUÇÃO

É através dos clientes que se inicia e termina uma cadeia de suprimentos, ou seja, é necessário buscar entender as necessidades dos clientes e implementar estratégias que possam satisfazê-los, isso só é possível quando a empresa supera as suas expectativas.

Com isso, toda e qualquer empresa que almeje manter-se no mercado de maneira competitiva precisa continuamente estar satisfazendo seus clientes. Logo, essa questão passa a ser um fator determinante e obrigatório para o sucesso das empresas, ao invés de opcional.

Para Kotler (1998) a satisfação dos clientes ou a ausência dela é resultante da relação dos benefícios do produto com a expectativa dos clientes. Porém, Cobra (2009) mostra que não é apenas suficiente satisfazer as necessidades dos clientes, mas é preciso encantá-los.

Kotler (2000) ainda afirma que os clientes de hoje são bem mais difíceis de satisfazê-los, isso acontece devido três principais motivos, sendo estes: compradores mais informados, conscientes em relação a preços e quantidade de ofertas que estes recebem de vários concorrentes constantemente.

Dessa maneira, todos os elos de uma cadeia de suprimentos são essências para o alcance desses objetivos. Todavia, é necessário ter uma excelente gestão da cadeia de suprimentos, também conhecido como *Supply Chain Management* (SCM).

As principais finalidades da *supply chain* são diminuir os custos de fornecimento, tempo, aumentar a margem dos produtos, a produção e

Revista Conexão na Amazônia, ISSN 2763-7921, n. 2, v. 3, 2021

consequentemente melhorar o retorno dos investimentos realizados pela empresa (MARTINS, 2006).

Outro fator imprescindível para a implementação da SCM é a acirrada competição entre as empresas. Por isso, deve esta ter diferenciais competitivos para conseguir ser sustentável e atrair a atenção dos clientes.

Segundo Pozo (2010), a SCM tem representado uma nova e promissora oportunidade para as organizações que buscam se diferenciar das concorrentes.

Logo, a SCM deve ser uma das referências para o desenvolvimento de uma empresa e, consequentemente, implementada. Sendo assim, será analisado no frigorífico estudado os fatores ausentes para a implementação da SCM, setor este que vem crescendo de forma considerável no Brasil.

O país vem sendo destaque pela sua produção de carne em relação aos demais países. Em 2018, foi classificado como o maior exportador do mundo de carne bovina, cerca de 20,12% da produção total no mundo. Além disso, é o segundo maior consumidor de carne bovina do mundo, esse mercado interno é basicamente atendido pelas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do país (ABIEC, 2019).

O Estado do Acre ocupou em 2018 o 14º lugar de maior rebanho bovino do país, estimado em cerca de 2.807.088 milhões de animais, valor que corresponde a 1,31% de todo o rebanho bovino do território brasileiro. Apresentando uma significativa evolução comparada com os últimos 10 anos, em que evidenciou um crescimento em média de 21,21% de toda a sua criação de bovinos (ABIEC, 2019).

Em virtude disso, o presente estudo teve como principal objetivo analisar a cadeia de suprimentos da empresa estudada e verificar o que ainda é necessário para ela conseguir implementar a SCM de maneira eficiente.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Esse artigo é fundamentado em um método quanti-qualitativo, tendo como finalidade analisar uma indústria frigorífica localizada na cidade de Sena Madureira, Acre, Brasil, do período de setembro a novembro de 2019.

A empresa estudada possui nove anos de mercado e o proprietário possui uma vasta experiência no setor agropecuário. Sendo assim, aproveitou a oportunidade de arrendar o frigorífico quando a proposta foi realizada pelo antigo

Revista Conexão na Amazônia, ISSN 2763-7921, n. 2, v. 3, 2021

proprietário em 2014.

Esta possui um quadro de 29 funcionários, destes; 19 estão lotados na indústria, os quais são responsáveis pelo abatimento, limpeza e corte dos animais; 4 são entregadores; 4 estão no administrativo, sendo: financeiro, atendimento ao cliente, recursos humanos e 2 pela busca de animais junto aos pecuaristas, trazendo-os até o frigorífico.

O frigorífico executa diversas atividades, que vão desde a criação de animais, aquisições, abatimentos, cortes nobres e a distribuição da carne bovina para seus clientes que são atacadistas e varejistas, abastecendo toda a cidade local de Sena Madureira e também uma boa parte das cidades de Rio Branco e Manoel Urbano, do Estado do Acre.

Os dados coletados para a realização deste estudo de caso se deram através de visitas presenciais à empresa, conversas por telefone, aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas com o proprietário e alguns funcionários da organização. Essas informações foram de significativo valor para conseguir compreender como a empresa executa suas atividades e saber como ela se encontra em relação à implementação da SCM.

A metodologia de análise dos dados pautou-se na tematização de Fontoura (2011).

Foi necessário também consultar fontes bibliográficas para elaboração desse estudo, como: artigos científicos, revistas, periódicos, livros, monografias e dissertações que retratassem sobre o assunto, buscando dessa maneira embasar todos os conceitos.

Além disso, foi necessário elaborar um fluxograma para entender a cadeia produtiva que a empresa faz parte e em que local ela está inserida. Isso só foi possível depois de conhecer a realidade do estabelecimento, através da coleta das informações, principalmente através de diálogos com o representante legal da organização. Nesse sentido, o fluxograma apresenta uma ideia clara de onde se inicia e termina a cadeia produtiva da empresa, conhecendo todos os seus elos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA

Revista Conexão na Amazônia, ISSN 2763-7921, n. 2, v. 3, 2021

A logística em seus primórdios estava focada principalmente na área militar, preocupada principalmente com o carregamento de munições, armas e suprimentos para o campo de batalha, mas com o aumento populacional e da renda per capita, houve o crescimento das entregas de produtos em diferentes regiões e com isso houve a necessidade de expandir a logística para outras necessidades além das militares (GONÇALVES, 2013).

Segundo Novaes (2007), logística pode ser entendida como um processo eficiente de planejamento, controle, movimentação e armazenagem de itens, serviços e informações relacionadas, que vai do ponto inicial ao final de uma cadeia com o objetivo de atender as necessidades dos clientes.

Rosa (2011) complementa Novaes afirmando que logística é colocar o produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no prazo certo, com a qualidade certa, com a documentação certa, ao custo certo, sendo produzido ao menor custo, da melhor forma, e deslocado mais rapidamente, agregando valor ao produto com a principal finalidade satisfazer os acionistas e os clientes.

Christopher (1997) complementa afirmando que logística é o processo de administrar de forma estratégica a aquisição, movimentação e armazenagem de matérias-primas, peças e produtos acabados através da empresa, com o principal objetivo de maximizar os lucros e atender as necessidades dos clientes com o menor custo possível.

Conclui-se, que a logística empresarial é de fundamental importância para toda e qualquer organização que queira ser competitiva e tenha como principal objetivo a satisfação dos seus consumidores, pois através desta atividade bem desempenhada obterão diversos benefícios, como: redução de custos, resultando uma maior eficiência em todo o processo de aquisição, movimentação e armazenagem das matérias-primas ou produtos acabados.

É importante frisar ainda que a logística é apenas um dos elementos da SCM, cujo processo é bem mais complexo. Entretanto, quando bem executado, promove resultados ainda mais expressivos.

Carvalho (2002) complementa que a logística é apenas uma parte da gestão da cadeia de suprimentos, em que se preocupa com as atividades de planejamento, execução e o controle eficientes do fluxo de armazenamento das matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados.

Revista Conexão na Amazônia, ISSN 2763-7921, n. 2, v. 3, 2021

3.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (SCM)

A Gestão da Cadeia de Suprimentos é de significativa importância para as organizações, para que assim estas consigam ser mais eficientes em seus processos, pois ela permite a integração com os outros elos da cadeia produtiva e o acesso as mais diversas informações em tempo real. Dessa maneira, acaba auxiliando a tomada de decisão dos gestores de forma assertiva, fazendo com que a empresa consiga maximizar seus lucros.

Campos (2006) afirma que o gerenciamento da cadeia de suprimento, também conhecido como SCM, ocasionou uma reformulação na maneira de realizar a aquisição, produzir e distribuir bens e serviços das empresas.

Novaes (2007) define a SCM como uma integração dos processos industriais com o comercial da empresa, iniciado pelo consumidor final até os produtores de matéria-prima, em que são fabricados os produtos, serviços e informações que agreguem valor para o consumidor final.

Kopczak e Johnson (2003) afirmam que a SCM proporciona uma vantagem competitiva de forma mútua para todas as empresas que fazem parte dela.

A SCM, quando implementada da maneira adequada e funcionando como planejado, passa a resultar diferenciais competitivos às organizações em relação a seus concorrentes, estes como: diminuição de gastos com matérias-primas ou produtos em estoque, maior produtividade, redução significativa com custos logísticos e melhores resultados financeiros.

Para Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), os benefícios da SCM são: redução de custos operacionais, aumento da produtividade dos bens ou serviços, redução dos tempos de ciclo, diminuição dos custos de estoque, transporte e de armazenagem, maior celeridade nas entregas, personalização da produção, em que tudo resulta numa maximização das receitas.

Entretanto, apesar dos vários benefícios de se ter com a SCM, existem diversos desafios para a sua implementação, pois não é um processo fácil, rápido e dependente do esforço de apenas uma única empresa. Com isso, faz-se necessário que todos os elos da cadeia de valor estejam interligados com o mesmo objetivo, para se alcançar os resultados esperados.

3.3 FATORES CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO SCM

Revista Conexão na Amazônia, ISSN 2763-7921, n. 2, v. 3, 2021

A implementação da SCM não é um processo simples, depende de vários fatores tanto internos quanto externos às organizações que podem acabar prejudicando ou dificultando a sua execução. Sendo assim, são diversos os requisitos para este poder ser bem-sucedido, conforme segue:

a) Complexidade do Conceito e Visão Estratégica Integrada

Segundo Fleury (2002) para a implementação da SCM existem desafios internos e externos às empresas, internamente elas devem conseguir romper barreiras, para que dessa forma consigam obter uma visão sistêmica, entendendo que os resultados são mais importantes para o todo do que para as partes.

Toda empresa que queira obter os resultados planejados da SCM deve buscar sempre o resultado coletivo, pois este processo depende de ambas as partes para ser bem-sucedido, caso uma das partes não se dedique da maneira adequada os resultados podem não serem satisfatórios.

Fleury (2002) tem sua visão defendida por Cooper, Lambert e Pagh (1997), em que complementa que os resultados buscados pelas empresas através da implementação da SCM não serão alcançados, caso cada uma delas priorizem a otimização de seus resultados, em detrimento aos objetivos e atividades das organizações envolvidas no processo.

Sendo assim, todos os elos da cadeia de suprimentos devem ter o interesse de trabalharem de forma conjunta, deixando de lado interesses individuais em prol de resultados coletivos, em que todos os elos possam ser beneficiados, isso ajudará com que a SCM seja ainda mais eficiente e promova resultados mais expressivos.

b) Planejamento e Reengenharia da Cadeia de Suprimentos

Para Cooper, Lambert e Pagh (1997) o processo de integração da cadeia de suprimento se dá em três passos, sendo estes:

- 1) Identificação do parceiro crítico nas atividades que adicionam valor na cadeia e escolher a quantidade de parceiros para os recursos existentes.
- 2) Entender a dimensão estrutural da rede para analisar e modelar as ligações da cadeia de suprimento.
- 3) Compreender as características das ligações entre processos na cadeia de suprimento.

Lambert, Cooper e Pagh (1998) identificam quatro categorias de ligações na cadeia de suprimento, são estes:

- 1) Ligações gerenciadas (controladas pela empresa).
- 2) Ligações monitoradas (não são totalmente controladas, mas monitoradas ou auditadas pela empresa).
- 3) Ligações não-gerenciadas (nem controladas e monitoradas pela empresa).
- 4) Ligações entre não-membros (entre um participante da cadeia e outro que não faz parte da cadeia).

Lambert e Cooper (2000) afirmam serem quatro as categorias de elementos que devem ser observados na implementação da integração da cadeia de suprimentos:

- 1) Os tipos de processos de negócios da cadeia de suprimento.
- 2) Os tipos de estruturas das cadeias de suprimentos e os componentes gerenciais da cadeia.
- 3) Processos de negócio se refere às atividades que geram um produto específico que tenha valor para o cliente.
- 4) Estrutura da cadeia de suprimentos, este no que lhe concerne, é definido pelas empresas que compõem a cadeia e da relação que existe entre elas.

Logo, a busca por parceiros deve ser bem analisada e criteriosa, pois estes serão diretamente responsáveis pelos resultados positivos ou negativos dos elos que pertencem a cadeia de suprimentos, por isso, é necessário verificar se realmente as organizações escolhidas para integrarem ao SCM agregarão valor para a cadeia. Assim, todos conseguirão obter os resultados pretendidos e ficarão satisfeitos.

c) Fatores Gerenciais e Comportamentais

Segundo Lambert, Cooper e Pagh (1998) existem quatro aspectos relacionados em relação aos fatores gerenciais e comportamentais na SCM, sendo estes:

- 1) Método de gerenciamento: engloba a filosofia da organização e todas as técnicas relacionadas a gerenciamento.

Revista Conexão na Amazônia, ISSN 2763-7921, n. 2, v. 3, 2021

2) Estrutura de poder e liderança: refere-se tanto a ausência de poder ou da concentração do mesmo, pois pode prejudicar o comprometimento dos elos da cadeia e conseqüentemente do processo de integração da cadeia.

3) Estrutura de riscos e recuperação: todos devem compartilhar dos mesmos riscos, pois se este for dividido pode afetar o comprometimento dos membros da cadeia.

4) Cultura e atitudes: como são várias empresas que fazem parte da SCM e cada uma delas tem uma cultura e atitudes organizacionais distintas, isso dificulta a integração entre as mesmas.

Tracey e Smith-Doerflein (2001) também evidenciam a importância das pessoas e das políticas de treinamento para que a SCM alcance seus objetivos. Estes ainda afirmam que o processo de integrar toda a cadeia de suprimentos depende tanto das pessoas como dos fatores tecnológicos, ou seja, é necessário ter trabalhadores também altamente qualificados e capacitados para executar as atividades que forem necessárias.

Outro aspecto comentado pelos autores é o desafio de superar resistências as mudanças de comportamentos dos colaboradores que já executam suas atividades há muito tempo ou que trabalham de maneira individualizada. Por isso, é preciso que as empresas invistam continuamente na capacitação dos seus colaboradores, tanto para a qualificação profissional quanto para aperfeiçoar a maneira de pensar dos colaboradores (TRACEY; SMITH-DOERFLEIN, 2001).

Dessa maneira, pode-se notar que todos os fatores gerenciais, comportamentais são essenciais para todas as empresas pertencentes a uma cadeia de suprimentos, pois cada uma tem um papel fundamental, para que todo o processo possa sair como esperado e os resultados possam ser alcançados por todos.

d) Fatores Técnicos e Tecnológicos

De acordo com Cooper, Lambert e Pagh (1997) a implementação da SCM requer uma coordenação que vai além das fronteiras da empresa, é preciso uma integração de processos e funções tanto na empresa como em toda a cadeia, com isso faz-se necessário o gerenciamento das informações, sendo que precisa estar acessível a todos que fazem parte da cadeia de valor.

A comunicação entre todos os elos da cadeia é possível pelo advento da

Revista Conexão na Amazônia, ISSN 2763-7921, n. 2, v. 3, 2021

tecnologia, especificamente pela internet, este é responsável por interligar toda a rede de forma rápida e eficiente. Jamais seria possível implementar a SCM sem o surgimento e aprimoramento da internet, e ainda de plataformas que possam realizar essa atividade de interligação entre as empresas.

Min e Zhou (2002) acreditam que um dos principais fatores que contribuem para o sucesso da prática da SCM é a tecnologia da informação, visto que possibilita a integração dos dados e o compartilhamento mais eficiente das informações entre todos os elos da cadeia.

O compartilhamento das informações é essencial e tem como finalidade aumentar a eficiência de toda a cadeia (BOWERSOX; CLOSS, 2001). No entanto, uma informação confusa ou distorcida poderá ocasionar diversas consequências para todos os elos da cadeia (MOREIRA, 2011).

Deve todas as informações serem verídicas e precisas para que assim a SCM não seja prejudicada. Sem essa tarefa ser bem executada, os resultados seriam totalmente comprometidos.

Pozo (2010) complementa que para que a operação possa ser bem-sucedida, é necessário ter um sistema informatizado, facilitando uma maior celeridade na resposta ao consumidor, e Ballou (2001) considera imprescindível a utilização de um computador para ser possível realizar o armazenamento das informações, ajudando os procedimentos em torno do manuseio de dados mais estruturados.

A permuta de informações pode ser realizada através de uma tecnologia de Troca Eletrônica de Informações, conhecida como EDI (*Electronic Data Interchange*) (VIVALDINI; PIRES; SOUZA, 2010). Pozo (2010) afirma que esta tecnologia é uma grande aliada para o setor que realiza compras, pois permite se conectar com fornecedores, clientes, instituições bancárias, distribuidoras e transportadoras, facilitando a comunicação e diversos outros benefícios.

Para Moreira (2011) o EDI pode contribuir de diversas maneiras, como: ajudar a verificar as informações imprecisas ou distorcidas da demanda conhecido como efeito chicote, pois esta tecnologia auxilia na projeção da demanda com um horizonte de planejamento menor e o outro benefício seria a velocidade que a informação chega a todos os níveis da cadeia de suprimentos.

Logo, evidencia-se o papel fundamental da informação em todo o processo de implementação e gerenciamento da SCM, fator imprescindível para

Revista Conexão na Amazônia, ISSN 2763-7921, n. 2, v. 3, 2021

que a SCM possa ser bem realizada e executada, sem ela é impossível que a gestão da cadeia produtiva possa ser realizada de maneira eficaz e promova resultados benéficos.

Em virtude disso, é preciso que as informações sejam compartilhadas de maneira rápida e precisa, principalmente através de *softwares* desenvolvidos para essa categoria de atividade, como é o caso da tecnologia EDI, isto promoverá um ganho em toda a cadeia de suprimentos, conseqüentemente todo o procedimento será bem realizado.

Além disso, uma tecnologia EDI faz com que as informações possam ser acessadas em tempo real por todos os elos que fazem parte da cadeia produtiva, ajudando na tomada de decisão e agilizando todas as atividades da cadeia.

Após realizar uma entrevista e colher todas as informações necessárias com o empresário da empresa estudada, foram identificados os elementos que são necessários para que ela consiga implementar a SCM de maneira correta.

Para Portogente (2016) é imprescindível que se compreenda toda a cadeia de suprimentos, pois é fundamental para se conseguir identificar as necessidades da SCM e otimizar todos os processos, unindo agilidade a qualidade.

Dessa maneira, fez-se uma análise aprofundada do que a empresa deve estar realizando ou aperfeiçoando para conseguir implementar a CSM. Com isso, inicialmente foi necessário identificar toda a cadeia produtiva a qual a empresa está inserida, como mostra a Figura 1:

Revista Conexão na Amazônia, ISSN 2763-7921, n. 2, v. 3, 2021

Figura 1: Cadeia Produtiva da Empresa A



Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

De acordo com a Figura 1, a cadeia produtiva cuja qual a empresa faz parte, inicia-se pelos produtores de insumos, sendo aqueles que disponibilizam os defensivos, suplementos, ração e vacinas para os cuidados dos animais, em seguida vêm os pecuaristas que são os responsáveis por cuidar desses animais, disponibilizando-os para os frigoríficos, que se encarregam de realizar o abatimento dos bovinos e vendem seus produtos para os atacadistas, empresas que compram em grande volume, os quais revendem as mercadorias para os varejistas que disponibilizam os produtos para os clientes finais, estes no que

Revista Conexão na Amazônia, ISSN 2763-7921, n. 2, v. 3, 2021

lhe concerne são os principais responsáveis pela existência dessa cadeia e contribuem para o seu bom funcionamento.

Após realizar um fluxograma identificando toda a cadeia produtiva da empresa estudada, ficou mais claro para analisar todas as áreas que ela precisará implementar ou aperfeiçoar para poder implementar uma SCM de forma eficiente, para que assim consiga se tornar mais competitiva no mercado e ter melhores resultados.

Com isso, foi analisado que os principais fatores considerados para que a indústria frigorífica não esteja incluída em uma SCM é a ausência de troca de informações automatizadas através de uma plataforma que seja possível de se relacionar com todos os elos da cadeia de suprimentos em tempo real. Além disso, deve a empresa criar um ambiente de parceria com todos os elos da rede, pois são elementos fundamentais para que a SCM possa ser desenvolvida da maneira correta.

A empresa até tem uma relação com apenas algumas partes da cadeia de suprimentos, que são os atacadistas e varejistas, porém as informações não são trocadas de forma automatizada.

Com isso, a empresa acaba tendo muitas dificuldades com o seu ciclo produtivo, ocasionando diversos prejuízos para ela, como: falta ou excesso de matéria-prima, atrasos tanto no recebimento das matérias-primas como na entrega dos produtos finais, produtividade abaixo do que poderia ser e altos custos desnecessários, prejudicando a margem de lucro da empresa. Isso acontece porque a troca de informações não ocorre em tempo real.

De acordo com Ballou (1998) o custo de manutenção anual de estoques fica entre 20% e 40% do custo do produto. Ballou (2006) ainda diz que o gasto com logística é o mais significativo a uma empresa, podendo chegar a um ou dois terços dos custos logísticos totais.

Novaes (2007) acredita que para a implementação da SCM são necessários altos investimentos em sistemas que possibilitem a integração dos dados e o compartilhamento eficiente das informações entre os elos da cadeia de valor.

A falta de compartilhamento de informações entre as empresas envolvidas na cadeia produtiva é bastante prejudicial, Pozo (2010) retrata que um desses é a compra de materiais em excesso em relação à necessidade da organização,

Revista Conexão na Amazônia, ISSN 2763-7921, n. 2, v. 3, 2021

afirma ainda que esses custos de armazenagem e manuseio dessas mercadorias podem variar entre 10% a 40% das despesas logísticas destas.

Através da afirmação de Pozo (2010) consegue-se identificar que essa causa gera diversas outras, pois uma empresa com elevado gasto com materiais tem também um gasto alto com armazenagem, conseqüentemente, perde competitividade em relação aos concorrentes, afeta a compra dos clientes e a margem de lucro da empresa.

Entretanto, para que a empresa estudada consiga ter êxito na implementação de um sistema, precisa primeiramente saber identificar e construir parcerias, atitude essa imprescindível para que ela consiga obter todas as vantagens que esse sistema pode trazer.

Sendo assim, será necessário que o frigorífico construa uma relação de proximidade com todos os elos da cadeia, deixando de manter uma parceria apenas com os elos mais próximos, como é o caso dos pecuaristas, atacadistas e varejistas, pois são os parceiros que o frigorífico tem contato mais direto, pois um deles é seu fornecedor de matéria-prima e os demais são os seus compradores diretos, ou seja, a empresa só tem contato com aquelas empresas com interesse direto.

No entanto, não é uma tarefa tão fácil como parece à primeira vista, pois todos precisam ser comprometidos, engajados, cumprir com suas obrigações, agirem com credibilidade e com coletividade, pois caso contrário todo o investimento realizado será um prejuízo e não trará resultados para nenhuma empresa pertencente ao elo da cadeia produtiva.

A falta de confiança nos demais parceiros acaba fazendo com que o investimento e esforço colocado até o momento sejam desperdiçados, muitas empresas não conseguem agir com credibilidade e coletividade. A partir desse momento é que as ações acabam não gerando resultados.

Katunzi (2020) considera alguns fatores essenciais para a implementação da SCM, estes são: cooperação, troca de informações, confiança, tecnologia e pôr fim é necessária uma verdadeira parceria entre todos os elos da cadeia.

Dessa maneira, faz-se necessário que o frigorífico do presente estudo consiga realizar essas ações, para conseguir implementar a SCM de maneira correta, mas para isso será preciso que ela consiga transmitir a importância para os demais elos de sua cadeia produtiva e romper com várias barreiras internas

Revista Conexão na Amazônia, ISSN 2763-7921, n. 2, v. 3, 2021

e externas a ela. Além disso, precisará fazer com que todos os envolvidos ajam com comprometimento, buscando sempre o bem comum de todos, deixando de lado todo individualismo.

Seria fundamental que a empresa conseguisse demonstrar os benefícios que a SCM poderia promover para todos os elos da cadeia produtiva e como isso revolucionária o setor o qual estão inseridos, pois, toda e qualquer empresa que implemente essa ferramenta da maneira como deve ser, todos se tornarão empresas mais consolidadas e competitivas.

Empresas de outros setores como é o caso da Miliken, companhia produtora de tecidos dos EUA, foi uma das primeiras empresas a implementar a SCM ainda na década de 80, obteve resultados bem significativos, mas para isso foi necessário focar em parcerias com empresas estratégicas, com isso firmou uma parceria com a Seminal (fabricante de confecções) e a Wal-Mart (maior rede varejista americana), através dessa parceria mesmo com pouco mais de seis meses, com as trocas de informações como de estoque e venda entre elas, a Miliken conseguiu ter um aumento em suas vendas em cerca de 31% e conseguiu eliminar os excessos de estoque (NOVAES, 2007). Isso evidencia a importância tanto da implementação da SCM como de buscar realizar todas as atividades previstas para o seu bom funcionamento, pois caso contrário seria apenas mais um investimento mal sucedido por toda e qualquer empresa.

As perspectivas futuras para empresa estudada é que ela consiga implementar a SCM e ganhar maior capacidade produtividade e qualidade em seus produtos, facilitando dessa maneira seu alcance a novos compradores, abrindo portas até mesmo para comercializar produtos fora do país.

Dessa maneira, a empresa deve criar um planejamento das principais ações que foram identificadas para a implementação da SCM, definindo prazos, responsáveis, ferramentas, etc. Entretanto, é necessário analisar as parcerias e os sistemas que ajudarão a empresa nesse processo, pois isso comprometerá os resultados pretendidos pela empresa.

Com isso, o frigorífico conseguirá obter diferenciais competitivos em relação a seus concorrentes, conseguindo enxugar custos e despesas desnecessárias, maximizando seus lucros, atingindo uma maior satisfação e credibilidade dos seus clientes, principais elos da cadeia.

4 CONCLUSÃO

A SCM é uma ferramenta imprescindível para que uma organização alcance melhores resultados. Entretanto, não é uma tarefa fácil a sua implementação, são muitos os desafios e dificuldades encontradas para conseguir iniciá-la e, mais importante que isso, mantê-la na gestão da empresa.

Um processo importante e que deve ser inserido na cadeia é o compartilhamento das informações com todos seus elos de forma automatizada, ocasionando uma maior celeridade no suprimento, transporte e produção dos bens. Assim, com as informações sendo disponibilizadas a todos em tempo real e, mais importante que isso, com assertividade, as atividades serão realizadas com mais agilidade e eficiência. Tal inserção pode ser executada através de um sistema integrado de informações entre as empresas da cadeia.

Além disso, será preciso identificar e criar parcerias que sejam estratégicas e comprometidas com resultados para a cadeia a qual faz parte. Com isso, ela conseguirá selecionar realmente parceiras que possam ajudar e contribuir para que toda a cadeia tenha um ganho competitivo.

Dessa maneira, conclui-se que o acompanhamento realizado nesta empresa foi de fundamental importância para que ela possa se tornar mais competitiva em relação às demais empresas do setor, conseguindo satisfazer ainda mais seus clientes e conseqüentemente maximizar seus lucros, através da utilização da filosofia da SCM.

5 REFERÊNCIAS

ABIEC. Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes. Disponível em: <<http://abiec.com.br/publicacoes/beef-report-2019/>>. Acesso em: 08/08/2019.

BALLOU, R. **Business Logistics Management**: planning, organizing, and controlling the supply chain. 4 ed. Londres: Prentice Hall, 1998.

BALLOU, R. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial, 4 ed. Porto Alegre: Campos, 2001.

BALLOU, R. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Tradução: Raul Rubenick. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Revista Conexão na Amazônia, ISSN 2763-7921, n. 2, v. 3, 2021

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**, 4 ed. Porto Alegre: Campos, 2001.

CARVALHO, J. **Logística**. 3 ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COOPER, M.C.; LAMBERT, D.M.; PAGH, J.D. Supply Chain Management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v.8, n.1, p.1-14, 1997.

FLEURY, P.F. **Supply Chain Management: conceitos, oportunidades e desafios da implementação**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002.

FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONTOURA, H. A. **Tematização como proposta de análise de dados na pesquisa quantitativa**. In: Helena Amaral da Fontoura. (Org.). Formação de professores e 111 diversidades culturais: múltiplos olhares em pesquisa. 1ed. Niterói: Intertexto, 2011.

GONÇALVES, P. S. **Logística e cadeia de suprimentos: o essencial**. São Paulo: Manole, 2013.

KATUNZI, T. M. **Obstacles to Process Integration along the Supply Chain: Manufacturing Firms Perspective**. Disponível em: <<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.994.8957&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 17/09/2020.

KOPCZAK, L. R.; JOHNSON, M. E. The supply-chain management effect. **MIT Sloan Management Review**, p.27-34, 2003.

KOTLER, P. **Administração e Marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. **A Gestão da Cadeia de Suprimentos**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **International Journal of Logistics Management**, v.9, n.2, p.1-19, 1998a. <http://dx.doi.org/10.1108/09574099810805807>.

MARTINS, P.G.; CAMPOS, P.R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MIN, H; ZHOU. G. Supply chain modeling: past, present and future. **Computers & industrial engineering**, v.43, n.1-2, p.231-249, 2002.

MOREIRA, D. A. S. **Administração da produção e operações**, 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PORTOGENTE. O que é e como funciona a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Disponível em: <<https://portogente.com.br/portopedia/91207-o-que-e-a-gestao-da-cadeia-de-suprimentos-e-como-funciona>>. Acesso em: 16/09/2020.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSA, R. A. de. **Gestão de operações e logística I**. Brasília: CAPES: UAB, 2011.

TRACEY, M.; SMITH-DOERFLEIN, K.A. Supply Chain Management: what training professionals need to know. **Industrial and Commercial Training**. v.33, n.3, p.99-103, 2001.

VIVALDINI, M.; PIRES, S. R. I.; SOUZA, F. B. Importância dos fatores não tecnológicos na implementação do CPFR. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.2, p.289-309, 2010.