

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE-UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

DEISE COELHO RODRIGUES

**A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO NA IMPORTAÇÃO DE
EQUIPAMENTOS PARA AVICULTURA: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA MULTINACIONAL ISRAELENSE**

CRICIÚMA

2014

DEISE COELHO RODRIGUES

**A LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO NA IMPORTAÇÃO DE
EQUIPAMENTOS PARA AVICULTURA: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA MULTINACIONAL ISRAELENSE**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Júlio Cesar Zilli

CRICIÚMA

2014

DEDICATÓRIA

A meu filho e minhas queridas irmãs, que estão presentes em todas as escolhas de minha vida, deram forças e acreditaram em meu potencial, para que meus sonhos se tornem realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, pelas graças concedidas ao longo de minha trajetória acadêmica e profissional. Por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades e me ensinar que cada dia podemos recomeçar.

Aos meus pais, Valdemar Antônio Rodrigues e Ana Maria Coelho Rodrigues (*in memoriam*), que muito aprendi com eles, todos os seus esforços não foram em vão, e que se hoje sou uma pessoa de bem devo a eles. Agradeço pelo carinho, amor e atenção depositados em nossa família nesse meio tempo, e ensinaram que o amor nunca morre apenas cresce e se renova.

Agradeço a meu filho Gabriel Rodrigues Siepmann, meu amigo, meu companheiro e meu maior tesouro, que soube entender perfeitamente minha ausência em casa. Que me fez sorrir nos momentos em que eu estava triste, e me faz ter esperanças, mesmo diante de todas as dificuldades, que seu sorriso tem o poder de iluminar e alegrar os meus dias. Agradeço a Deus pelo presente concedido de ter um filho como você, um ser humano cheio de qualidades e inteligência.

As minhas queridas irmãs, que me ajudaram a tomar as melhores decisões e vencer meus medos. Minhas verdadeiras amigas, que de forma dedicada e paciente foram fundamentais para elaboração desse trabalho. Deixo o meu carinho e a minha gratidão eterna a vocês, tenho muito orgulho de tê-las como irmãs.

A minha madrinha Maria Ivete Bocianoski Nichelli, uma grande mulher esculpida pelas mãos do Senhor, que sempre me amparou e doou o seu amor.

Minha gratidão ao orientador, Júlio Cesar Zilli, um profissional e amigo que de forma dedicada e paciente ajudou para que este estudo virasse realidade. Obrigada pelos ensinamentos e pelo apoio prestado a mim no decorrer deste trabalho.

Por fim, gostaria de agradecer a empresa Plasson do Brasil Ltda., que prontamente acatou às minhas necessidades, recebendo-me na empresa e respondendo as perguntas questionadas, proporcionando com que esta pesquisa se tornasse viável.

“Só existem dois dias que nada pode ser feito. Um se chama ontem e o outro se chama amanhã, portanto hoje é o dia certo para amar, acreditar, fazer e principalmente viver.”

Dalai Lama

RESUMO

RODRIGUES, Deise Coelho. **A Logística de distribuição na importação de equipamentos para avicultura: um estudo de caso em uma multinacional Israelense.** 2014. 59 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O processo que busca planejar, implantar e controlar o fluxo de mercadoria e serviços é conhecido como logística. Esse processo envolve um acompanhamento desde o momento em que o produto ainda é uma matéria-prima até o momento da entrega ao cliente ou até mesmo no momento do descarte. Atualmente, é acordo comum que o processo de exportação, bem como o de importação, ou processos comerciais a nível nacional, só se encerram com a entrega e funcionamento da mercadoria no cliente. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo descrever os processos logísticos para a importação de equipamentos para avicultura em uma multinacional israelense. Com relação à metodologia utilizada, o trabalho caracterizou como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação e pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, quanto aos meios de investigação. A população alvo foi delimitada pela empresa multinacional Plasson do Brasil, empresa esta do ramo de equipamentos para avicultura. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e técnica de coleta de dados qualitativa. O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista com a ajuda de um roteiro semiestruturado, diretamente para os profissionais dos departamentos de importação e comercial. A análise dos dados foi essencialmente qualitativa. Verificou-se que a decisão da Plasson de Israel em abrir uma filial no Brasil foi embasada no crescimento da participação do Brasil no agronegócio mundial. Como a Plasson de Israel dispunha de equipamentos altamente tecnológicos no âmbito do fornecimento de água para aviários, tomou-se a decisão de abrir uma filial no Brasil. Destacou-se também que a relação entre ambas é de filial e comercial. Com relação aos produtos mais importados pela Plasson do Brasil, advindos de Israel, tem-se o *nipple* o qual se trata de equipamento utilizado no bebedouro das aves. Destaca-se, como os principais entraves enfrentados pela Plasson os seguintes: cultural, documental e mercadorias com defeito.

Palavras-chave: Logística. Distribuição. Importação. Equipamentos para Avicultura.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A integração logística.....	17
Figura 2 – Estrutura portuária no Brasil.....	23
Figura 3 - Produção mundial de carne de frango em 2011.	30
Figura 4 - Produção brasileira de carne de frango (milhões ton).....	31
Figura 5 - Abate de frango por Estado em 2013 (%).....	32
Figura 6 - Exportações de carne de frango do Brasil – série histórica mil ton.....	33
Figura 7 - 10 principais importadores do Brasil:	33
Figura 8 – Mapa geográfico de Israel.....	41
Figura 9 – Plasson de Israel.....	42
Figura 10 - Países que adquiriram produtos da Plasson de Israel.	43
Figura 11 – Composição do sistema do bebedouro <i>nipple</i>	44
Figura 12 – Produto campânula.	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões operacionais específicas na logística.....	15
Quadro 2: Fluxograma de operações:.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 LOGÍSTICA	14
2.2 TRANSPORTE	18
2.2.1 Transporte rodoviário	19
2.2.2 Modal marítimo	20
2.3 PORTOS	21
2.3.1 Evolução dos portos no Brasil	24
2.4 O PORTO DE ITAJAÍ	25
2.5 DESAFIOS NA OPERAÇÃO PORTUÁRIA NO BRASIL	27
2.6 EMPRESAS MULTINACIONAIS	29
2.7 SETOR DE EQUIPAMENTOS PARA AVICULTURA	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	35
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E OU POPULAÇÃO ALVO	36
3.3 PLANO DE COLETAS DE DADOS	37
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	38
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	40
4.1 PLASSON DE ISRAEL.....	40
4.2 RELAÇÃO PLASSON DE ISRAEL X MUNDO	43
4.3 RELAÇÃO PLASSON DE ISRAEL X PLASSON DO BRASIL	44
4.4 PROCESSO LOGÍSTICO NA IMPORTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS PARA AVICULTURA.....	47
5 CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

Comércio internacional aplica-se ao intercâmbio de bens e serviços entre nações distintas. A diversidade de possibilidades de produção é o que leva os países a comercializarem entre si. Para Adam Smith, “nenhum país é auto suficiente em tudo”. Por isso empresas que iniciam sua atuação no mercado internacional devem ter consciência da importância de um planejamento empresarial e saber dominar as regras e normas do comércio exterior (SEGRE, 2010).

Exportar ou importar são alternativas estratégicas de desenvolvimento, uma postura empresarial, um ganho de experiência, competitividade e estímulo para a empresa ser mais eficiente e produtiva. No entanto, alguns procedimentos são essenciais para a empresa obter sucesso como, por exemplo, estudar o mercado com o qual deseja operar, ou seja, adquirir conhecimento básico de suas leis, costumes, regimes alfandegários, cambiais, impostos e taxas em vigor no país, entre outros fatores.

Atualmente, a prestação de serviços oferecidos pelas empresas está fortemente associada ao desempenho logístico bem como à agilidade da liberação dos processos de importação nos portos brasileiros. Sabe-se também que as empresas importadoras sofrem pela desorganização e excesso de burocracia dos portos, resultando em filas de caminhões, longas esperas de navios para a atracação, o não cumprimento dos prazos de entrega, entre outros fatores, resultando no aumento do custo e redução da competitividade no mercado.

A logística que antes era considerada uma atividade focada de maneira isolada nas tarefas de transporte, armazenagem e gestão de estoques, atualmente se apresenta como uma necessidade do cliente, prazos, valor agregado e opções de fornecimento (KEEDI, 2004).

Desta forma, o presente estudo objetivou descrever os processos logísticos para a importação de equipamentos para avicultura em uma multinacional israelense.

A empresa escolhida no ramo da avicultura foi a Plasson do Brasil, filial da Plasson Israelense. A referida empresa atua no Brasil há 17 anos e está localizada no município de Criciúma – SC. Já, a matriz israelense, está inserida no mercado internacional há 50 anos.

O estudo foi organizado em cinco capítulos, sendo que no primeiro capítulo foram abordados os seguintes pontos: introdução, situação problema, objetivo geral e específico e a justificativa, dando base ao estudo realizado.

Já no segundo capítulo, oportunidade na qual foi desenvolvida a fundamentação teórica do presente trabalho, buscou-se abordar os principais temas e autores relacionados a temática, ou seja, referida fundamentação objetivou fornecer sustentação científica ao presente estudo.

Em seguida, no terceiro capítulo se apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa e, por fim, no quarto capítulo, temos a divulgação dos dados da pesquisa com a conclusão do presente trabalho, as referências e os anexos.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Logística, além de transporte de carga, engloba o armazenamento e os procedimentos alfandegários, que muitas vezes as empresas optam por terceirizar, ou seja, contratar prestadores de serviços especializados.

Uma das maiores preocupações encontradas nas empresas é a escolha dos seus parceiros, sejam eles no ramo do transporte, despachante aduaneiro e fornecedores de mercadorias. Sabe-se que a eficiência destes agentes interfere diretamente no custo do produto a ser vendido pela empresa.

Atualmente, com o mercado altamente competitivo, o melhor meio de transporte para os produtos, o mais ágil despachante aduaneiro e o melhor fornecedor, são pontos cruciais na formação dos preços de venda e na construção de uma empresa competitiva no mercado.

O transporte marítimo é considerado um dos mais importantes no mundo, sendo essencial para o comércio internacional. Países com portos adequados para navios atracarem podem facilitar as negociações e conseqüentemente podem promover o país, a região e a população em geral.

Por outro lado, há algumas desvantagens nesse meio de transporte, podendo-se citar o congestionamento nos portos, bem como a velocidade do veículo transportador, isto é, a demora nas viagens. No Brasil ainda temos presenciado problemas com infraestrutura e tecnologia que deixam os processos de liberação de carga bastante lentos. Por este motivo, é consenso geral de que o país necessita

investir muito em seus portos, em infraestrutura e tecnologia a fim de agilizar os processos de liberação de cargas, surgindo a seguinte pergunta da pesquisa: **Quais os processos logísticos para a importação de equipamentos para avicultura em uma multinacional israelense?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Descrever os processos logísticos para a importação de equipamentos para avicultura em uma multinacional israelense.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Destacar a relação da multinacional israelense com o mercado mundial;
- b) Identificar a relação da multinacional com a filial brasileira;
- c) Descrever o processo logístico na importação de equipamentos para avicultura;
- d) Apresentar um fluxograma com a operação de importação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, a prestação de serviços oferecidos pelas empresas está fortemente associada ao desempenho logístico bem como à agilidade da liberação dos processos de exportação nos portos brasileiros.

A empresa objeto deste estudo atua no setor de equipamentos para avicultura, localizada no município de Criciúma – SC. Atua em mais de 80 países, com escritórios / distribuidores na Alemanha, Itália, França, Inglaterra e Austrália, além de fábricas próprias em Israel, Índia e Brasil. Tem como missão, fabricar equipamentos de qualidade, utilizando tecnologias para obter performance nos equipamentos fabricados, além da preocupação constante com seus serviços prestados, obtendo assim crescente participação no mercado brasileiro, além de vendas significativas para vários países do mundo.

Para tanto, conta com uma equipe no departamento de exportação, responsável pelo atendimento de aproximadamente 20% do faturamento anual da empresa. Os 80% restante, são resultados das vendas para o mercado nacional brasileiro.

Diante desse fato, o presente estudo tem com objetivo descrever os processos logísticos para a importação de equipamentos para avicultura em uma multinacional israelense, onde vários profissionais estão envolvidos neste processo e os gargalos estão nos procedimentos alfandegários, infraestrutura, entrega e cumprimento dos prazos.

A fim de atingir este objetivo, a efetivação da pesquisa acadêmica é de suma importância, pois trará conhecimentos na área de comércio exterior, logística portuária e busca de alternativas que solucionem alguns dos problemas mencionados acima.

O momento é considerado oportuno para a realização da pesquisa a fim de acompanhar e agilizar o processo de liberação de cargas nos portos, oportunizando um conhecimento mais abrangente sobre o comércio internacional e processo logístico da empresa.

Para a empresa, o estudo torna-se relevante, pois a pesquisa está focada na busca de sugestões que venham torná-la mais eficiente na resolução do problema exposto, evitando despesas e desgaste dos profissionais envolvidos e maior satisfação dos clientes.

Contudo, o presente estudo fez-se viável em razão da disponibilidade de acesso às informações necessárias fornecidas pela empresa para a concretização da pesquisa e da realização no tempo previsto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica, de acordo com Vianna (2001), nada mais é do que analisar o que vários autores já escreveram sobre determinado assunto, a fim de direcionar o pesquisador em seu projeto de pesquisa.

Com base nesta orientação, este capítulo tem como objetivo abordar e embasar estudos científicos desenvolvidos por meio de pesquisas em livros, artigos e dissertações na área de logística, transporte e seus modais, portos, empresas multinacionais, com ênfase no setor de equipamentos para avicultura.

2.1 LOGÍSTICA

É muito comum a associação da palavra logística à transporte, pois de acordo com Larrañaga (2003, p.31): “É um fato econômico conhecido que os recursos e os consumidores estão espalhados numa ampla área geográfica”. O transporte teve uma evolução histórica, tendo início com a força do homem, passando a utilização dos animais até chegar aos meios de transporte hoje existentes.

Porém, sabe-se que a palavra logística é muito mais abrangente. Logística é uma palavra derivada do francês *loger*, conhecida como alojamento que antigamente utilizada para apontar o abastecimento militar de grandes exércitos. Embora a batalha pelo cliente não seja equiparada a uma atividade bélica, sabe-se das dificuldades do mercado, dentre elas as pressões oriundas da competitividade do mercado referido (LARRAÑAGA, 2003).

Seguindo uma estratégia militar, os militares desejavam avançar suas tropas e, para isso, necessitavam de apoio no sentido de deslocamento das tropas aludidas para o campo de batalha. Todavia, como esse grupo de apoio não de tratava de estratégia bélica e tampouco tinha o prestígio do êxito das batalhas, trabalhavam em silêncio o grupo logístico militar (NOVAES, 2007).

Esta mesma filosofia foi trazida para dentro das organizações, ou seja, a logística interna das indústrias sempre foi considerada como uma atividade que não agregava valor ao produto. Logística, por muito tempo foi vista como atividade ligada à distribuição, apoio à manufatura e suprimento de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 - Questões operacionais específicas na logística.

QUESTÕES OPERACIONAIS	DEFINIÇÃO
Distribuição física	Atividades relacionadas com o fornecimento de serviço ao cliente. Estas atividades incluem recebimento e processamento de pedidos, posicionamento de estoques, armazenagem e manuseio e transporte dentro de um canal de distribuição. Incluem a responsabilidade pela coordenação com um planejamento de <i>marketing</i> em áreas como formação de preços, apoio promocional, níveis de serviços ao cliente, padrões de entrega, manuseio de mercadoria devolvida e apoio ao ciclo de vida. O principal objetivo da distribuição física é ajudar na geração de receita, prestando níveis estrategicamente desejados de serviço ao cliente, ao menor custo total.
Apoio à manufatura	Atividades relacionadas com o planejamento, a programação e o apoio às operações de produção. Incluem o planejamento do programa mestre e a execução de atividades de armazenagem do estoque semiacabado, manuseio, transporte e sequencialmente de componentes. Incluem a responsabilidade pela armazenagem de estoque em locais de fabricação e pela máxima flexibilidade na coordenação de postergação, tanto de montagem final quanto geográfica, entre operações de produção e distribuição física.
Suprimento	Atividades relacionadas com a obtenção de produtos e materiais de fornecedores externos. Incluem execução do planejamento de recursos, localização de fontes de suprimento, negociação, colocação de pedidos, transporte de saída, recebimento e inspeção, armazenagem e manuseio e garantia de qualidade. Incluem a responsabilidade pela coordenação com fornecedores em áreas como programação, continuidade de suprimento, <i>hedging</i> e investigação, assim como pesquisas que levem a novas fontes ou programas de suprimento. O principal objetivo do suprimento é dar apoio à produção ou a revenda, proporcionando compras em tempo hábil ao menor custo total.

Fonte: Bowersox e Closs (2004, p. 46).

No mesmo sentido, Rodrigues (2005, p. 126) conceitua logística como:

Conjunto de atividades direcionadas a agregar valor, otimizando o fluxo de materiais, desde a fonte produtora até o consumidor final, garantindo o suprimento na quantidade certa, de maneira adequada, assegurando sua integridade, a um custo razoável, no menor tempo possível e atendendo a todas as necessidades do cliente.

Com o passar do tempo, com a concorrência cada vez mais acirrada, as empresas se viram obrigadas a reduzir seus custos para conseguir ter uma margem de lucro um pouco maior, ou pelo menos, uma margem que garantisse a sobrevivência da empresa no mercado. Desta forma, os administradores começaram a colocar pessoas responsáveis por estudar os processos de fabricação a fim de propor melhorias em procedimentos que reduzissem custos de seus produtos. Hoje em dia observa-se até cursos de Engenharia de Produção, onde os profissionais são preparados para atuar nesta área extremamente estratégica para as organizações (NOVAES, 2007).

Desta forma, logística, nos tempos atuais, de acordo com Ballou (2006, p.27): “[...] é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes”.

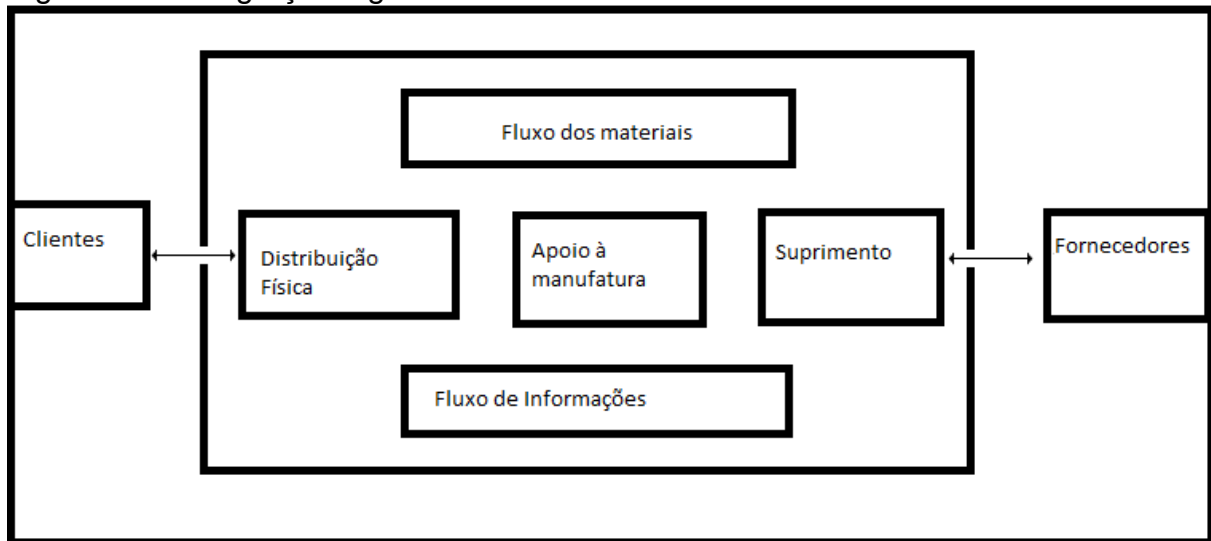
Esta definição apresenta a ideia de que logística é bem mais abrangente do que imaginava-se, ou seja, ela inicia com o acompanhamento desde o momento em que o produto ainda é uma matéria-prima até o momento da entrega ao cliente ou até mesmo no momento do descarte. Com base em Cavanha Filho (2001) existem dois conceitos de logística: i) a logística de entrada está presente no momento da compra dos insumos de produção; e ii) a logística de saída está totalmente voltada à entrega destes produtos produzidos ao mercado.

Para Ballou (2006), além de trabalhar com materiais, a logística também trabalha com serviços. Este conceito está ligado a atender o cliente quando e onde eles estiverem e quiserem adquirir os serviços / mercadorias. Com o objetivo de aproximar cliente e fornecedor, muitos fornecedores garantem os estoques em suas fábricas entregando a seus clientes somente no momento que irão precisar da matéria-prima. É o conhecido método japonês chamado *Just-in-time*.

Neste sistema os benefícios gerados são para ambas as partes, ou seja, o fabricante não precisa ficar com um montante de matéria-prima armazenado em seus estoques. Com isso consegue ter uma menor despesa com o custo de armazenamento do produto. Em contrapartida, o fornecedor tem sua venda garantida para o cliente em questão. Consegue assim, por meio das previsões de vendas de seu cliente, prever seu faturamento e fidelizá-lo como parceiro comercial. Este processo de parceria, para muitos autores, são conhecidos e chamados de logística integrada (BALLOU, 2006).

Na Figura 1 observa-se um modelo de logística integrada entre fornecedor e cliente.

Figura 1 - A integração logística



Fonte: Browsersox e Closs (2004, p. 44)

Na Figura 1 fica evidente que a logística faz um vínculo entre o mercado (vendas) e suprimentos (compras). O objetivo principal deste vínculo para as empresas está na redução de custos para tornar seus produtos mais competitivos no mercado e aumentar suas margens de lucro.

De acordo com esta linha de pensamento, Christopher (2007, p. 14) define que:

O gerenciamento logístico, do ponto de vista sistêmico, é o meio pelo qual as necessidades dos clientes são satisfeitas mediante a coordenação dos fluxos de materiais e de informação que se estendem do mercado, passando pela empresa e suas operações, até os fornecedores. Para conseguir essa ampla integração da empresa, é preciso uma orientação bem diferente daquela que geralmente se encontra na organização convencional.

E neste sentido, busca-se entender os desafios de uma empresa multinacional do ramo de equipamentos para avicultura, quais são os maiores desafios logísticos, desde a entrada de materiais na fábrica, bem como processamento e produção dos equipamentos, carregamento dos *containers*, transporte, despacho aduaneiro e entrega dos equipamentos nos clientes (PLASSON, 2014).

É acordo comum que o processo de exportação, bem como o de importação ou processos comerciais a nível nacional só se encerram com a entrega e funcionamento da mercadoria no cliente. Desta forma, a preocupação com o consumidor é constante, pois até finalizar o processo, o tempo envolvido em um embarque é bastante grande (BALLOU, 2006).

2.2 TRANSPORTE

Transportar significa conduzir pessoas ou cargas de um lugar para outro. Mesmo no mundo primitivo o transporte se fazia necessário, vez que o homem jamais conseguiu suprir as suas necessidades ficando em um só lugar (FARIA, 2001).

Historicamente o sistema de transporte foi se adaptando as necessidades humanas. No início o transporte se dava pelo simples fato de o homem transportar um objeto para um outro local, utilizando-se da sua própria força. Com o tempo, esse sistema foi se aperfeiçoando por meio de objetos que passaram a facilitar esse transporte (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

Segundo Rodrigues (2005, p. 17): “Nos primórdios da humanidade todos os pesos eram transportados pelo próprio Homem, de acordo com a sua limitada capacidade física”.

Depois desse período surgiu a utilização da tração animal, iniciando o processo de domesticação de animais. Além da domesticação dos animais, o homem passou a explorar as possibilidades do transporte aquaviário, utilizando inicialmente um tronco de árvore, passando a ser conhecido posteriormente como jangada (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

Com o passar do tempo o homem foi aperfeiçoando estes barcos, até o momento que os mesmos foram movidos sem a força humana. No final do século XIX tem-se o advento da indústria automobilística, surgindo a partir de então o caminhão, o qual possibilitou o encontro entre pontos distantes por meio de trilhos e rodas. Já no século XX, com a criação do avião, referido meio de transporte permitiu a integração entre os países, isto é, o transporte de mercadorias em poucas horas (KEEDI; MENDONÇA, 2000). Além disso, a rapidez deste transporte privilegiava a relação custo x benefício, especialmente em razão das mercadorias perecíveis (RODRIGUES, 2005).

Os principais meios de transportes hoje existentes são: rodoviário e ferroviário, formando o complexo terrestre; já os modais marítimo, fluvial e lacustre formando o complexo aquaviário, e por fim o aéreo (KEEDI, 2000).

O transporte mostra uma grande importância na economia, na medida em que a melhoria de um sistema de transporte está diretamente associada à possibilidade de aumento da competição do

mercado, garantindo produção em economias de escala e a conseqüente redução dos preços (ROCHA, 2001, p. 23).

No planejamento da logística de transporte de uma mercadoria, deverão ser levados em consideração alguns aspectos, como, por exemplo: peso, tamanho, valor, perecibilidade e os locais de origem e destino. Difícilmente o traslado ocorrerá somente por um tipo de modal, embora isso não seja impossível; o mais usado é a combinação de modais, começando e terminando pelo rodoviário (WERNECK, 2007).

Os modais de transporte possuem características distintas, sendo que, a escolha do veículo a ser utilizado deve atender, também, à especialização da carga, podendo as mesmas ser cargas líquidas, a granel, entre outras (SILVA; PORTO, 2003).

As principais variáveis de decisão que devem ser levadas em consideração no momento da escolha dos modais de transporte são: disponibilidade e frequência do transporte, confiabilidade do tempo de trânsito, valor do frete, índice de faltas e/ou avarias (indicadores de quantidade de sinistros) e nível de serviços prestados (RODRIGUES, 2005).

Segundo Keedi (2004), variáveis, tais como, armazenagem, movimentação, tempo, qualidade, preço entre outros, é fundamental para uma logística de transporte estruturada. Além disso, é de extrema importância a escolha do modal de forma correta, a fim de se alcançar os objetivos traçados com sucesso.

No entanto, cinco pontos devem ser analisados para a escolha do modal mais eficiente, sendo eles a rapidez, capacidade de deslocamentos, disponibilidade, frequência e a consistência, vez que, cada modal possui seus benefícios (GOMES; RIBEIRO, 2004).

2.2.1 Transporte rodoviário

Conhecido como um dos meios de transporte mais importantes, o modal rodoviário serve de ligação entre dois ou mais modais, favorecendo, assim uma logística integrada para a entrega até o porto ou até o trem (KEEDI, 2004).

No entanto, é um dos transportes mais eficientes e simples dentre seus pares, e a única exigência é existirem rodovias, porém, o meio de transporte

rodoviário apresenta um elevado consumo de combustível (tonelada de óleo diesel por quilômetro transportado) (RODRIGUES, 2005).

Conforme Werneck (2007, p. 46): “O transporte rodoviário, feito por caminhões e outros veículos menores, é o mais flexível, podendo levar praticamente a mercadoria de porta a porta, desde que não exista um mar pelo caminho”.

Como meio de transporte mais flexível e ágil no acesso às cargas, tem-se o transporte rodoviário, o qual mesmo nas regiões mais afastadas permite integrar. Suas vantagens são: vendas na condição de entrega porta a porta, mais segurança, sendo que o veículo é lacrado no local de carregamento e aberto no local de descarga, rapidez na entrega da carga em curta distância, entre outras vantagens (KEEDI; MENDONÇA, 2000).

A desvantagem desse modal acarreta no maior custo operacional e menor capacidade de carga, provoca congestionamentos nas estradas em épocas de safras e causa um grande desgaste prematuramente a infraestrutura da malha rodoviária (RODRIGUES, 2005).

2.2.2 Modal marítimo

A navegação realizada por meio de mares ou oceanos caracteriza o transporte marítimo, sendo o mesmo um dos mais importantes no mundo e o mais utilizado dentre os demais (KEEDI, 2008).

Além disso, é o meio de transporte que possui o melhor custo benefício, vez que, possui capacidade para transportar grandes quantidades de mercadorias, reduzindo, dessa forma, o valor do frete, além da flexibilidade da carga, ou seja, qualquer mercadoria consegue ser transportada por meio desse transporte. Ainda, uma das características desse transporte é que ele não está ligado às condições climáticas (SILVA; PORTO, 2003).

De acordo com Werneck (2007), a carga pode ser transportada de algumas formas, ou seja, a granel (armazenada nos porões / tanques dos navios); solta (sem a presença do container); e em cofres de carga (especifico pra carga solta ou a granel). De acordo com a carga transportada o navio pode ser classificado como de carga geral, graneleiro, especializado em transporte de veículos, para diversos usos e porta contêineres. Para operar, o armador deve optar por uma linha de trabalho, como por exemplo, reservar praça no navio ou fretar o navio, que neste

caso o navio pode ser armado (com tripulação, combustível, etc) ou não armado (para ser operado por outro armador).

Para a utilização do modal marítimo, existe a presença de alguns intervenientes, ou seja, o transportador que pode ser um armador ou um *Non Vessel Operating Common Carrier* (NVOCC); o armador que é a companhia responsável por transportar. Seus navios podem ser próprios ou de terceiros; a agência marítima que é a empresa prestadora de serviços aos armadores, respeitando os interesses do país em que estão trabalhando. São responsáveis pelos embarques e desembarques das mercadorias; o NVOCC que é um armador que não possui navio. É uma espécie de prestador de serviço de pequenas cargas; e o transitário de cargas (*freight forwarder*) que é alguém que trabalha no método por conta e ordem do embarcador (WERNECK, 2007).

As operações marítimas também podem ser realizadas na forma de cabotagem e longo curso. Os navios podem operar de forma regular ou não em qualquer uma delas. Regular significa o transporte seja praticado numa determinada rota, contínua ao longo do tempo, fazendo escalas em portos predeterminados, sendo o seu itinerário conhecido e anunciado (KEEDI, 2003).

Quanto ao trajeto, o modal marítimo divide-se em transporte de cabotagem, onde a viagem é realizada entre portos localizados num mesmo país, e de longo curso, quando entre portos de países distintos, mesmo que com diversas escalas num só país (WERNECK, 2007).

No caso da multinacional estudada neste trabalho, o modal escolhido foi o marítimo por apresentar maiores desafios / entraves no processo de desembarço das mercadorias. Para isso, estudar-se-á os processos portuários a seguir.

2.3 PORTOS

Os locais onde os navios atracam para realizar suas operações, são conhecidos como portos ou terminais, locais onde se encontram equipamentos tais como, guindastes, empilhadeiras, esteiras, veículos entre outros (KEEDI, 2008).

Os portos são fisicamente compostos por um conjunto de instalações dedicadas a passagem de mercadorias provenientes ou destinadas ao mercado externo, sendo que os mesmos respondem pela grande maioria das trocas internacionais. Atuam neste setor o público e o privado (SILVA; PORTO, 2003).

Segundo Keedi (2008 p. 90): “Isso implica dizer que um porto hoje no país é apenas uma figura física, e que a figura operativa é o terminal, em geral especializado em determinadas cargas, com exceção dos terminais de *containers*, que são especializados no equipamento”.

Os portos estão diretamente relacionados ao modal marítimo. Significa dizer, então, que as mercadorias para serem transportadas pela via marítima precisam necessariamente dos portos, sendo armazenadas no mesmo, ou em terminais de contêineres, ou em armazéns (WERNECK, 2007). Em outras palavras, o transporte marítimo se utiliza dos portos, os quais necessitam se adequar às suas operações, isto é, precisam estar aparelhadas para movimentação de cargas, bem como, preparadas para receber os navios para carregamento e descarregamento (KEEDI, 2008).

Por conta da concorrência internacional os portos brasileiros tiveram que desenvolver algumas mudanças de instalações, que de acordo com Silva e Porto (2003 p. 85) foram:

- i) Novos acessos marítimos e terrestres; ii) Obras de infra-estruturas de abrigo, atracação, etc; iii) Maiores profundidades; iiiii) Retroáreas; iiiiii) Mão-de-obra requalificada; iiiiii) Novos equipamentos de carga/descarga; iiiiii) Instalações dedicadas; e Custos internacionais.

O objetivo de tais benefícios é atender às exigências do novo padrão do mercado de carga com intuito de aconchegar a administração do porto com o seu cliente (SILVA; PORTO, 2003).

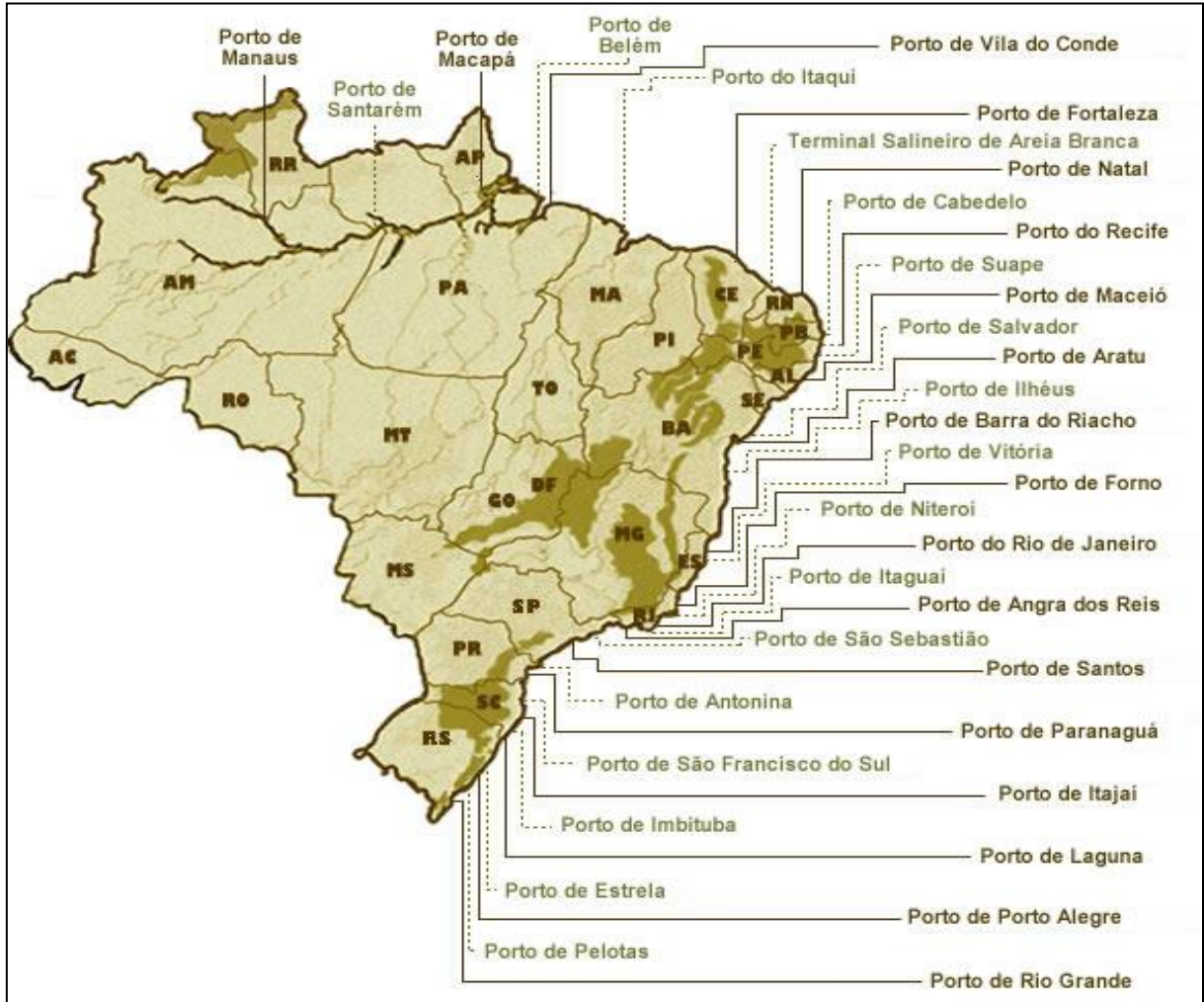
O sistema portuário brasileiro caracteriza-se por 35 portos marítimos considerados organizados, bem como por aproximadamente 500 terminais (KUROSAWA, 2003). Em 2013 o complexo portuário brasileiro movimentou 931 milhões de toneladas de carga bruta, sendo que, se comparado com o ano de 2012 tem-se que teve um aumento considerável de 2,9%, sendo assim, responsável por mais de 90% das exportações do País (SEP, 2014).

Quanto aos terminais, destaca-se que os mesmos são explorados tanto pelo setor privado quanto pelo setor público. Além disso, são constituídos por Terminais de considerados de Uso Privativo (TUP) e por Instalações Portuárias Rudimentares (IPR). A TUP e IPR são responsáveis por 60% das cargas movimentadas no Brasil, enquanto os portos públicos são responsáveis por 40% das

cargas referidas, ficando a sua administração a cargo das empresas de economia mista (KUROSAWA, 2003).

Na Figura 2 segue a localização dos portos marítimos no Brasil.

Figura 2 – Estrutura portuária no Brasil.



Fonte: SEP (2012, p.1)

No mesmo sentido, segundo dados extraídos do site da SEP (2014), dos 34 portos públicos, 16 são administrados por Estados ou Municípios, sendo que os demais são delegados diretamente pelas Companhias Docas, sociedades de economia mista. O Governo Federal é o acionista predominante de tais administradoras, sendo assim, estão diretamente atreladas à Secretaria de Portos.

2.3.1 Evolução dos portos no Brasil

A história portuária brasileira iniciou com o descobrimento do Brasil, ou seja, os portos instalados nas cidades litorâneas tiveram papel histórico na economia brasileira. No início o Brasil não se relacionava comercialmente com os outros países. Esta relação de comércio internacional teve início em 1908 quando D. João VI decretou a abertura dos portos às “nações amigas” (OLIVEIRA; FERNANDES, 2014).

Antes da abertura dos Portos, os produtos que saiam do Brasil passavam, obrigatoriamente, pela alfândega em Portugal, assim como os produtos importados a serem enviados para a Colônia. O Pacto Colonial garantia a Portugal o monopólio do comércio exterior da Colônia. Nada se comprava ou vendia na Colônia sem passar antes por Portugal (PACIEVITCH, 2014 p. 1).

Foi Visconde de Mauá que em 1846 organizou a Companhia de Estabelecimento da Ponta da Areia no Rio de Janeiro. Sua primeira expedição foi realizar procedimentos de cabotagem na costa brasileira. Logo criaram-se linhas para o Atlântico Sul, América do Norte e Europa, até que em 1869 foi criada, pelo Governo Imperial a primeira lei de concessão de exploração dos portos pela iniciativa privada. Na época o grande foco era facilitar as exportações de café que era o produto mais produzido pela agricultura brasileira (OLIVEIRA; FERNANDES, 2014).

Nesta época, os portos começaram a serem vistos pelos governantes como pilares essenciais para o desenvolvimento do país. Então, já no período republicano, o Governo inicia o processo de privatização abrindo a concorrência para a exploração dos portos (OLIVEIRA; FERNANDES, 2014).

Durante algum período o processo de privatização foi satisfatório para a economia brasileira, porém, o enfoque era apenas voltado para a segurança e não havia uma preocupação/incentivos com o aumento na capacidade de movimentação de cargas. Em 1993, surgiu uma crise brasileira no sistema portuário, sendo que as causas ocorreram em razão da dissolução da PORTOBRAS, por força da Lei 8.029/90. Em 25 de fevereiro de 1993, criou-se a Lei 8.630, conhecida como Lei de “Modernização dos Portos” (OLIVEIRA; FERNANDES, 2014).

Assim, por meio da Lei 8.630/93 o Governo Federal modernizou os portos, desenvolvendo ações de descentralização, desburocratização e

desregulamentação de vários aspectos do sistema portuário (HOFFMANN; SILVA, 2001).

Referida Lei modificou o ambiente portuário, proporcionando um mercado concorrencial que se efetivará com a partilha da exploração dos serviços nos portos entre os diversos prestadores privados (SILVA; PORTO, 2003).

Na Tabela 2, observam-se as principais mudanças introduzidas pela Lei 8.630/93, ou seja, um resumo da modificação do sistema portuário brasileiro.

Tabela 2 - Modificação portuária:

Antes	<ul style="list-style-type: none"> a) Monopólio da Administração do Porto na exploração das instalações e serviços portuários. b) Monopólio dos sindicatos obreiros na gestão e pagamento da mão-de-obra portuária.
Depois	<ul style="list-style-type: none"> c) Partilha da gestão portuária com o OGMO e o CAP. d) Implantação de operadores portuários privados responsáveis pela operação portuária em terra e a bordo e arrendamento de instalações. e) Implantação da escalação e pagamento do trabalhador portuário pelo OGMO. f) Introdução de parâmetros ambientais. g) Abertura para a implantação de uma economia de mercado.

Fonte: Silva e Porto (2003, p. 88).

Conforme Hoffmann e Silva (2001, p. 65): “Essa lei criou uma nova estrutura, definindo um novo modelo de gerenciamento para os portos organizados [...]”. Sendo assim, o que se conclui é que a principal mudança trazida pela Lei 8.690/93 foi a divisão plena da exploração dos serviços nos portos (SILVA; PORTO, 2003).

2.4 O PORTO DE ITAJAÍ

O porto de Itajaí hoje é a principal opção para os exportadores e importadores que atuam no Estado de Santa Catarina, sendo tal porto um dos mais importantes complexos do Brasil (PORTOITAJAI, 2014).

Favoravelmente referido porto está localizado no Vale do Itajaí, região mais industrializada do Estado de Santa Catarina, além de estar situado próximo aos aeroportos de Navegantes e Florianópolis (HOFFMANN; SILVA, 2001).

Historicamente se pode afirmar que a primeira construção no porto de Itajaí ocorreu em 1938, a qual consistiu no primeiro trecho de cais com 233 metros de comprimento e estrutura em concreto armado, e do primeiro armazém. Posteriormente, mais especificamente na década de 1950 foi realizado o segundo

trecho, o qual foi concluído no ano de 1956, superando 200 metros de comprimento, além da criação do primeiro armazém frigorífico destinado a atividades pesqueiras (HOFFMANN; SILVA, 2001).

As obras do porto foram iniciadas efetivamente em 1938 com a construção do primeiro trecho de cais, em estrutura de concreto armado com 233 metros de comprimento, pátios pavimentados em paralelepípedos e o primeiro armazém. A complementação do cais, com mais 570 metros, foi feita na década de 1950, totalizando 803 metros. Os trabalhos foram divididos em duas etapas e se prolongaram até meados de 1956, ano em que também teve início a edificação do primeiro armazém frigorífico do Porto de Itajaí (PORTOITAJAI, 2014).

Ainda, o gerenciamento do porto passou, ao longo dos anos, por diversas entidades. Em 1966 foi instalada a junta administrativa do porto de Itajaí, a qual estava subordinada a um porto organizado conhecido como Departamento Nacional de Portos e Vias Navegáveis. Já em 1976, com o surgimento da Empresa dos Portos do Brasil, conhecida por Portobrás, passou a mesma a administrar o terminal Itajaiense (HOFFMANN; SILVA, 2001).

Todavia, em 1990 a Portobrás foi extinta, situação que gerou uma crise no porto de Itajaí e, também, no porto de Laguna. Nesse período, a administração de tais portos ficou sob o comando do Departamento Nacional de Portos e Hidrovias (DNPH), o qual era desprovido de recursos e de atribuições definidas, situação que ocasionou a crise mencionada (PORTOITAJAI, 2014).

Em dezembro de 1990, a administração do porto Itajaiense que, até então, era exercida pelo Departamento Nacional de Portos e Hidrovias, passou para o comando da Companhia Docas de São Paulo (CODESP), oportunidade na qual os problemas que o porto vinha enfrentando foram solucionados, ainda que de maneira temporária (PORTOITAJAI, 2014).

Tempos depois, mais precisamente em 1995, o Ministério dos Transportes entregou a administração do porto à Prefeitura Municipal de Itajaí por meio do convênio nº 001/95, além de ter sido criada mediante a Lei nº 2.970 a autarquia denominada ADHOC - Administradora Hidroviária Docas Catarinense (HOFFMANN; SILVA, 2001).

Destaca-se que o objetivo da autarquia era a descentralização das atividades de gerenciamento do porto, até que com a expiração do convênio supramencionado se tomou uma decisão definitiva quanto a administração do porto, isto é, no sentido de municipalizar ou privatizar o mesmo (HOFFMANN; SILVA,

2001).

Atualmente o porto está nas mãos do Município, isto é, apesar das tentativas de privatizá-lo, as quais restaram totalmente fracassadas, a administração hoje é exercida pelo município (HOFFMANN; SILVA, 2001).

Para solucionar os problemas e garantir o crescimento do Porto de Itajaí, a sociedade deflagrou uma luta pela municipalização da gestão administrativa, que resultou na delegação do Porto de Itajaí ao município pelo período de 25 anos, renovável por mais 25. A partir daí o município assumiu a gestão do Porto e, de acordo com a legislação em vigência, foi promovido o arrendamento do Terminal de Contêineres (Tecon) a empresa de propósito específico Terminal de Contêineres do Vale do Itajaí (Teconvi), hoje APM Terminals Itajaí. Isso possibilitou que o porto recebesse investimentos em equipamentos e modernização (PORTOITAJAI, 2014).

Por fim, destaca-se que a municipalização do porto de Itajaí possibilitou diversos benefícios, dentre eles o investimento de 8,5 milhões em equipamentos, além da valorização dos funcionários efetivos e avulsos (HOFFMANN; SILVA, 2001).

2.5 DESAFIOS NA OPERACAO PORTUÁRIA NO BRASIL

Segundo Silva e Porto (2003), nos dias de hoje os portos brasileiros vêm sofrendo alguns problemas dentre os quais se podem citar: exploração, gerenciamento e treinamento inadequados; ausência de treinamento de pessoal; atraso na implantação de novas políticas portuárias; repulsa a privatização por setores tradicionais no que diz respeito as atividades dos portos; defeito na utilização da mão-de-obra; deficiência na participação dos usuários no planejamento do porto; ausência de fontes financiadoras, sejam elas internas ou externas, tarifa portuária complicada e não competitiva.

No mesmo sentido, Segre (2007) aponta como problemas nos portos o excesso de burocracia, bem como a falta de organização, os quais propiciaram o aumento de filas de caminhões, grande espera de navios para atracação, descumprimento dos prazos de entrega ao exterior, gerando, assim, aumento de custo e diminuição da concorrência das mercadorias brasileiras no exterior.

Com a criação da Lei 8.630/93, a qual buscou implementar o processo de modernização dos portos, bem como, solucionar os problemas relacionados com os altos custos, baixa produtividade, serviços não competitivos, burocracia

governamental, dentre outros, iniciou-se um processo de reforma dos portos (KITZMANN; ASMUS, 2006).

Assim, com a criação da Lei de modernização dos portos, Lei n. 8.630/93, tem-se as seguintes modificações:

- quebra do monopólio da mão de obra avulsa;
- legitimação da operação livre dos terminais privativos;
- reestruturação dos portos, com vista à sua privatização gradual, em três patamares diferenciados:
 - a) liberdade negocial e competição interna e externa dos portos;
 - b) distribuição dos encargos de operadores portuários;
 - c) alteração da natureza dos portos, com a mudança de seu caráter institucional e explorativo, através de sua privatização integral (HOFFMANN; SILVA, 2001, p. 65).

“Assim, a partir no início dos anos 1990 o modelo tradicional, como uma espécie em extinção, passou a ser substituído pelo novo modelo, onde o setor privado é concessionário e operador do espaço portuário e o setor público deve ser o grande regulador” (KITZMANN; ASMUS, 2006, p. 5).

Passado algum tempo da promulgação da Lei 8.630/93, resta claro que o processo de mudanças ainda está incompleto. Todavia, já se percebe algumas melhoras, tais como, redução das tarifas e serviços portuários, bem como, a majoração de movimentação e produtividade (KITZMANN; ASMUS, 2006).

Vários estudos têm sido elaborados nos últimos anos a fim de diagnosticar os principais problemas enfrentados pelos portos brasileiros. Tais estudos constataram que existe uma dificuldade quanto ao acesso rodoviário e ferroviário, e ainda, a ausência de dragagem de manutenção (TOVAR; FERREIRA, 2006).

Consequência disso são as filas de caminhões com destino aos portos do país, bem como o impedimento de navios de maior calado atracarem (TOVAR; FERREIRA, 2006).

Assim, ou os armadores acabam afretando navios menores, ou os grandes navios têm que embarcar com volumes inferiores à sua capacidade nominal, o que tende a elevar os preços dos fretes marítimos, reduzindo a competitividade dos produtos brasileiros destinados ao mercado externo (TOVAR; FERREIRA, 2006, p. 10).

Contudo, apesar da criação da Lei da modernização dos portos, a qual proporcionou pontos positivos no que diz respeito a produtividade dos portos, muitos problemas ainda se fazem presentes, podendo-se citar o compartilhamento entre trens, caminhões e transporte público no mesmo espaço de entrada dos portos,

interrupção de serviços de dragagem, seja pela ausência de recursos, seja por questões judiciais, estes em decorrência de empresas envolvidas em processos licitatórios (TOVAR; FERREIRA, 2006).

É importante se atentar para o fato relacionado ao crescimento das exportações brasileiras, as quais vem sendo impulsionadas pelo aumento do agronegócio, sendo que a tendência é o agravamento dos problemas enfrentados até então (TOVAR; FERREIRA, 2006).

Portanto é fundamental que os portos brasileiros se modifiquem em centros eficazes de distribuição de cargas com rapidez e eficiência no manejo das mercadorias (TOVAR; FERREIRA, 2006).

2.6 EMPRESAS MULTINACIONAIS

Existem várias definições de empresas multinacionais. Dunning (1971 p. 16), a título de exemplo, a conceitua “como sendo uma firma matriz controlando um grande grupo de outras empresas de diferentes nacionalidades, com acesso a uma fonte comum de recursos humanos, técnicos e financeiros e que agem segundo uma estratégia coordenada”. Outro conceito seria uma só empresa totalmente controlada, com filiais localizadas em mercados separados por fronteiras nacionais (CAVALCANTI; DOELLINGER, 1979).

Há ainda os que preferem distinguir entre empresas internacionais, multinacionais e transnacionais. Empresa internacional é aquela que possui algumas atividades em outros países, sem que referidas atividades interfiram na vida da empresa (CAVALCANTI; DOELLINGER, 1979).

Empresas cujo estabelecimento estejam sediados em um único país, não se caracterizam como multinacionais, ainda que haja operações com o exterior, por meio de importações, exportações ou operações financeiras em outras moedas (PADOVEZE, 2006).

Prasad e Shetty (1977) apontam uma característica importante das empresas multinacionais, qual seja o investimento diretamente no exterior, bem como o interesse nas empresas que possuem os ativos.

E mais, referidos autores afirmam, ainda, que: “O fenômeno das operações multinacionais não é puramente americano ou particularmente novo.

Empresas europeias, tais como Ericsson, Nestlé e Unilever, têm desenvolvido operações multinacionais há mais de um século” (PRASAD; SHETTY, 1977, p. 11).

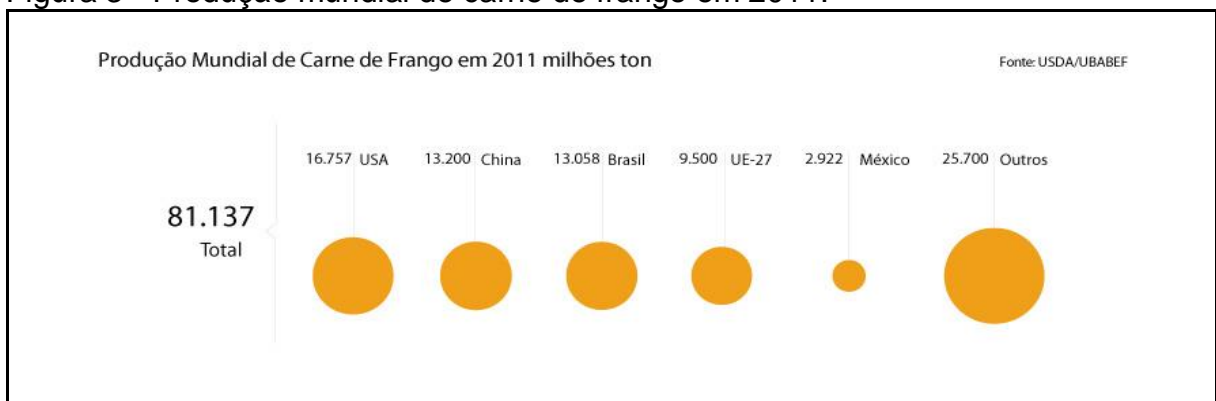
Com exceção das empresas multinacionais não americanas, as maiores são europeias e japonesas, podendo citar as seguintes: Philips (Holanda), Nestlé (Suíça), Michelin (França) e Hoffman-La Roche (Suíça) (PRASAD; SHETTY, 1977).

Com relação as empresas multinacionais do ramo de equipamentos para avicultura, foco deste trabalho, destaca-se que no Brasil têm-se a Casp, Avioeste e Plasson do Brasil, enquanto no exterior existe a GSI (Estados Unidos), Tecnoesse (Italiana) e Big Dutchmann (Holandesa).

2.7 SETOR DE EQUIPAMENTOS PARA AVICULTURA

O Brasil é um país que se destaca em produção de carne de frango. Segundo dados extraídos de UBABEF (2011) o Brasil ficou em terceiro lugar no *ranking* da produção mundial de carne de frango, seguido da União Européia e México. Em primeiro lugar encontrou-se os Estados Unidos com aproximadamente 3,7 milhões a mais de toneladas produzidas e em segundo lugar a China com 13,2 milhões como pode se verificar na Figura 3.

Figura 3 - Produção mundial de carne de frango em 2011.



Fonte: UBABEF (2011).

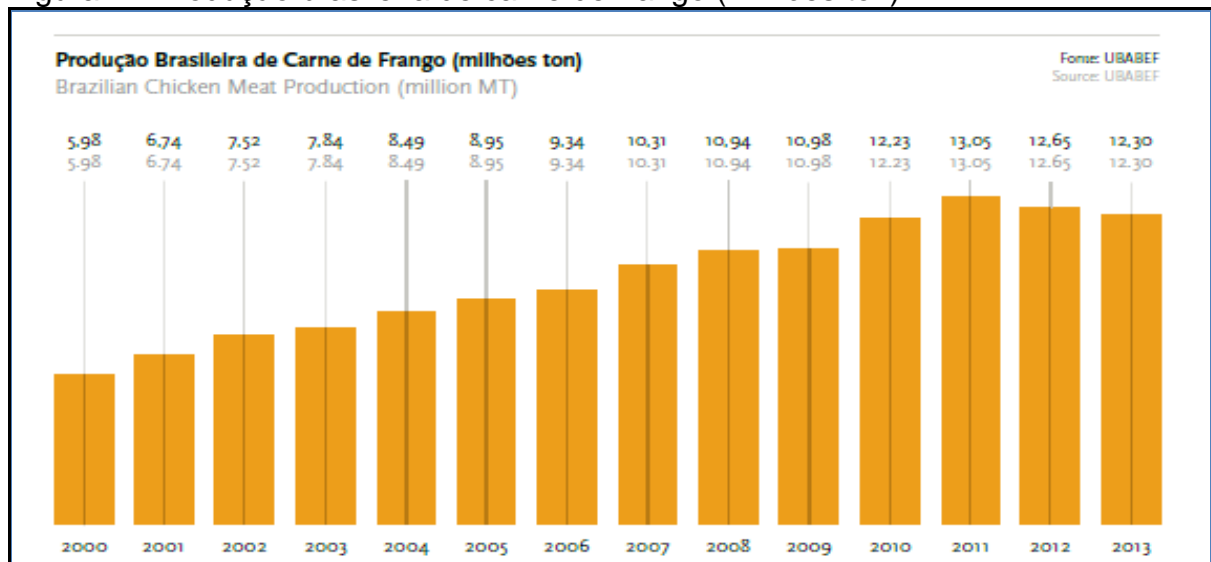
A carne de frango é considerada uma das proteínas animais mais econômicas do mundo, pois em uma pequena área pode-se criar milhares de aves (carne X espaço necessário para produção), além do seu tempo de vida ser bem menor comparando ao tempo de vida de outros animais, que a do bovino, por exemplo (UBABEF, 2013). Hoje um frango de corte vive em média 32 dias para

ganhar 2,8Kg (depende do tipo de frango produzido pela empresa integradora). De acordo com Michels (2004, p. 101), empresa integradora:

No caso do caso do frango, a unidade predominante na industrialização do produto é o abatedouro de aves, cujas atividades o colocam como o elo principal da cadeia produtiva da avicultura, sendo intermediário entre a comercialização e o insumo, tornando-se a unidade central do Sistema Agroindustrial – SAI – entendendo aqui como o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos até a chegada do produto final ao consumidor.

Como pode ser observado na Figura 4 a produção de carne de frango vem crescendo desde os anos 2000.

Figura 4 - Produção brasileira de carne de frango (milhões ton).



Fonte: UBABEF (2013).

Desta forma conclui-se que a produção de carne de frango no Brasil vem aumentando gradativamente, sendo que no ano de 2011 houve um destaque com 13.05 (milhões ton).

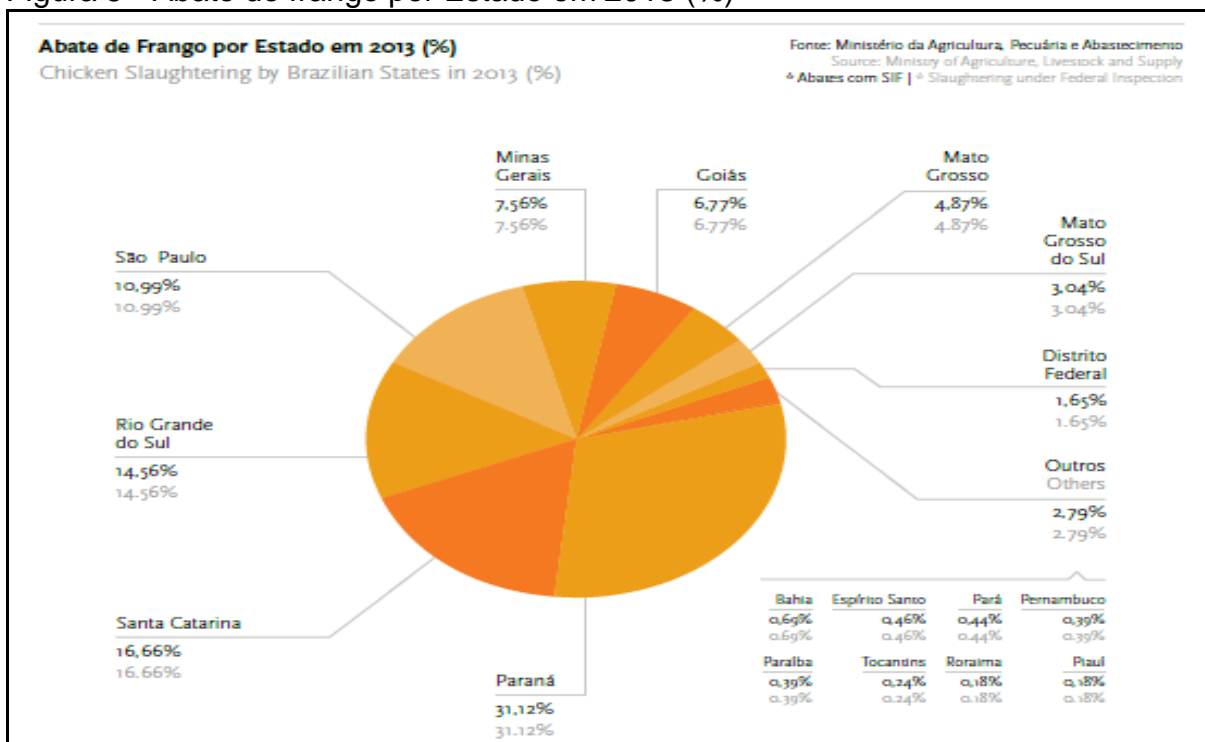
O Brasil é um forte produtor de carne de frango e esta produção é *record* nos estados do sul do país. O Paraná detém 31% do abate nacional de carne de frango, seguido de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, que abateram 16,99% e 14,56% respectivamente. Após os estados do sul do país apresenta-se como destaque o estado de São Paulo com 10,99% e o estado de Minas Gerais com 7,56% (UBABEF, 2013).

Desta forma a região sudeste fica em segunda posição no *ranking* de abate de frango nacional. Em terceiro lugar no *ranking*, aparece os estados da

região centro oeste com os estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal, com 6,77%, 4,87%, 3,04% e 1,65% respectivamente. A última colocação neste *ranking* de abate de frango encontra-se os estados da região Norte e Nordeste. Desta forma, o sul acaba sendo responsável por aproximadamente 60% de todo o abate de carne de frango do país (UBABEF, 2013).

Na Figura 5 se apontará o percentual de abate de frango por Estados no ano de 2013.

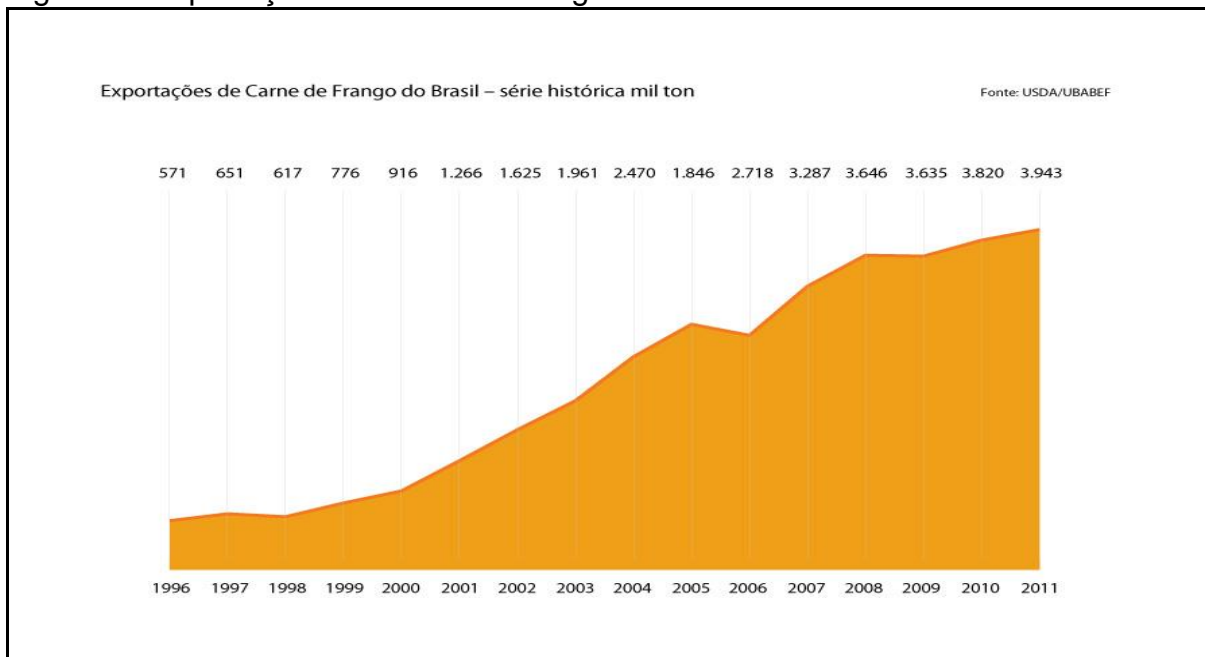
Figura 5 - Abate de frango por Estado em 2013 (%)



Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2013).

Além de grande produtor, o Brasil encontra-se no *ranking* dos maiores exportadores de carne de frango e as exportações deste produto pelo Brasil vem crescendo a cada ano que passa. Em 1996 o Brasil exportou 571 mil toneladas de carne de frango. Este número aumentou 60% em relação ao ano que apresentou uma exportação de 916 mil toneladas. Se comparado o ano 2000 a 2005, o crescimento foi ainda maior, ou seja, 101%.

Figura 6 - Exportações de carne de frango do Brasil – série histórica mil ton.



Fonte: UBABEF (2011).

Na Figura 7 apontam-se os 10 principais importadores de carne de frango brasileira nos sete primeiros meses de 2012. Como se verá abaixo, a Arábia Saudita que no ano de 2011 ocupava o segundo lugar passou a ser a primeira do ranking.

Figura 7 - 10 principais importadores do Brasil.

CARNE DE FRANGO 10 principais importadores do Brasil (ordenados segundo a receita cambial) JANEIRO-JULHO DE 2012						
PAIS IMPOR- TADOR	RECEITA CAMBIAL			VOLUME		
	US\$ MILHÕES	VAR. ANUAL	% DO TOTAL	MIL T	VAR. ANUAL	% DO TOTAL
Arábia Saudita (2)	642,3	-7,3%	14,6%	346,6	-1,6%	15,1%
Japão (1)	528,8	-29,7%	12,1%	211,8	-16,6%	9,2%
Holanda (3)	369,3	-23,5%	8,4%	126,9	-11,5%	5,5%
Hong Kong (4)	301,0	-2,1%	6,9%	193,6	1,2%	8,4%
China (6)	283,2	32,9%	6,5%	138,7	39,2%	6,0%
Emirados Árabes (5)	251,6	-2,0%	5,7%	135,5	4,0%	5,9%
Egito (17)	135,1	126,5%	3,1%	85,2	164,7%	3,7%
Kuwait (7)	121,9	-32,9%	2,8%	67,7	-35,1%	2,9%
Venezuela (8)	119,6	-32,5%	2,7%	57,9	-36,0%	2,5%
Iraque (10)	118,5	-10,7%	2,7%	68,6	-5,5%	3,0%
Subtotal	2.871,3	-11,8%	65,5%	1.432,4	-2,6%	62,3%
Demais	1.514,2	7,2%	34,5%	867,1	12,8%	37,7%
TOTAL	4.385,5	-6,1%	100,0%	2.299,6	2,7%	100,0%

Fonte dos dados básicos: SECEX/MDIC
Elaboração e análises: AVISITE
Os números entre parênteses após cada país indicam a posição no mesmo período de 2011

Fonte: AVISITE (2012).

Segundo informações do site da União Brasileira de Avicultura (UBABEF), o presidente deste órgão, Sr Francisco Turra prevê aumento de 3 a 4% na produção de carne de frango no Brasil em 2014 e um crescimento de aproximadamente 2% nas exportações. De acordo com o site, “O presidente executivo da União Brasileira da Avicultura (UBABEF), Francisco Turra, reiterou as projeções para produção e exportação de carne de frango em 2014. Segundo ele, a expectativa é de crescimento entre 3% e 4% na produção, para cerca de 12,7 milhões de toneladas. A UBABEF estima avanço de 2% a 2,5% no volume embarcado” (UBABEF, 2013).

Para atender toda esta demanda que vem crescendo a cada ano que passa, a avicultura brasileira passou por mudanças de conceito no que diz respeito aos equipamentos usados nos aviários. Para aumentar a produção de carne e acelerar o processo de conversão alimentar (troca de ração e água por carne), as empresas tiveram que buscar alternativas para melhorar os resultados zootécnicos. Uma das alternativas foi automatizar os aviários. Estudiosos perceberam que a partir do conforto e bem estar animal que estes equipamentos proporcionam, pode-se alcançar melhores resultados na produção (BRASIL, 2014).

Outro fator muito importante que contribui para a automação dos aviários é a escassez da mão-de-obra. Desta forma, reduz-se a quantidade de empregados dentro dos galpões, porém, em contrapartida, a mão de obra necessária deve ser mais especializada para operar os equipamentos. Hoje em dia os clientes estão buscando a avaliação do custo / benefício desta automação, buscando otimizar os resultados dos aviários (BRASIL, 2014).

No próximo capítulo destacam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, abordando os seguintes assuntos: delineamento da pesquisa, definição da área ou população alvo, plano de coletas de dados e por fim plano de análise de dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Andrade (2005), procedimento metodológico consiste em etapas a serem realizadas para o desenvolvimento da pesquisa. Assim, pode-se definir procedimentos metodológicos como o caminho a ser trilhado na procura do conhecimento.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 65): “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Sendo assim, neste presente capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, plano de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi classificada como descritiva quanto aos seus fins de investigação, sendo que o objetivo da mesma foi identificar os desafios na operação portuária de uma multinacional do setor de equipamentos para avicultura no porto de Itajaí.

Conceituando a pesquisa descritiva, Andrade (2005) assevera que neste tipo de pesquisa são analisados todos os fatos sem que haja manipulação pelo pesquisador. Ainda, a pesquisa descritiva tem como característica a utilização de técnicas padronizadas mediante coleta de dados, tais como, questionário e observação sistemática.

No que diz respeito aos meios de investigação esta pesquisa foi classificada como bibliográfica e um estudo de caso.

Quanto à pesquisa bibliográfica, tem-se que a mesma está presente em praticamente todas as fases de pesquisa, sendo que tal tipo de pesquisa não traz nenhum fato inesperado, mas sim fatos originais de determinados raciocínios (SANTOS, 2004). Ainda, ressalta-se que é por meio deste tipo de pesquisa que o pesquisador identificará as teorias produzidas, apontando o conhecimento na área, no intuito de averiguar sua contribuição para o problema que está sendo investigado (KOCHE, 2002).

No caso em apreço, a presente pesquisa se enquadrou como bibliográfica, pois foi necessário buscar suporte em livros, sites especializados relacionados ao tema, no intuito de identificar os desafios enfrentados pelas empresas multinacionais na logística portuária.

O método do estudo de caso normalmente utilizado para coleta de dados está relacionado com a abordagem qualitativa. A natureza da experiência, enquanto fenômeno a ser analisado, o conhecimento que se busca atingir, bem como a probabilidade de generalização de estudos a partir do método, são aspectos que devem ser considerados para discutir o método do estudo de caso (CESAR, 2014).

Neste sentido, a presente pesquisa foi desenvolvida em uma multinacional do setor de equipamentos para avicultura, caracterizando assim, um estudo de caso focado no processo logístico.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E OU POPULAÇÃO ALVO

Quando se fala em definição de área e/ou público alvo, deve-se ter em mente a parte da população que se tem interesse em avaliar (BARBETTA, 2002). Significa dizer, então, que a delimitação de pessoas, organizações ou fenômenos que serão pesquisados consiste na definição da população-alvo (LAKATOS; MARCONI, 2001).

A presente pesquisa tem como área de estudo a multinacional Plasson do Brasil, empresa que está no ramo da fabricação de equipamentos para aves e suínos, situada no município de Criciúma, Santa Catarina, a qual foi fundada e iniciou suas atividades operacionais em janeiro de 1997.

Atualmente a referida empresa atende mais de 80 países através de seus escritórios e distribuidores, bem como fábrica própria na Alemanha, Itália, França, Inglaterra, Austrália, Índia e Brasil, além da sua fábrica em Israel. A empresa decidiu ingressar no mercado brasileiro com o objetivo de atender este mercado que na época estava em constante crescimento.

Atualmente a Plasson do Brasil se destaca no mercado pelos seus produtos de qualidade, tecnologia e performance. A empresa encontra-se em constante crescimento e aumento do seu *share* comparado com seus concorrentes no mercado nacional, além de vendas significativas para vários países do mundo. Para tanto, conta com uma equipe de duas pessoas no setor de exportação,

responsável pelo atendimento de aproximadamente 20% do faturamento da empresa e 6 pessoas no setor administrativo de vendas que atender os 80% restante.

A empresa é considerada líder no mercado por oferecer produtos e principalmente serviços de qualidade. Com equipamentos de alta qualidade e equipes de assistências técnicas treinadas em várias regiões são os diferenciais que a empresa oferece aos seus clientes.

3.3 PLANO DE COLETAS DE DADOS

Os documentos como fonte de pesquisa podem ser primários ou secundários. Quanto a fonte de pesquisa primária Roesch (2007) afirma que, nesse caso, a população é investigada pelo autor por meio de instrumentos de pesquisa como questionários, entrevistas e testes para posteriormente serem averiguados.

As fontes primárias são os documentos que serão analisados para posterior criação de informações, sendo elas, obras ou textos originais. Os documentos fotográficos, recursos audiovisuais, tais como televisivos, desenhos, pinturas, músicas entre outros, são considerados fontes primárias. Já as secundárias são as obras nas quais já foram elaboradas, ou seja, de obras que interpretam e analisam fontes primárias (ANDRADE, 2010).

Segundo Mattar (1996) os dados coletados pelo investigador são considerados dados primários, os quais possuem o objetivo de atender as necessidades da pesquisa, a qual ainda se encontra nas mãos do investigador. Por outro lado, os dados secundários são aqueles que já foram coletados, averiguados e catalogados, estando à disposição do pesquisador.

Ressalta-se que a presente pesquisa se utilizou de dados primários, vez que os dados utilizados foram extraídos diretamente pela pesquisadora por intermédio de entrevistas aplicadas aos colaboradores da empresa em destaque.

Ainda, considerando que a coleta de dados ocorreu na empresa Plasson, tem-se que a técnica utilizada para tanto a qualitativa, isto porque a pesquisadora procurou descrever qualitativamente os desafios enfrentados na logística portuária do setor de equipamentos para avicultura em referida empresa.

Creswell (2007) destaca que a pesquisa que ocorre no local designado pelo entrevistado é considerada como técnica qualitativa. Além disso, referido autor

assevera que tal técnica proporciona ao investigador interpretar os dados obtidos durante a pesquisa.

Como um dos instrumentos de coleta de dados que pertence a técnica qualitativa, tem-se a entrevista a qual se pode utilizar de questionários (ROESCH, 2009). No presente estudo foi utilizada entrevista por meio de um roteiro semiestruturado, englobando questionamentos que serão extraídos da fundamentação teórica.

Conforme já mencionado, a presente pesquisa é qualitativa, sendo que em pesquisas dessa natureza se considera como melhor instrumento de coleta de dados a entrevista com o auxílio de um roteiro semiestruturado a fim de orientar os temas levantados na entrevista (CRESWELL, 2007).

Ainda, a respeito da entrevista, ressalta-se que o intuito principal da mesma é alcançar informações do entrevistado, atinente algum assunto (LAKATOS; MARCONI, 1996). Além disso, o pesquisador pode-se utilizar de várias técnicas, tais como, entrevistar pessoalmente a pessoa selecionada, entrevistá-la por telefone ou entrevista de grupos focais com 6 a 8 pessoas entrevistadas em cada grupo. Na grande maioria esses questionamentos são abertos e visam identificar as opiniões dos entrevistados (CRESWELL, 2007).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Os métodos de análise de dados estão entre os principais elementos que compõem um procedimento de pesquisa, podendo contemplar abordagem quantitativa, qualitativa ou mista (CRESWELL, 2007). Pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são adequados para uma fase exploratória da pesquisa (ROESCH, 1999).

Segundo Oliveira (1999, p. 117): “As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis [...]”

A abordagem utilizada no presente estudo foi à qualitativa, a qual possibilitou a pesquisadora a identificar os desafios enfrentados pela empresa do ramo de avicultura e suinocultura Plasson do Brasil.

No próximo capítulo, apresenta-se a análise dos dados extraídos pela entrevista realizada no setor de logística e comércio exterior da empresa em destaque.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio de um estudo de caso em uma multinacional do setor de equipamentos para aves e suínos, a fim de conhecer e diagnosticar o processo logístico na importação, bem como as dificuldades enfrentadas, produtos mais importados e a relação que a Plasson de Israel possui com a Plasson do Brasil e demais filiais.

Com o intuito de descrever como funciona o processo logístico na importação do setor de equipamentos para avicultura, a acadêmica pesquisadora realizou uma visita na empresa Plasson do Brasil, situada na cidade de Criciúma - SC.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevista com a ajuda de um roteiro semi-estruturado. A acadêmica utilizou equipamento como gravador de voz e câmera fotográfica para registrar as informações que lhe foram passadas. Destaca-se, a seguir uma análise detalhada de cada ponto questionado, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 PLASSON DE ISRAEL

Israel com uma população de aproximadamente 8,1 milhões de habitantes está localizada na extremidade oriental do Mar Mediterrâneo na Ásia ocidental. Além disso, tal País é rodeado ao Norte pelo Líbano, no Nordeste pela Síria, no Leste pela Jordânia e ao Sudoeste pelo Egito. No Oeste de Israel está o Mar Mediterrâneo, que compõe a maioria dos 273km da costa israelense (PLASSON, 2014).

Do Norte ao Sul, Israel tem uma área de 424km e uma extensão de Leste a Oeste de 114km, no seu ponto mais estreito de 15km. Como um pequeno país, a geografia de Israel tem muita diversidade, com montanhas no Norte coberta por neve, o mais baixo ponto da terra no centro, deserto no Sul, e também uma pequena costa com o Mar Vermelho no Sul, com lindos recifes de corais (PLASSON, 2014).

A cidade do extremo Sul de Israel é a cidade de Eilat, enquanto ao Norte é a cidade de Metulla. Tel Aviv é o eixo tecnológico e econômico de Israel. Ela é conhecida como “a cidade que nunca dorme” devido à animada vida noturna e

atmosfera dinâmica. Com 2,5 milhões de visitantes anualmente, Tel Aviv é uma das cidades mais visitadas do Meio Oriente (PLASSON, 2014).

Na Figura 8 observa-se o mapa geográfico de Israel.

Figura 8 – Mapa geográfico de Israel.



Fonte: Google Maps (2014).

Localizada ao Leste do Rio Jordão, Jerusalém é a capital de Israel e a maior cidade em termos de área geográfica e número de população. Uma cidade santa para as três maiores religiões do mundo, Judaísmo, Cristianismo e Islamismo (PLASSON, 2014).

Jerusalém tem uma longa e tumultuada história, durante o qual tem sido o lar de muitas pessoas de diferentes nacionalidades e credos. Em virtude do número e diversidade de pessoas que as tem mantida sagrada, Jerusalém pode ser considerada a cidade mais sagrada do mundo (PLASSON, 2014).

A Plasson de Israel é uma empresa que foi criada dentro do kibutz¹ Maagan Michael. Maagan significa ancora em hebraico, e Michael foi o nome em homenagem ao doador Michael Pollack. O kibutz está localizado a 30km ao Sul de Haifa, e a 70km ao norte de Tel Aviv, e o mar mediterrâneo está localizado a Oeste. O Kibutz foi fundado em 25 de agosto de 1949 com 154 membros e 44 crianças, hoje são mais de 700 adultos e 300 crianças que vivem no Maagan Michael (PLASSON, 2014).

¹ Forma de comunidade, ou seja, é uma junção de pessoas que vivem de forma coletiva. Em muitos países é muito comum os sistemas de cooperativas. Em Israel, estas comunidades coletivas Kibutzim (plural) tiveram função essencial na criação do Estado judeu.

O Kibutz trabalha com o cultivo de peixes ornamentais, com o cultivo de algodão, incubatórios, aviários, além de ter a fábrica de tubos, conexões, válvulas e equipamentos para avicultura chamada Plasson (PLASSON, 2014).

A Plasson de Israel foi fundada em 1964 por um grupo de agricultores que decidiram tornar seus métodos de trabalho mais modernos e tecnológicos. A palavra Plasson significa plástico (plass) e “on” significa poder em hebraico, ou seja, uma palavra que significa qualidade/resistência (PLASSON, 2014).

Com uma tecnologia própria investiu em moldes para injeção de avançados equipamentos para agricultura, os primeiros produtos produzidos foram os bebedouros pendulares para avicultura e gaiolas para transportar aves. Logo se iniciou o desenvolvimento de tubos plásticos e conexões (PLASSON, 2014).

Salienta-se também que hoje os acessórios de banheiros, tubos e conexões são vendidos para indústria, sistema de fornecimento de água (municipal), sistema de fornecimento de gás e este mercado representa 75% da empresa. A Plasson também está presente no fornecimento de sistemas de alimentação e bebedouros para avicultura que representa 25% do faturamento anual da companhia e podem ser encontrados em mais da metade dos aviários da América e em muitos países da Europa, África e extremo oriente (PLASSON, 2014).

Na Figura 9 é possível visualizar a Plasson de Israel hoje.

Figura 9 – Plasson de Israel.



Fonte: Plasson (2014).

4.2 RELAÇÃO PLASSON DE ISRAEL X MUNDO

Hoje a Plasson conta com 1.500 colaboradores em todo o mundo, operando 160 injetoras com um estoque de 1.800 moldes que produzem mais de 10.000 produtos. A Plasson possui fábrica em Israel, Itália, Alemanha, Índia e Brasil, além de possuir subsidiárias² na Espanha, França, Reino Unido, Polônia e Austrália. O grupo Plasson vende seus produtos para mais de 45 países em todo o mundo (PLASSON, 2014).

Na Figura 10 destaca o mapa dos países que a Plasson de Israel já vendeu seus produtos.

Figura 10 - Países que adquiriram produtos da Plasson de Israel.



Fonte: Plasson (2014).

² É uma espécie de subdivisão de uma empresa que se encarrega de tarefas específicas em seu ramo de atividade. É criada uma pessoa jurídica e alguns autores utilizam a palavra "subsidiária" como sinônimo de "controlada".

4.3 RELAÇÃO PLASSON DE ISRAEL X PLASSON DO BRASIL

A decisão da Plasson de Israel em abrir uma filial no Brasil está embasada no crescimento da participação do Brasil no agronegócio mundial. Como a Plasson de Israel dispunha de equipamentos altamente tecnológicos no âmbito do fornecimento de água para aviários, tomou-se a decisão de abrir uma filial no Brasil.

Através de contato com o atual Diretor da Plasson do Brasil, que na época trabalhava em outra empresa e já era reconhecido no mercado avícola, decidiu-se instalar uma filial no país.

Pode-se também destacar que quando a Plasson do Brasil iniciou suas atividades no Brasil, a mesma apenas vendia o bebedouro tipo copinho para galinhas poedeiras criadas em gaiolas, bebedouros tipo campânula e bebedouro tipo nipple, sendo que com o passar do tempo, diante das exigências do mercado, a mesma foi se aperfeiçoando, e hoje tem-se a linha completa de equipamentos para avicultura e inclusive entrou no mercado suinícola no mês de novembro de 2014.

Diante deste cenário, visualiza-se a relação comercial existente entre ambas, ou seja, com a troca de mercadorias. Com relação aos produtos mais importados pela Plasson do Brasil, advindos de Israel, tem-se o *nipple* o qual se trata de equipamento utilizado no bebedouro das aves. Na Figura 11 se verifica o produto citado.

Figura 11 – Composição do sistema do bebedouro *nipple*.



Fonte: Plasson (2014).

A Plasson do Brasil importa de Israel principalmente o bico do bebedouro *nipple* conforme exposta na Figura 9. Isto porque, Israel é um país localizado em um deserto, onde existe muita dificuldade de água. Assim, o referido país, para resolver suas dificuldades com o abastecimento de água, se desenvolveu muito em tecnologias que promovem estas soluções. Neste sentido, o produto *nipple*, bico utilizado no sistema de bebedouros, é um produto altamente tecnológico e por motivos de custos decidiu-se que a produção deste item fique centralizada apenas na matriz Israelense.

Este é um bom exemplo para o nosso país que tem no nordeste alguns problemas parecidos na questão de abastecimento de água. Que o nosso povo tome como exemplo o governo e o povo de Israel, que diante de um problema tão grave não mediram esforços na procura e solução dos seus problemas. Fica evidente que quando há interesse em se resolver um problema, não importa o tamanho deste (GERENTE COMERCIAL).

Diante da entrevista obtida, pode-se dizer que Israel tem preocupações reais na solução dos problemas do seu povo. Tal país se preocupou em resolver seu problema relativo à escassez de água, investindo em empresas para buscar tecnologias bastante avançadas no que diz respeito à retirada de sal da água e seu respectivo tratamento.

A entrevistada destacou que quando a mesma esteve em Israel, para se ter idéia, o deserto se encontrava ao lado oposto do mar e que no próprio deserto havia várias casas com abastecimento de água potável, energia elétrica e saneamento básico de esgoto, pois, do contrário, como os moradores residiriam naquele local?

A Plasson de Israel tem uma alta tecnologia para desenvolver o bico que leva água para as aves que estão nos aviários. Tecnologia, diga-se de passagem, com um valor bastante elevado. Tal situação, fez com que a estratégia da empresa mantenha a Plasson do Brasil sem desenvolver tal mercadoria, isto é, devido ao elevado custo, fica mais vantajoso importar da Plasson de Israel.

O bico do bebedouro é a mercadoria principal e a Plasson do Brasil importa da Plasson de Israel. Entretanto, há outros produtos, sendo um deles a campânula, produto este que há tempos atrás era muito utilizado pelos avicultores. Com o passar do tempo, o mercado se aperfeiçoou e migrou para a utilização do bebedouro *nipple*. Na Figura 12 se verifica o produto campânula.

Figura 12 – Produto campânula.



Fonte: Plasson (2014).

A Plasson de Israel possui o molde da campânula, e como esse material ainda é procurado por alguns mercados, o mesmo continua sendo produzido. Fica inviável para a Plasson do Brasil produzir este produto, pois não tem muita procura. Assim, quando há necessidade importam de Israel.

Ainda, ressalta-se que a relação da Plasson do Brasil com a Plasson de Israel em primeiro lugar é de filial. Além da relação filial x matriz, existe a relação mutua de cliente / fornecedor. Isto porque, a Plasson do Brasil compra e vende para a Plasson de Israel.

Além da relação comercial com a matriz em Israel, a Plasson do Brasil também possui uma filial situada no Estado do Mato Grosso (MT), na cidade de Lucas do Rio Verde. O objetivo da criação desta filial, se deu ao fato de no ano de 2006 a Plasson do Brasil concretizou um projeto com a antiga Sadia, hoje BRF, projeto este de muitos galpões. Por uma questão logística de produção e transporte de equipamentos, abriu-se a filial.

No âmbito da produção e redução de custo de transporte, decidiu-se transferir a produção do exaustor, que é uma espécie de “ventilador” de 1,5m x 1,5m. Este produto que é transportado montado para os clientes, passaram a ser

transportados desmontados até a filial de Lucas do Rio Verde. Com esta prática, obteve-se uma redução significativa no custo do transporte.

Outro produto que foi trabalhado na questão de otimização do frete foi o tecido para fazer os cortinados das laterais dos aviários. Comprava-se o tecido em bobina e a filial era responsável por medir os aviários e costurá-los de acordo com cada necessidade.

A cortina se não estiver com as medidas corretas pode faltar tecido e não se conseguir fechar o aviário. No aviário, o espaço para se colocar a cortina tem no mínimo cem metros (lateral de um dos lados do aviário). Portanto, se existir erros, ou seja, deixar uma fresta influenciará no resultado do lote das aves por conta da falta de controle na ventilação (GERENTE COMERCIAL).

Depois do término do projeto em Lucas do Rio Verde com a montagem de todos os galpões, a filial foi transferida de local, ou seja, para um local bem menor onde atualmente vende apenas peças de reposição e trabalha com assistência técnica. Para a realização destas atividades, conta com o trabalho de apenas dois funcionários, sendo que um funcionário faz toda a parte burocrática / administrativos e de atendimento ao público. O outro colaborador faz toda a parte de assistência técnica.

Quando o projeto das instalações dos galpões estava em andamento, a filial tinha um galpão onde se costurava cortinas e montava os exaustores. Quando terminou o projeto, transferiu-se aquela filial para uma sala muito menor. Então, hoje a filial funciona apenas como uma loja de venda de peças de reposição e oferece serviços de assistência técnica. Inclusive a filial é subordinada ao setor de vendas da matriz (GERENTE COMERCIAL).

Para Ballou (2006), além de trabalhar com materiais, a logística também trabalha com serviços. Este conceito está ligado a atender o cliente quando e onde eles estiverem e quiserem adquirir os serviços / mercadorias. Com o objetivo de aproximar cliente e fornecedor, muitos fornecedores garantem os estoques em suas fábricas entregando a seus clientes somente no momento que irão precisar da matéria-prima.

4.4 PROCESSO LOGÍSTICO NA IMPORTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS PARA AVICULTURA.

Dentre os setores que compõem a empresa Plasson do Brasil, tem-se o setor de desenvolvimento, o qual é formado por engenheiros e este setor encontra-

se subdividido em elétrica, aves e suínos. O referido setor é responsável por realizar pesquisas no mercado, tanto internamente quanto externamente, a fim de buscar novos desenvolvimentos de tecnologia e melhorias de produtos com os melhores tipos de materiais e com o melhor custo benefício.

Estes engenheiros buscam estas aprimorar suas pesquisas envolvendo-se na participação de feiras e viagens no Brasil e no exterior, sendo que nessas oportunidades os mesmos verificam possíveis fornecedores de matéria-prima e até mesmo de produto intermediário que pode compor um dos produtos finais da empresa. Depois desse procedimento, os profissionais do setor de desenvolvimento chegam a solicitar amostras dos produtos, situação que já caracteriza um processo de importação.

Assim, quando da chegada das amostras solicitadas, faz-se uma análise do material, inclusive o submetendo a testes. Depois disso, é solicitada a compra do material por meio do setor de planejamento, o qual, depois de solicitada a compra, encaminha para a área de importação mediante um fornecedor externo.

Desta forma, cabe ao setor de importação fazer a negociação, sendo que para tanto, cria-se um pedido. A entrevistada relata que: “Através dessa solicitação eu começo a negociação e então vem os seguintes pontos: preço, condição de pagamento, os *incoterms* a ser utilizado, o modal de transporte o que vai ser mais competitivo” (SETOR DE IMPORTACAO DA EMPRESA, 2014).

Destaca-se que nesse processo também é feito a análise da classificação fiscal do produto, no intuito de se averiguar a forma pelo qual entrará no País. Após esse procedimento, encaminha-se o pedido para o fornecedor e dependendo da condição de pagamento, há formas bem variáveis.

Ressalta-se que a Plasson do Brasil efetua 50% do pagamento de maneira antecipada, enquanto os demais valores são quitados após a chegada da mercadoria. Todavia, quanto a Plasson de Israel, destaca-se que a mesma concede 180 dias de pagamento para a Plasson do Brasil, ou seja, seis meses depois do embarque, exceção a regra. Os *Incoterms* também são bem variáveis, os mais utilizados pela empresa são o *EX WORKS*, *FOB*, *CIF* e no aéreo o *FCA*, um dos mais utilizados.

Supondo que seja *Ex Works*, faz-se a cotação e aí fecha-se o *booking*, fechamos o embarque com um agente de carga então marca-se o *booking* para a próxima data que o material ficará pronto, o material ficando pronto é coletado e o mesmo embarca (SETOR DE IMPORTAÇÃO DA EMPRESA, 2014).

Hoje a Plasson tem fornecedores em vários países ao redor do mundo todo, os mais fortes se concentram na Europa, China, Israel e África do Sul, sendo que destes quatros países mencionados podemos destacar a matriz em Israel com um volume bastante considerável. A Plasson do Brasil acaba importando em média 1 *container* de 40' pés por mês. O material pode levar 30 dias para chegar no porto se a origem for Europa, ou 45 se originar da China. Destaca-se que o porto brasileiro mais utilizado hoje pela empresa é o porto de Itajaí.

O porto de Itajaí hoje é a principal opção para os exportadores e importadores que atuam no Estado de Santa Catarina, sendo tal porto um dos mais importantes complexos do Brasil (PORTOITAJAI, 2014).

Favoravelmente o referido porto está localizado no Vale do Itajaí, região mais industrializada do Estado de Santa Catarina, além de estar situado próximo aos aeroportos de Navegantes e Florianópolis (HOFFMANN; SILVA, 2001).

Na chegada do material no porto, o setor de importação acompanha a carga e recebem os documentos originais antes da atracação do navio, sendo tais documentos os seguintes, fatura comercial (*comercial invoice*), romaneio de embarque (*packing list*) e o conhecimento de embarque (*Bill of Lading-BL*).

Para os processos de Israel a empresa recebe um certificado de origem, pois os mesmos possuem um benefício, ou seja, um acordo comercial entre Brasil e Israel que reduz o imposto de importação. Quando da chegada do documento, o mesmo é encaminhado ao despachante aduaneiro, sendo posteriormente feito o processo de liberação de desembaraço da carga no porto.

Ressalta-se que a Plasson do Brasil trabalha com dois despachantes aduaneiros em Itajaí-SC, os quais fazem todo o procedimento necessário para liberação da mercadoria após a sua chegada no porto. Enquanto isso, o setor de importação aguarda a parametrização da carga. Assim, se canal verde, por exemplo, a carga está liberada, se canal amarelo, significa que a mesma deve passar por uma conferência documental.

Ainda, existem os canais vermelho e cinza, sendo que no canal vermelho, as mercadorias somente serão desembaraçadas após a verificação documental e a conferência física dos bens importados. No canal cinza, as mercadorias somente serão desembaraçadas, após realizado o exame documental, a verificação física da

mercadoria, o exame preliminar do valor aduaneiro e do pagamento de todos os tributos incidentes na importação.

Em se tratando de mercadorias advindas de Israel, as mesmas sempre passarão por uma conferência documental, isto é, canal amarelo, haja vista a existência do certificado de origem, que é um documento que comprova que o bem importado foi produzido ou substancialmente transformado no país signatário do acordo entre as partes.

A conferência de documentos é um procedimento padrão adotado pela Plasson do Brasil, pois tal procedimento facilita a liberação da mercadoria no porto. Depois da liberação da carga no porto, a mesma é transportada até o destino final, local onde haverá a desova do *container*, retornando o mesmo após esse processo ao terminal determinado pelo armador.

Destaca-se que quando a empresa está de férias coletivas, acabam desovando algumas mercadorias em armazéns em Itajaí e Navegantes. No retorno das férias faz-se o transporte da carga até a empresa, onde são lançadas estas mercadorias no sistema da empresa, ficando a disposição da produção para utilizar as mesmas, encerrando assim o processo.

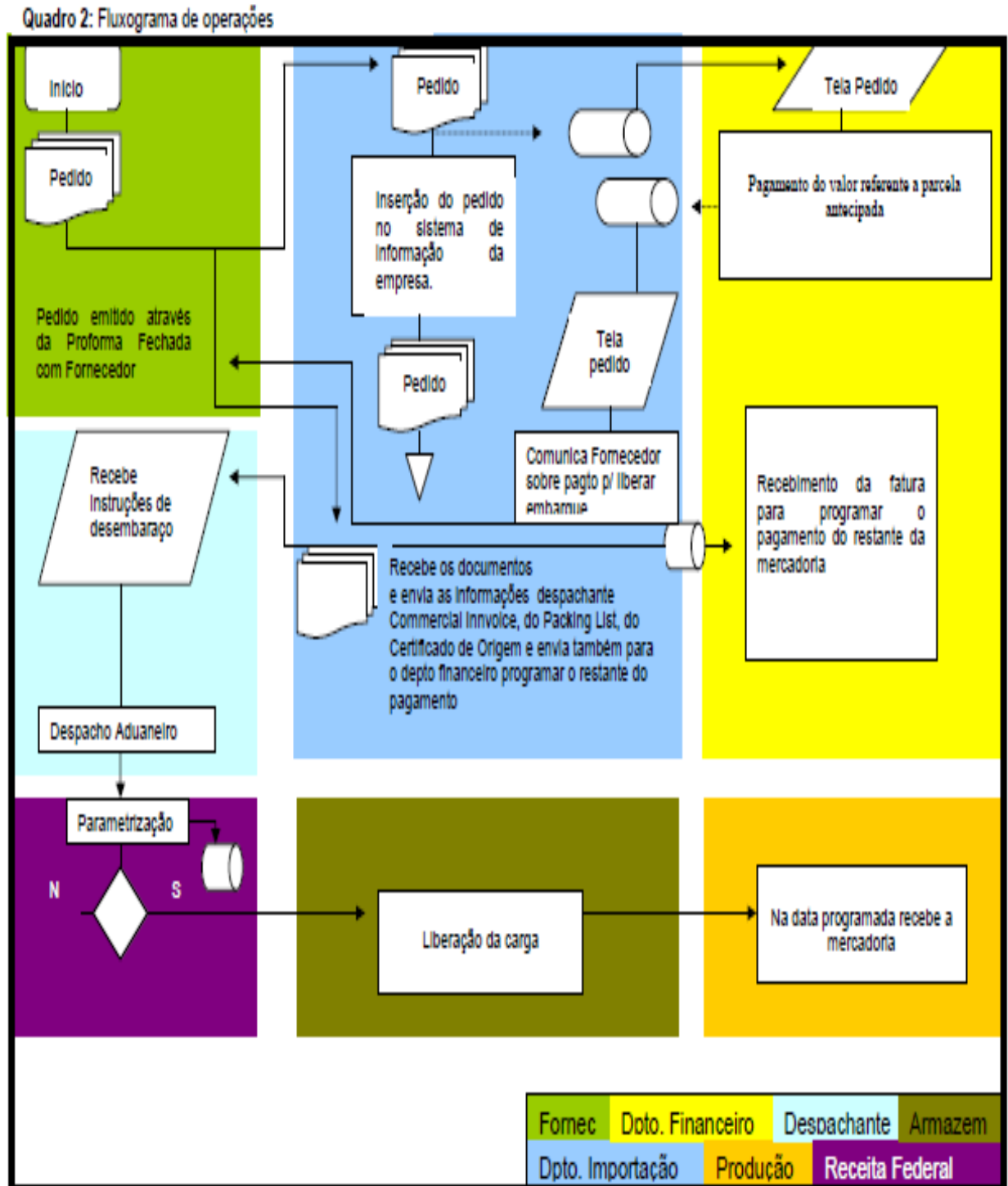
No momento que a mercadoria sai do local de origem até o destino final, há vários desafios. Um deles se refere à qualidade do produto. Por exemplo, um determinado material que chega com defeito, dificilmente a empresa conseguirá fazer a devolução. Isto porque, nem sempre o defeito é visto logo após a chegada da mercadoria no destino final, somado a esse fato, tem-se, também, que o prazo para requerer a devolução é relativamente curto, o que faz com que na maioria das vezes a empresa não consiga devolvê-lo dentro do prazo.

O desafio maior é a parte cultural, tem uma certa dificuldade de entendimento por parte da China principalmente, afirma Deise Miranda. Eu tenho certeza que pela cultura deles eles acabam tendo um entendimento um pouco diferente das coisas, então culturalmente é um pouco difícil a relação e a gente se desgasta bastante.

Quando verificado que o produto está com defeito, a empresa cria um relatório de não conformidade, encaminhando-o ao fornecedor, sendo que a empresa normalmente é compensada pelo defeito da mercadoria com um desconto em uma próxima compra.

Dessa forma, pode-se destacar no quadro 2 como os principais entraves enfrentados pela Plasson os seguintes: cultural, documental e mercadorias com defeito.

Quadro 2: Fluxograma de operações:



Fonte: Do autor

5 CONCLUSÃO

Atualmente muitas empresas estão colocando no ranking das suas estratégias a busca contínua por redução de custos a fim de manter seus produtos competitivos no mercado. Com base nesta postura empresarial, as companhias cada vez mais estão buscando parceiros tanto no mercado nacional quanto no internacional.

Quando a escolha entre mercados é direcionada para o mercado internacional, faz-se necessário uma série de cuidados para que o seu objetivo não seja prejudicado. O primeiro deles é ter um profissional altamente capacitado que conheça as regras do comércio internacional e principalmente tenha conhecimento de cálculo de impostos e formação de preço de venda.

Com base nestas exposições o trabalho procurou descrever os processos logísticos para a importação de equipamentos para avicultura em uma multinacional israelense.

Analisando o primeiro e o segundo objetivo específico do estudo, que foi destacar a relação da multinacional israelense com o mercado mundial e identificar a relação da multinacional com a filial brasileira, percebeu-se que a empresa já está consolidada no mercado internacional a cinquenta anos. Fabricando, válvulas e conexões de banheiros, que representam setenta e cinco por cento do faturamento da empresa e equipamentos para avicultura que são responsáveis pelos vinte e cinco por cento restante.

Já a relação com a filial brasileira, além de filial X matriz, é extremamente comercial, ou seja, com a troca de mercadorias. A Plasson do Brasil importa produtos da Plasson de Israel, bem como exporta também.

Com relação ao terceiro objetivo específico, descrever o processo logístico na importação de equipamentos para avicultura, verificou-se que um dos fatores que interfere significativamente neste aspecto é o transporte.

De modo geral, quando fala-se em importação, o mais usual acaba sendo o marítimo que é marcado pelo custo elevado ao fabricante dos produtos, pela infraestrutura comprometida dos portos brasileiros, pela burocracia no desembaraço das mercadorias e pelo alto custo de armazenagem. Quando o assunto está focado no âmbito mercado nacional, ou seja, após o desembaraço das mercadorias e entrega na empresa, o mais utilizado é o rodoviário. Este sofre com o alto custo por conta

das longas distâncias entre as cidades, condições precárias das rodovias federais e estaduais brasileiras e com os inúmeros encargos tributários.

A logística, em geral, afeta diretamente nas tarefas dos transportadores, dos armazenadores e na gestão de estoques das empresas. Isto está completamente ligado aos prazos de entrega das mercadorias e custo do produto, ou seja, ligado diretamente ao cliente final.

Por conta destes problemas, a empresa estudada procura manter um estoque de segurança mais elevado do que o normal. Com esta atitude, procura-se evitar a falta de mercadorias que compõe a formação do produto final (equipamento) a ser entregue ao cliente. Por outro lado, o custo de armazenagem é mais alto do que o que a empresa gostaria de ter.

O quarto e último objetivo específico foi apresentar um fluxograma com a operação de importação a fim de exemplificar todo o processo.

Infelizmente, nem a pesquisadora, nem os envolvidos no processo de importação da empresa conseguiram propor melhorias para o processo. Os envolvidos acreditam que a melhoria deverá ser aplicada no sistema portuário como um todo com o objetivo de melhorar a eficiência na liberação das cargas e conseqüentemente na redução dos custos.

A pesquisa limitou-se exclusivamente à um estudo de caso, onde a acadêmica visitou a empresa no intuito de entender os procedimentos de importação adotados pela empresa. Foram realizadas duas entrevistas, ou seja, uma entrevista com a coordenadora de importação, a fim de entender e descrever os procedimentos de importação, e outra com a gerente administrativa de vendas, a fim de conhecer a relação entre a Plasson do Brasil X Plasson de Isarel, bem como um pouco dos costumes das pessoas que moram no *Kibutz* e trabalham na Plasson Israelense.

Conclui-se que o tema deste trabalho é de bastante relevância, principalmente para que as pessoas que não trabalham neste ramo possam ter conhecimento do que é o dia-a-dia destes profissionais que buscam as liberações de suas cargas a fim de tornar os produtos das empresas que trabalham mais competitivos no mercado, garantindo assim, o crescimento profissional, o crescimento da empresa, do município, do estado e da nação.

É fundamental que todos tenham consciência das atuais condições dos portos brasileiros, ou seja, grandes filas de caminhões aguardando para descarregar

ou carregar os contêineres, burocracia excessiva nos desembaraços das importações, interrupções nos serviços de dragagem por falta de recursos ou problemas judiciais de empresas envolvidas nas licitações, disputas políticas, entre outros problemas.

Todos devem ter consciência que estes problemas interferem de forma negativa para o crescimento do país, aumentando os custos e reduzindo a competitividade das empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10 ed. São Paulo, Atlas, 2005, 153 p.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10 ed. São Paulo, Atlas, 2010, 153 p.
- ÁREA TÉCNICA DA PLASSON DO BRASIL (Brasil). **Ventilação de inverno**. 2012. Disponível em: <<http://www.avisite.com.br/plasson/>>. Acesso em: 4 out. 2014.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL. **Estatísticas**. 2011. Disponível em: <http://www.ubabef.com.br/estatisticas/frango/producao_mundial_carne_frango_2011>. Acesso em: 14 Ago. 2014
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.
- BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento** São Paulo: Atlas S.A, 2004. 594 p.
- BRASIL, Área Técnica da Plasson do. **Ventilação de inverno**. Disponível em: <<http://www.avisite.com.br/plasson/>>. Acesso em: 16 ago. 2014.
- BRASIL. **Lei nº 8630**, de 25 de fevereiro de 1993. Dispõe sobre o regime jurídico da exploração dos portos organizados e das instalações portuárias e dá outras providências. (LEI DOS PORTOS).. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8630.htm>. Acesso em: 4 out. 2014.
- CAVANHA FILHO, Armando Oscar. **Logística: novos modelos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 167 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo, 1983, p.248
- CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Método do estudo de caso (case studies) ou método do caso (teaching cases)?**: Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração, 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/Gisele/Downloads/Aula+03-+Metodo+do+estudo+de+caso+-+administracao.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2014.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2007. 308 p.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.
- FARIA, Sérgio Fraga Santos. **Fragmentos da História dos Transportes**. São Paulo: Aduaneiras, 2001. 100 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1996, p.159.

GSI BRASIL (Marau). **GSI: equipamentos para armazenagem de grãos, avicultura, suinocultura e pecuária leiteira**. 2014. Disponível em: <<http://www.gsibrasil.ind.br/produtos/>>. Acesso em: 4 out. 2014.

HOFFMANN, Valmir Emil; SILVA, Silmara Nascimento da. **Porto de Itajaí: o impacto da abertura de mercado e conseqüente municipalização**. Ed. Univale, 2001. 158 p.

KITZMANN, Dione; ASMUS, Milton. **Gestão ambiental portuária: desafios e possibilidades**. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/06.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2014.

KOCHE, Jose Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 17. ed. Porto Alegre: ed. Vozes, 2001. 180 p.

_____. **Fundamentos da metodologia científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis: vozes, 20. ed. 2002. 182 p.

KEEDI, Samir. **Transportes, unitização e seguros internacionais de cargas: prática e exercícios**. 2ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008. 284 p.

KEEDI, Samir; MENDONÇA, Paulo C. C. de. **Transportes e seguros no comércio exterior**. 2ª Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000. 254 p

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 214 p.

KUROSAWA, Rosane Santana da Silva. **Análise de Sistemas de Informação aplicados à Gestão Portuária**. 2003. 168 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia Naval e Sistemas Oceânicos, São Paulo, 2003.

LARRAÑAGA, Felix Alfredo. **A gestão logística global**. 1ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003. 252 p.

LEAL, Edson Pereira Bueno. **MULTINACIONAIS NO BRASIL**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/multinacionais-no-brasil/45629/>>. Acesso em: 01 set. 2014

LOPEZ, Jose Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio Exterior Competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005. 466 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo, Atlas, 2010, p.289

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia Científica**. Curitiba, Juruá, 2004, p.278

MARTINS, Gilberto de Andrade, THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2009, p.247.

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MICHELS, Ido. **AVICULTURA**. Campo Grande: UFMS, 2004. 158 p.

_____. **Transportes, unitização e seguros internacionais de cargas: prática e exercícios**. 2ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 409 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo, Pioneira, 1999, p.320.

PACIEVTICH, Thais. **Abertura dos portos**, 2014 Disponível em: <<http://www.infoescola.com/historia-do-brasil/abertura-dos-portos/>>. Acesso em: 30 ago. 2014.

PLASSON. **Equipamentos para Avicultura**. Disponível em: <<http://www.plasson.com.br/>>. Acesso 17 março 2014.

PORTO DE ITAJAI. **História**. 2014. Disponível em: <<http://www.portoitajai.com.br/novo/c/apresentacao>>. Acesso em: 30 ago. 2014.

PRASAD, Srinivas Benjamin, SHETTY, Krishna. **Administração de empresas multinacionais**. São Paulo: Atlas, 1977. 257 p.

ROCHA, Paulo César Alves. **Logística e aduana**. São Paulo: Aduaneiras, 2001. 170 p.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional**. 3 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005. 180 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1999, p.301

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2009, p.301

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. 139 p.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. rev. Rio de Janeiro: DP & A, 2004. 166 p.

SEGRE, German. **Manual prático de comércio exterior**. São Paulo: Atlas, 2007. 2 ed. 262 p.

SILVA, Claudio Ferreira da; PORTO, Marcos Maia. **Transporte, seguros e a distribuição física internacional de mercadorias**. 2ª Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003. 162 p.

TOVAR, Antonio Carlos de Andrada; FERREIRA, Gian Carlos Moreira. **A Infra-Estrutura Portuária Brasileira: O Modelo Atual e Perspectivas para seu Desenvolvimento Sustentado**. 2006. Disponível em: <http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2508.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2014.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

WERNECK, Paulo. **Comércio exterior & despacho aduaneiro**. 4ª Ed. Curitiba: Juruá, 2007. 330 p.