

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE PRODUTOS EXPORTADOS PARA ANGOLA

Caio César Nunes Oliveira
Matheus Yakomizo Buainain
Rodrigo Martins Portes de Almeida
Vinícius Grossi de Sousa
William Gavioli Ciscare
Eliacy Cavalcanti Lélis
Roberto Giro Moori

RESUMO

A adequada gestão da cadeia de suprimentos pode reduzir o tempo ciclo do pedido dos produtos, tornando-os competitivos. O objetivo deste artigo é estudar o ciclo de pedido na cadeia de suprimentos dos produtos brasileiros exportados para Angola. Para tanto, esta pesquisa exploratória utilizou técnicas de pesquisa bibliográfica e de campo aplicada aos gerentes e diretores das empresas exportadoras de produtos brasileiros para os consumidores finais de Angola. Os resultados revelaram que a burocracia enfrentada pelos gestores no processo de exportação e fatores relacionados a transporte e infraestrutura, tanto angolana quanto brasileira são os principais aspectos que impactam na redução do ciclo logístico de produtos exportados para Angola. Diante destes resultados e com base na amostra estudada, conclui-se que as principais dificuldades enfrentadas pelos exportadores brasileiros para o mercado angolano são provenientes de fatores indiretos e não dependentes da atuação das operações da empresa, mas de outros agentes como órgãos públicos.

Palavras-chave: Mercado angolano; gestão da cadeia de suprimentos; ciclo do pedido; exportação.

1 INTRODUÇÃO

Os países chamados de "emergentes" são aqueles de segundo ou terceiro mundo que se industrializaram e continuam crescendo. Em 2003, foi criado o G-20, que uniu os vinte maiores países emergentes do mundo para fazer frente ao G-8, o grupo dos oito países mais ricos do mundo. Com a entrada dos países do chamado segundo mundo, criou-se um tipo de subdivisão para a classificação dos países emergentes:

- Países emergentes economicamente são países que tem uma economia muito forte, ou forte, muitas vezes comparadas com economias de primeiro mundo, como é o caso do Brasil, tendo um parque industrial complexo, exportando tanto maquinário de ponta quanto matéria-prima.
- Países emergentes socialmente. São países que tem uma sociedade, comparada com países de primeiro mundo, por algumas vezes até melhor, mas não têm ainda um impacto econômico forte como os países emergentes economicamente.

A inserção do Brasil no mercado global vem crescendo paulatinamente, principalmente

no início da década de 1990, devido ao processo de abertura econômica que consistiu na aplicação de uma série de medidas que visavam à eliminação das barreiras protecionistas impostas à importação. Com isso, a economia brasileira integrou-se aos fluxos de capitais em busca de fontes de aplicação rentáveis em países em desenvolvimento, inclusive na América Latina.

As exportações brasileiras consistem basicamente em produtos de baixo valor agregado, como sementes e frutos oleaginosos; grãos, sementes e frutos diversos, resíduos e desperdícios das indústrias alimentares; alimentos preparados para animais, minério de ferro e seus concentrados e combustíveis minerais; óleos minerais e produtos da sua destilação. Nos últimos anos, todavia, o Brasil tem apresentado melhorias no que diz respeito ao perfil de suas exportações, incluindo automóveis e componentes.

Diante deste cenário, são claras as oportunidades de negócio para as atividades de exportação praticadas pelo Brasil e, dentre os possíveis mercados a serem explorados, destaca-se Angola: um país situado na África que sofreu com três décadas de guerra civil e que agora pretende recuperar sua infra-estrutura e parque industrial que foram totalmente destruídos durante este período. Angola é um país que demanda praticamente tudo, desde indústrias de base e construção até produtos a serem vendidos no varejo. Serviços de capacitação profissional e educação, que o Brasil tem oferecido em pequena escala, na forma de assistência, podem também se converter em produto de exportação. A África, no geral, é rica em recursos naturais como minérios, madeira e petróleo, mas o comércio com o resto do mundo costuma ser difícil. Entre as causas estão infra-estrutura precária, instabilidade governamental, o impacto da AIDS na população em idade economicamente ativa e a corrupção.

Diante deste contexto apresentado, observa-se que há um grande potencial de comércio internacional neste país que o destaca como um grande parceiro comercial para o Brasil, que deseja ampliar sua demanda com produtos de baixo valor agregado, especialmente os alimentícios, e este fato chamou a atenção para o desenvolvimento desta pesquisa, sendo este o principal motivo que justificou a escolha deste país comprador para o contexto deste estudo.

Um fator importante a ser considerado para que as aspirações brasileiras de atuar nestes novos mercados se concretizem, é a correta gestão da cadeia de suprimentos, mais particularmente o ciclo do pedido dos produtos, uma vez que o Brasil não tem um histórico favorável no que diz respeito à logística de transporte de suas mercadorias, muitas vezes prejudicada não apenas pelas condições de infra-estrutura, mas também pela falta ou equívoco das informações utilizadas. Atualmente, é possível verificar que a correta gestão da cadeia de suprimentos é um grande diferencial competitivo utilizado pelas empresas. É uma ferramenta que agrega valor ao produto e que pode ser fator determinante na decisão de compra do cliente.

Portanto, partindo-se da premissa de que a gestão da cadeia de suprimentos é uma ferramenta que, se gerida corretamente, pode auxiliar as empresas a obter vantagem competitiva, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **Até que ponto a gestão da cadeia de suprimentos influencia na redução do ciclo do pedido de produtos exportados para Angola?**

O objetivo deste artigo foi o de estudar o ciclo do pedido na gestão da cadeia de suprimentos dos produtos brasileiros exportados para Angola.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E CADEIA DE VALOR

A cadeia de suprimentos pode ser representada por uma série de organizações, atuantes nos dois sentidos, dos diferentes processos que produzem valor na forma de produtos e serviços que são disponibilizados aos consumidores (CHRISTOPHER, 2002). Para Ballou (2006), a gestão da cadeia de suprimentos pode ainda ser chamada de outras maneiras, como *Redes de Valor*, *Corrente de valor*, *Logística Enxuta* e *Supply Chain Management*. A Cadeia de Suprimentos é basicamente composta por duas atividades principais:

- *Canal Físico de Suprimento*: é composto pela lacuna de tempo e espaço entre as fontes materiais imediatas de uma empresa e seus pontos de processamento.
- *Canal Físico de Distribuição*: compreende o tempo e o espaço despendidos entre os pontos de processamento das matérias-primas da empresa e os pontos de venda (BALLOU, 2006).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos difere em quatro sentidos dos controles clássicos de administração de materiais e de fabricação. Em primeiro lugar, não são confiadas responsabilidades fragmentadas para áreas funcionais, ou seja, a cadeia de suprimentos é vista como uma entidade única. Segundo, a excelência da gestão da cadeia de suprimentos depende da tomada de decisão estratégica devido ao seu impacto sobre os custos totais e participação de mercado. Terceiro, os estoques são utilizados como segurança para a empresa nunca deixar de fornecer determinado produto por não ter disponibilidade imediata do mesmo. E por último, a correta gestão da cadeia de suprimentos depende da integração dos sistemas de informação (CHRISTOPHER, 2002).

A correta gestão da cadeia de suprimentos depende fundamentalmente da integração de seus setores e respectivos processos, o que se bem gerenciados, podem ajudar a desenvolver habilidades úteis à organização como a compressão do tempo, que por sua vez pode se tomar uma valiosa vantagem competitiva. O principal objetivo da cadeia de suprimentos é maximizar o valor dos produtos manufaturados por determinada empresa. O "valor" gerado pela cadeia de suprimentos é a diferença entre o quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produto oferecido e o esforço despendido pela empresa ao atender as requisições dos seus consumidores (CHOPRA e MEINDL, 2004).

Se a empresa não tiver excelência no que diz respeito à correta gestão da Cadeia de Suprimentos, pouco valor pode ser agregado ao produto, perdendo uma possível fonte de vantagem competitiva, o que torna questionável a própria existência da atividade. Porém, só é possível agregar valor de fato quando os clientes estão dispostos a pagar, por um produto ou serviço, um valor superior àquele despendido pela empresa para torná-lo disponível (BALLOU, 2006). Segundo Chopra e Meindl (2004), o sucesso da cadeia de suprimentos requer muitas decisões relacionadas ao fluxo de informações, produtos e recursos. Estas decisões podem ser divididas em três categorias dependendo da frequência de cada decisão e o impacto que esta causa.

a) Estratégia da cadeia de suprimentos: durante este período, a empresa decide como estruturar a cadeia de suprimentos para os próximos anos. É nesta fase que são

decididos pontos elementares como a configuração e funcionamento da cadeia e alocação dos recursos e processos de cada estágio desenvolvido. As decisões estratégicas tomadas pelas organizações incluem a localização e a capacidade de produção e armazenamento, os produtos que podem ser produzidos e estocados nestas localidades, os modais de transporte a serem utilizados e o tipo de sistema de informações a ser adotado.

b) Planejamento da cadeia de suprimentos: as companhias devem iniciar o planejamento com uma previsão para o próximo ano (ou algum outro período de tempo) da demanda em diferentes mercados. O planejamento inclui decisões sobre quais os mercados podem ser atendidos, se existe a necessidade da contratação de subproduções (terceirização de parte da produção), o inventário de políticas a serem seguidas e o tamanho e a duração das promoções de marketing. Como resultado da fase de planejamento, as empresas definem uma série de políticas de operações de curto prazo.

c) Operação da cadeia de suprimentos: o horizonte temporal desta fase é semanal ou até mesmo diário e neste ponto a empresa toma suas decisões considerando as encomendas de seus clientes. Neste nível operacional, a configuração da cadeia é considerada fixa e as políticas de planejamento também já estão definidas. O objetivo da fase operacional é atender a todas as encomendas e pedidos de seus clientes da melhor maneira possível. Por conta do pouco tempo disponível para a tomada de decisões, há menos incerteza quanto à demanda. Com base no suporte oferecido pelas fases anteriores, a fase operacional tem como objetivo a redução da incerteza e otimizar a *performance* de todas as atividades realizadas dentro da cadeia de suprimentos (CHOPRA e MEINDL, 2004).

Para entender como uma empresa pode fornecer o desempenho exigido no que se refere à responsividade e eficiência da cadeia de suprimentos, é necessário que se examine os quatro facilitadores do bom desempenho da cadeia de suprimentos: instalações, estoques, transportes e informações. Os principais obstáculos à correta gestão da cadeia de suprimentos são: (CHOPRA e MEINDL, 2004).

- a) Aumento da variedade de produtos
- b) Diminuição do ciclo de vida dos produtos
- c) Consumidores cada vez mais exigentes
- d) Fragmentação das atividades da cadeia de suprimentos
- e) Compressão do tempo

O conceito de prazo logístico envolve o tempo gasto para se converter um pedido em recursos financeiros para a empresa. Um grande obstáculo para o bom funcionamento da cadeia de suprimentos é a necessidade de se diminuir este prazo. A necessidade de comprimir os prazos logísticos advém de outra necessidade da empresa, a de conquistar e manter níveis de produtividade competitivos. Comprimir o prazo logístico significa gerar caixa mais rapidamente, que por sua vez deve ser reinvestido na manutenção das atividades da empresa, trabalhando assim para a obtenção dos objetivos estratégicos definidos pela a organização (CHRISTOPHER, 2002, p. 18). O prazo logístico é composto pelos seguintes elementos:

a) O ciclo do pedido: o *marketing* considera o tempo gasto entre o recebimento do pedido do cliente até o momento da entrega, crítico, uma vez que fatores como a consistência e a confiabilidade destes prazos são cruciais para a conquista da vantagem

competitiva, pois muitas vezes estes fatores podem dar mais credibilidade aos serviços prestados por determinada empresa do que o período de tempo em que consiste o prazo em si. (CHRISTOPHER, 2002)

O tempo de execução destas atividades não é sempre o mesmo, por conta de problemas como gargalos, processos ineficientes e mudanças nos volumes de pedidos. Tais problemas relacionados ao ciclo do pedido podem levar a uma diminuição da confiabilidade das entregas, resultando em uma substancial redução da sensação de valor auferida pelos clientes. Os prazos serão alongados sempre que os produtos tiverem que ser fabricados, montados ou adquiridos em mercados externos, ou seja, quando não estiverem disponíveis no estoque da empresa (CHRISTOPHER, 2002).

b) O ciclo desde a aquisição até o dinheiro em caixa: a questão mais importante para a empresa, muitas vezes é quanto tempo o ciclo consome para converter a matéria prima adquirida em produtos acabados e por sua vez serem convertidos em recursos que podem se tornar fonte de financiamento para a seqüência do ciclo. Quanto mais tempo o ciclo do pedido dura, maior é o consumo de recursos e maior a necessidade de financiamentos para o capital de giro.

Um grande poder da cadeia de suprimentos está em seu potencial de transformar o cliente em parceiro no controle do fornecimento de bens ou serviços. Há várias vantagens ao integrar o cliente aos seus processos e cadeia. Primeiramente, a integração melhora o fluxo de informação por toda a cadeia. Além do mais, com as informações dos clientes, a empresa faz planejamentos prévios e se beneficia. O tempo que o cliente está disposto a esperar pela entrega de um produto desde o dia de seu eventual pedido até o seu recebimento é uma dessas diferenças relacionadas ao *lead time*.

Pode-se notar que quanto maior o valor agregado ao material, ou quanto mais requintado e complexo o serviço oferecido, maior o tempo de espera do cliente até a finalização do processo de compra e venda. Os pedidos feitos sob encomenda e que caracterizam a maior paciência do cliente são feitos com os devidos cuidados, e exigem testes, padrões de qualidades. (LAWRENCE, 2001).

Segundo Porter (2004), o valor gerado pela empresa é mensurado através do preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. A empresa é rentável somente quando o valor criado é maior do que os esforços despendidos para a realização das atividades. A cadeia de valores de uma empresa é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos. Tais elos surgem dependendo da maneira como as atividades são desempenhadas e afetam o custo e a eficácia de outras. Estas atividades podem ser fontes de vantagem competitiva para a empresa.

Os elos exigem também a coordenação das atividades da empresa. Por exemplo, a pontualidade na entrega de determinado produto envolve o funcionamento integrado de outros setores, como o gerenciamento dos estoques e a logística da empresa (PORTER, 2004). Segundo Porter (2004), o modelo de Cadeia de Valores que tem sido aplicado ao mundo real, descreve uma série de atividades de valor agregado que conectam a área de fornecimento da empresa (matérias-primas, logística interna e processo de produção) com a área de demanda (logística externa, marketing e vendas). As atividades de valor podem ser descritas como as atividades física e tecnologicamente diferentes que serve de ferramenta para a empresa criar um produto valioso para os seus compradores. As atividades de valor podem ser divididas basicamente em duas categorias: atividades primárias e atividades de apoio. Uma breve descrição de cada um dos elementos é feita a seguir.

1) Atividades primárias: são aquelas relacionadas com a criação física do produto e na sua posterior comercialização e entrega ao comprador. Podem ser divididas em 5 categorias:

- a) Logística interna: são as atividades referentes ao manuseio dos insumos (recebimento, armazenamento e distribuição), armazenagem, controle de estoque, programação dos recebimentos e possível devolução para os fornecedores.
- b) Operações: envolvem as atividades referentes à transformação dos insumos no produto final, tais como o funcionamento do maquinário, embalagem, montagem, manutenção dos equipamentos e controle de qualidade.
- c) Logística externa: são as atividades relacionadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para os compradores. Tais atividades englobam também o processamento dos pedidos e o acondicionamento dos produtos nos veículos de entrega.
- d) Marketing e vendas: são as atividades a fim de promover o produto com o objetivo de induzir a compra pelos clientes potenciais. Tais atividades são resumidas a propaganda, promoção, força de vendas, seleção do canal, relação com os canais e fixação de preços.
- e) Serviço: relacionam-se ao fornecimento de serviços com o intuito de manter ou intensificar o valor do produto percebido pelo cliente. Nesta categoria, podem ser incluídos serviços de manutenção, consertos, instalação e ajuste do produto (PORTER, 2004).

As categorias das atividades primárias podem ter níveis de importância diferentes, dependendo do ramo de atuação da empresa.

2) Atividades de apoio: relacionam-se indiretamente com o processo produto. As atividades de apoio podem ser divididas em 4 categorias:

- a) Aquisição: refere-se à atividade de compra de insumos consumidos pelo processo produtivo dentro da cadeia de valor da empresa.
- b) Desenvolvimento de tecnologia: todas as atividades de valor englobam algum tipo de tecnologia, seja ela: *know-how*, procedimentos de produção ou tecnologias de fato, tais como máquinas e equipamentos específicos.
- c) Gerência de recursos humanos: engloba as atividades de recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores da organização.
- d) Infra-estrutura da empresa: englobam atividades como gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, processos jurídicos e gerência de qualidade. A infra-estrutura dá apoio à cadeia inteira e não apenas a alguns setores individuais. A infra-estrutura da empresa também pode ser uma valiosa fonte de vantagem competitiva, atuando de maneira semelhante à tecnologia, facilitando e dando o suporte necessário à execução das demais atividades (PORTER, 2004).

3) Tipos de atividades: além das atividades incluídas dentro das categorias primária e de apoio, existem ainda atividades que desempenham um papel diferente na obtenção da vantagem competitiva.

- a) Direta: são as atividades desenvolvidas com o objetivo de criar valor para o cliente, tais como montagem, fabricação de peças, marketing e propaganda e o projeto do produto.
- b) Indireta: estas são as atividades que viabilizam a execução das atividades diretas,

como manutenção, planejamento, operação das instalações e gerência da força de vendas.

c) Garantia de qualidade: engloba as atividades referentes à manutenção da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. São representadas por monitoramento, inspeções, verificações, ajustes e reformas (PORTER, 2004).

4) Elos dentro da cadeia de valor: a cadeia de valor de uma empresa não é um conjunto de atividades independentes, pelo contrário, a cadeia de valor de qualquer organização é formada por um sistema de atividades de valor que, integradas, geram a vantagem competitiva. As atividades de valor estão conectadas por elos como "relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra. A coordenação dos elos funciona de forma a dar o máximo de alinhamento e sincronismo entre as atividades de valor (PORTER, 2004).

2.2 O PAPEL DA LOGÍSTICA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A logística empresarial é, basicamente, parte do processo de gestão da cadeia de suprimentos, uma vez que lida com todas as atividades importantes para a disponibilização dos bens e serviços oferecidos pela empresa aos seus consumidores, mas não cabe à logística empresarial a gestão das funções de marketing e produção, que são responsabilidade da gestão da cadeia de suprimentos (BALLOU, 2006).

As atividades desenvolvidas pela logística empresarial podem variar dependendo do ramo de atuação da empresa e da estrutura organizacional da mesma. Todavia, é possível elencar as atividades mais comumente realizadas pelas grandes empresas no que diz respeito à logística que compõe sua cadeia de suprimentos: comunicações de distribuição, controle de estoque, manuseio de materiais, processamento de pedidos, peças de reposição e serviços de suporte, escolha de locais para fábrica e armazenagem, embalagem, manuseio de materiais devolvidos, reciclagem de sucata, tráfego e transporte e, armazenagem e estocagem.

A organização destas atividades em uma ordem mais lógica de realização dentro da cadeia logística de uma empresa:

1) Objetivos da logística empresarial: a logística empresarial busca atingir metas que contribuam para o cumprimento de objetivos globais. O principal propósito é desenvolver um *mix* de atividades logísticas que resultem no máximo retomo possível em um período mínimo de tempo.

2) Estratégia de logística: a escolha da correta estratégia logística pode se tomar uma valiosa vantagem competitiva, pois sua gestão pode englobar elementos fundamentais no mercado competitivo atual como redução de custos, redução do capital empregado e melhoria dos serviços (BALLOU, 2006).

Ballou (2006) explica que o planejamento da logística empresarial envolve três etapas básicas:

a) Planejamento estratégico: envolve períodos maiores de tempo, geralmente superiores a um ano. Muitas vezes trabalha com dados inexatos e incompletos. Qualquer resultado próximo à realidade é considerado ótimo.

b) Planejamento tático: possui um horizonte temporal intermediário, inferior a um ano.

Exige um conhecimento mais completo e profundo sobre o problema.

c) Planejamento operacional: é o processo decisório com um prazo menor, geralmente compreende dias ou até mesmo horas.

As principais áreas do planejamento: o planejamento da logística empresarial engloba 4 questões fundamentais: níveis de serviços aos clientes, localização das instalações, decisões sobre estoques e decisões sobre transportes.

As estratégias de transporte envolvem a escolha de modais, o volume dos embarques, as rotas a serem seguidas e a frequência das movimentações. Fatores como a localização dos armazéns, fábricas, clientes e os níveis de seus estoques são cruciais para o sucesso da estratégia de transporte.

Para Rodrigues (2004), os transportes de cargas se dão de diversas maneiras, cada qual com suas características, peculiaridades e funcionalidades. A seguir, é possível verificar tais características e aferir suas aplicabilidades à gestão da cadeia de suprimentos.

- Transporte Unimodal: ocorre quando a unidade de carga é transportada diretamente, sem o auxílio de nenhum outro veículo ou meio de locomoção. Um único contrato de transporte é firmado.

- Transporte Sucessivo: é utilizado quando a carga necessita ser transportada por um ou mais veículos da mesma modalidade de transporte para chegar ao seu destino final. Pode ser firmado mais de um contrato de transporte.

- Transporte Segmentado: ocorre quando são utilizados veículos diferentes, de modais diferentes, em vários estágios, sendo todos os serviços contratados separadamente a diferentes transportadores. Qualquer atraso pode significar a perda do transporte nos demais modais, gerando frete morto, ou seja, pagar por ter reservado o espaço, mesmo sem realizar o transporte.

- Transporte Intermodal: a mercadoria é transportada por mais de dois modais diferentes de transporte. Neste caso, é firmado mais de um contrato de transporte.

- Transporte Multimodal: a mercadoria é transportada por mais de dois modais diferentes de transporte. Neste caso, é firmado apenas um único contrato de transporte. o moderno conceito de multimodalidade baseia-se na total integração dos modais de transporte.

A escolha dos modais de transporte a serem utilizados depende de diversos fatores, tais como disponibilidade de recursos, urgência no transporte e as rotas que envolvem a movimentação das mercadorias. A seguir, a descrição resumida dos tipos de modal de transporte.

- Transporte Rodoviário: a carga é transportada pelas rodovias em caminhões; carretas e etc. "O transporte rodoviário é um dos mais simples e eficientes dentro de seus pares" (RODRIGUES, 2004, p. 53). o transporte rodoviário é o modal que apresenta os maiores custos, por conta do alto consumo de combustível, roubo de cargas, acidentes, manutenção dos veículos e valores dos fretes. Por outro lado, a flexibilidade do modal rodoviário torna-o indicado para a distribuição urbana, cujas transferências são de pequenas distâncias. o modal rodoviário é aquele que apresenta os piores índices no que diz respeito à segurança, seja dos motoristas conduzindo carros de passeio que trafegam nas vias, seja dos motoristas de caminhões que circulam transportando suas cargas (LIMA, 2002).

- Transporte Ferroviário: as mercadorias são transportadas pelas ferrovias, em vagões fechados ou plataformas. "Apesar de ter um custo fixo de implantação e manutenção elevado, o transporte ferroviário apresenta grande eficiência energética" (RODRIGUES, 2004). O transporte ferroviário favorece a movimentação de grandes quantidades de mercadorias a longas distâncias, e apesar da baixa velocidade do transporte, apresenta pontos positivos como o baixo custo e a segurança. É possível elencar a baixa extensão da malha instalada e seu estado de conservação, o elevado custo de capital, a falta de regulamentação adequada e a concorrência predatória do modal rodoviário como as principais barreiras ao modal ferroviário.

- Transporte Fluvial: as cargas são transportadas em embarcações, através de rios, lagos ou lagoas. Estudos desenvolvidos pelo Geipot comprovam uma redução de custos na ordem de 35% no custo do transporte fluvial sobre o rodoviário. Entretanto, em consequência das limitações impostas pelo curso dos rios, é primordial que a utilização das hidrovias seja integrada ao transporte multimodal (RODRIGUES, 2004).

- Transporte Marítimo: as mercadorias são transportadas em embarcações, pelos mares e oceanos. O transporte marítimo é caracterizado pela alta capacidade de transporte, segurança e custos moderados. Sua utilização é altamente necessária ao comércio internacional e muitas vezes faz parte dos transportes multimodais. Denomina-se Longo Curso o transporte marítimo internacional, abrangendo tanto os navios que oferecem serviços regulares (*finers*) quanto aos de rotas irregulares (*tramps*). O transporte marítimo brasileiro sofreu significativas mudanças durante a década de 1990, mudanças essas de ordem operacional e administrativa. Tais mudanças vieram com a privatização e a Lei de Modernização Portuária de 26/02/1993, a partir daí os portos brasileiros deixaram de ser administrados pelos dois monopólios atuantes até então. Com isso, problemas como a burocracia excessiva, a dependência do Governo Federal, o modelo tarifário obsoleto e a tecnologia inadequada começaram a ser resolvidos (RODRIGUES, 2004).

- Transporte Aéreo: as cargas são transportadas em aviões, através do espaço aéreo. Para Rodrigues (2004) o modal aéreo é sem dúvida o modal de transporte mais confiável, seguro e rápido, porém seus custos tendem a ser muito elevados, pois este se utiliza de equipamentos muito caros, instalações sofisticadas e tem uma eficiência energética muito reduzida, ou seja, consomem muito combustível, aumentando ainda mais seus custos. Outro ponto desfavorável do modal aéreo é sua capacidade reduzida de transporte de carga, o que faz com que este se caracterize pelo transporte de mercadorias de alto valor agregado, perecíveis, animais e plantas vivas, jóias, periódicos e artigos de moda (RODRIGUES, 2004).

Os modais de transporte podem interferir muito no desempenho do gerenciamento da cadeia de suprimentos de qualquer empresa. A escolha do modal a ser utilizado no transporte das mercadorias depende de diversos fatores, tais como, disponibilidade de infra-estrutura instalada (estradas, trilhos, hidrovias navegáveis), prazo de entrega, disponibilidade de recursos da empresa entre outros. O Brasil há muitos anos tem apresentado muitos problemas relacionados à infra-estrutura logística oferecida às empresas. Praticamente todos os modais apresentam algum tipo de obstáculo a seu pleno funcionamento, mas na maioria das vezes, problemas como as precariedades das vias estão relacionadas com a falta de investimentos por parte do Governo Federal do Brasil.

2.3 EXPORTAÇÃO PARA ANGOLA

2.3.1 PROCESSO DE EXPORTAÇÃO

De acordo com Minervini (2005), depois do processo de abertura econômica vivido pelo Brasil no início da década de 1990, o aumento do volume das importações e exportações tem sido muito expressivo devido à melhora do desempenho brasileiro no comércio internacional. Tomando como base a exportação, é nítida a inserção cada vez maior de empresas brasileiras no mercado internacional, atuando nessa modalidade de comércio onde a competitividade é muito maior do que no mercado interno.

A falta de experiência é um fator que pode chegar a comprometer o sucesso de exportação, uma vez que muitas empresas ainda possuem o pensamento de que o mercado externo é uma extensão do mercado interno, onde algumas variáveis do mercado internacional tais como, legislação, variação do câmbio, situação econômica, concorrência, podem colocar em risco todo o investimento de uma empresa. As principais dificuldades que uma empresa encontra no processo de exportação são:

- (A) a falta de informações;
- (B) falta de conhecimento no gerenciamento de uma exportação;
- (C) falta de conhecimento de organismos de apoio;
- (D) adaptação a novas culturas;
- (E) estruturas internas e comerciais inadequadas.

No campo dos possíveis clientes, uma forma da empresa iniciar suas atividades é através de escritórios de promoções comerciais situadas nas embaixadas brasileiras, câmara de comércio, empresas de consultoria, bancos, revistas especializadas, consulados e embaixadas de países estrangeiros, consórcios, associações de categoria e de classe, feiras internacionais, entre outros. Em um segundo momento, vale lembrar que é necessário selecionar parceiros internacionais, bem como contratar agentes internacionais que possam facilitar o ingresso dos produtos e serviços.

Segundo Garcia (2005), para dar início a um processo de exportação, é preciso que a empresa efetue o registro de exportador na Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MIDC) ou na Delegacia da Receita Federal, a fim de conseguir habilitação para atuar no competitivo mercado internacional.

Após o registro, um canal de exportação deve ser selecionado pela empresa, onde duas formas são possíveis. *Exportação Direta*, quando o fabricante exporta diretamente para o importador no exterior; ou *Exportação Indireta*, quando o fabricante vende a mercadoria no mercado interno para uma empresa intermediária, que pode ser uma Empresa Comercial Exportadora ou uma *Trading Company*, além de ela pode utilizar também os consórcios de exportação, os agentes de comércio exterior, etc.

Com a decisão tomada sobre a modalidade utilizada na exportação, a empresa deve identificar os possíveis mercados em que ela tem potencial para atuar e posteriormente realizar uma análise de mercado para avaliar a viabilidade da exportação. Uma vez feita essa análise, a empresa deve pesquisar e se informar sobre seus possíveis concorrentes, analisando os preços praticados pelos mesmos, além de informações sobre diferenças

cambiais, nível de demanda, sazonalidades, embalagens, exigências técnicas e sanitárias, custo de transporte, são muito importantes para evitar uma surpresa desagradável no decorrer do processo.

Ao identificar o importador, a empresa deve fornecer informações básicas, tais como, a quantidade disponível para exportação, aspectos técnicos do produto, condições de venda, prazo de entrega e preço unitário da mercadoria. Com o interesse confirmado pelo cliente, a negociação pode ser fechada e dessa forma a empresa deve formalizar o procedimento através do envio de uma Fatura Pró-Forma, onde devem constar informações sobre o importador e o exportador, descrição da mercadoria, peso líquido e bruto, quantidade e preço unitário e total, condição de venda e modalidade de pagamento, meio de transporte e tipo de embalagem. Nesse momento deve ser realizada a escolha da modalidade de pagamento que, por sua vez, pode ser feita de quatro formas: remessa antecipada (pagamento antecipado), remessa sem saque (remessa direta de documentos), cobrança e crédito documentário (carta de crédito). É de grande importância destacar que o grau de segurança oferecido pela modalidade Carta de Crédito o toma como o instrumento mais utilizado no comércio internacional. Na etapa final, deve ser feita a emissão dos documentos.

De acordo com Keedi (2004), no Comércio Internacional existem particularidades que não devem ser esquecidas, como a forma de venda e entrega da mercadoria, para isso os *Incoterms* foram criados pela CCI (Câmara de Comércio Internacional), com a finalidade de consolidar os usos e costumes em todo o mundo, para definir o ponto de entrega da mercadoria e conseqüentemente o local da divisão de riscos e custos entre as partes, mais especificamente onde cessa a responsabilidade e os custos do vendedor e se iniciam os do comprador.

Segundo Ratti (2004) a carta de crédito é um documento emitido por um banco (o banco emitente) por instruções de um cliente (tomador do crédito, no caso o importador) que se compromete a efetuar o pagamento a um terceiro (beneficiário, neste caso o exportador) ou à sua ordem, contra a entrega de documentos estipulados, desde que os termos e condições do crédito sejam cumpridos.

Garcia (2005) ainda diz que umas das modalidades de pagamento utilizadas no comércio internacional é o pagamento antecipado. Essa é a forma de pagamento mais utilizada quando se trata de negociações com países de terceiro mundo, como é o caso de Angola e outros países africanos, pois existem riscos e desconfianças referentes a esses países.

2.3.2 ANGOLA

No fim da Segunda Guerra Mundial, muitos países começaram a lutar por suas independências, principalmente no continente africano que possuía muitas colônias européias. Mas ao contrário da Europa, em que teve um longo tempo de elaboração de políticas e fronteiras, as novas unidades políticas na África surgiram de repente, sem uma identidade própria, pois esses países estavam organizados segundo vontade e interesses europeus, assim, as fronteiras foram traçadas em face das condições locais e atendendo a interesses das potências européias, não respeitando as diferenças étnicas da região (ANTUNES *et al.*, 2006).

Isso aconteceu com a República de Angola, que era uma colônia portuguesa, e após

muitas lutas entre dois grupos comunistas angolanos e um grupo capitalista contra os portugueses; Angola conseguiu a sua independência em 1974. Porém essa divisão desses grupos escondia não somente seus ideais políticos, mas também suas diferenças étnicas, dando início assim, após a independência, a uma das mais longas e violentas guerras civis da África, que se estendeu por mais de trinta anos e teve fim apenas em 2002 com um acordo entre os grupos, interrompendo assim a guerra; e hoje Angola está sob um regime de democracia multipartidária (ANTUNES *et al.*, 2006).

Esta guerra civil tomou-se um grande drama para a população angolana, gerando instabilidade e insegurança, pois muitas minas com explosivos foram implantadas nas regiões campestres do país, comprometendo assim as potencialidades dos setores produtivos da economia do país.

Angola apresenta uma divisão administrativa em 18 províncias com um total de 12.800.000 habitantes, e sua capital está situada na cidade de Luanda. (ANTUNES *et al.*, 2006). Em seus 1.246.700 Km² de extensão, Angola se mostra um país com vasto repertório de recursos naturais e grande campo para crescimento. São encontrados grandes recursos hídricos que deixam o país numa posição favorável (dentro dos padrões africanos), pelo seu potencial hidroelétrico, com um parque fabril de cinco usinas hidrelétricas que dispõem de um potencial energético superior ao consumo do país, tudo isso em função de Angola possuir nascentes do Rio Zambeze e de vários afluentes do Rio Congo, que são dois dos principais rios da África; além da abundante costa marítima, que lhe permite diversas alternativas (ANTUNES *et al.*, 2006). Atualmente, as exportações de petróleo representam 55% do PIB e 90% das exportações do país, sendo que 39,8% delas são destinadas aos Estados Unidos, e 29,6% à China. É apoiado nesses índices que Angola possui uma das economias que mais cresce no mundo. Suas taxas de crescimento anual superam os 10%. Seu PIB *per capita* de 2006 é de \$ 3.800,00, ocupando a 148^a. posição no *ranking* mundial. É válido lembrar que há pouco tempo atrás, em 2003, seu PIB *per capita* era de apenas \$ 1.600,00, ocupando assim somente o 183^o lugar.

Ao mesmo tempo em que a maioria da comida de sua população deve ser importada, pela insuficiência de indústrias e desgaste do solo, o país também oferece recursos de transporte, que inclui cinco linhas ferroviárias, ligando o interior ao litoral, e acesso internacional ao litoral, com cinco portos de grande movimento, que são Luanda, Cabinda, Benguela, Namibe e Lobito.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Vergara (2005), se o problema é uma questão a ser investigada, o objetivo é um resultado a se alcançar. Ele deve apresentar quais as intenções que o trabalho possui e quais os resultados que pretende adquirir ao realizar a pesquisa.

Tendo como problema de pesquisa e, no sentido de obter uma resposta, este estudo teve como objetivo geral mapear todas as etapas que envolvem a cadeia de suprimentos em um processo de exportação para sua melhor compreensão. Com o intuito de atingir esse objetivo geral o estudo desdobrou-se nos seguintes objetivos específicos: Aprofundar o estudo do ciclo dos pedidos e entrega dos produtos e entender como essa ferramenta influencia o gerenciamento da cadeia de suprimentos.

O presente trabalho acadêmico estudou o ciclo dos pedidos e a entrega da exportação

com o intuito de encontrar possíveis pontos de diminuição do tempo do ciclo logístico. Dessa maneira, o problema de pesquisa formulado foi o seguinte: **Até que ponto a gestão da cadeia de suprimentos influencia na redução do ciclo do pedido de produtos exportados para Angola'?**

Em função dessas considerações, o estudo foi considerado de natureza exploratória do tipo estudo com múltiplos casos, que tem caráter de profundidade, ao pesquisar informações com um alto grau de detalhamento. O estudo desenvolvido foi realizado com visitas às empresas exportadoras localizadas no município de São Paulo conforme é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Empresas estudadas

EMPRESA	RAMO	CAPITAL
Global Impex	Alimentos / Higiene básica	Brasileiro
Da Vinci	Alimentos / Maquinários	Brasileiro
Corib	Veículos / Máq. Agrícolas	Brasileiro

Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é apenas uma das várias formas de realizar pesquisa, dentre as quais destacam-se os experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos como alguns outros exemplos.

A amostra da pesquisa foi definida pelo critério de acessibilidade em que se considerou:

a) **Unidade de análise:** o tempo de duração das atividades que envolvem o ciclo do pedido, desde a colocação do pedido e comunicação entre Angola e a *trading* até o período de pós-entrega.

b) **Nível de análise:** gerência e diretório sob o ponto de vista dos profissionais. Fizeram parte da pesquisa atividades como: Colocação do pedido e comunicação entre Angola e *trading*, contato entre *trading* e fornecedor para apresentação de uma cotação ao cliente, envio da cotação, entrada do pedido no fornecedor, início da disponibilidade do produto pelo fornecedor, processo de desembaraço aduaneiro, viagem para Angola, chegada ao porto de Lobito, desembaraço da mercadoria no país importador, entrega no estabelecimento do cliente e a pós-entrega.

Foram realizadas entrevistas em profundidade e aplicados questionários semi-estruturados aos gerentes e diretores das empresas exportadoras abordadas no estudo para efeito de comparação com os resultados obtidos.

Foram escolhidos os entrevistados com as funções de gestão porque a posição hierárquica dos entrevistados permitiria uma melhor visão e discernimento sobre a gestão da cadeia de suprimentos nas exportações para Angola e corporativo dentro de sua empresa.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas junto aos gestores por meio de um questionário (roteiro) com entrevistas espontâneas e estimuladas. Excepcionalmente com os integrantes da empresa Global Impex, a entrevista ocorreu no próprio ambiente de trabalho e as respostas foram gravadas em fita de áudio e transcritas fielmente para que não se perdesse nenhum detalhe nos depoimentos.

Os dados coletados para o estudo foram tratados de forma qualitativa, por meio

da análise de conteúdo, para melhor selecionar informações pertinentes ao desenvolvimento do mesmo, através de análises detalhadas para apresentá-los de maneira mais estruturada e compreensível. Como fontes secundárias, foram feitas pesquisas bibliográficas.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações não sendo apenas um instrumento, mas uma gama de apetrechos. Ou, com maior rigor, é um único instrumento, mas marcado por grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto que são as comunicações (BARDIN, 1977).

A pesquisa teve como foco principal o ciclo do pedido, não permitindo uma análise mais abrangente de toda a cadeia. As informações adquiridas do país alvo, Angola, podem não ser suficientes, uma vez que as negociações brasileiras com esse país ainda não são significativas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Foi elaborado o mapa simplificado do fluxo logístico do ciclo de pedido, mostrado na Figura 1, indicando as operações do processo de exportação para Angola.

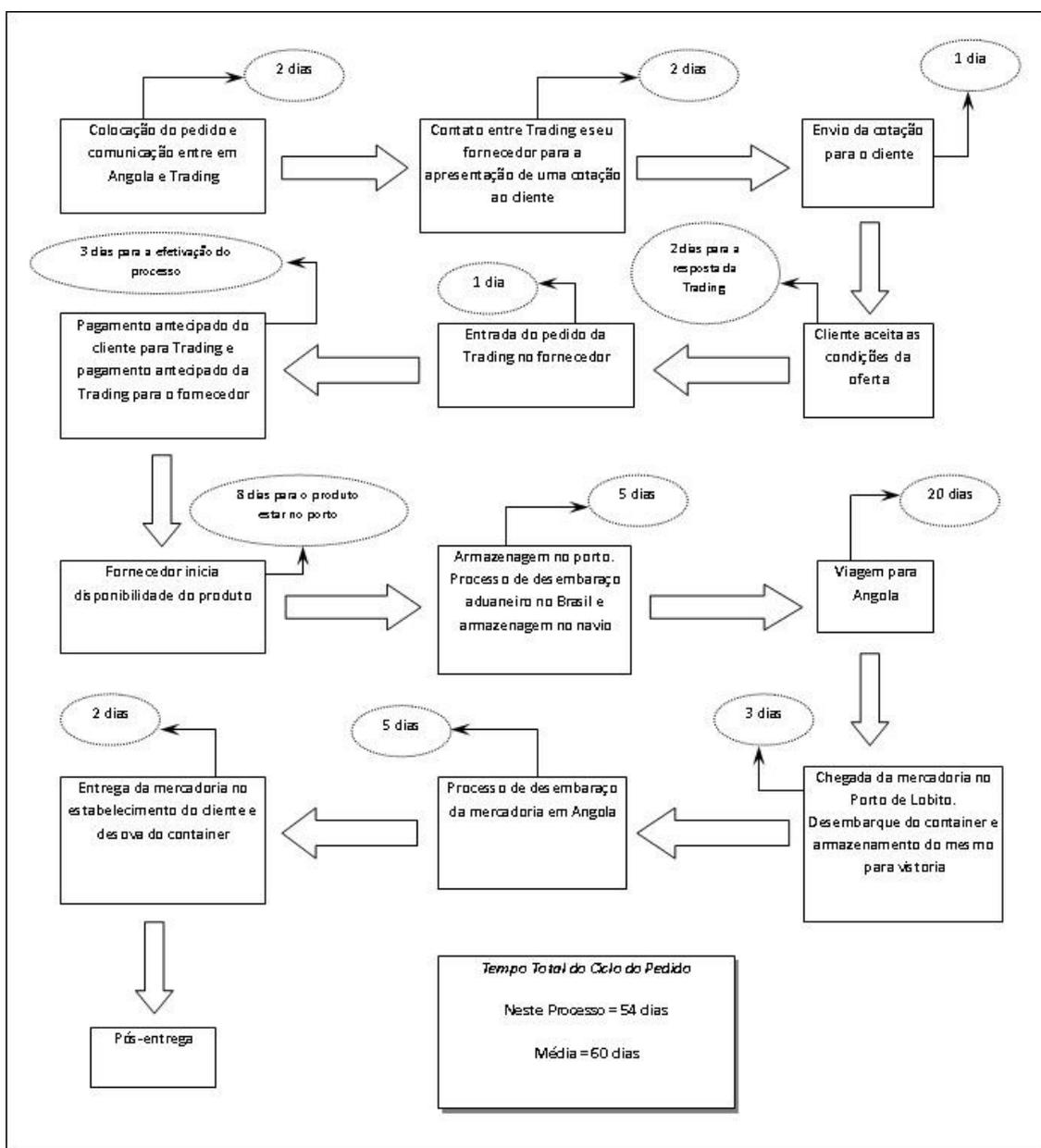


Figura 1 – Fluxograma simplificado do Ciclo do Pedido
Fonte: Dados da Pesquisa

Com base nesse fluxo simplificado, foi possível realizar uma análise detalhada do processo de exportação, para classificar as categorias das operações e definir o tempo total do ciclo do pedido. Com a descrição das etapas do processo de exportação, correspondente ao ciclo do pedido, foi possível identificar os gargalos, bem como as atividades que não geram valor para a cadeia de suprimentos, conforme é mostrado na Figura 2.

PROCESSO DE EXPORTAÇÃO

ORIGEM: Marechal Cândido Rondon – Estado do Paraná - Brasil
DESTINO: Lobito – Província de Benguela - Angola

LEGENDA	
O	Operações
D	Espera
∇	Armazenagens
□	Inspeções
⇒	Transportes

LEGENDA					DESCRIÇÃO	DURAÇÃO
O	D	∇	□	⇒	Cliente em Angola liga para a Trading	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Trading anota o pedido do cliente	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Cliente aguarda a proposta da Trading	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Trading liga para o fornecedor	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Fornecedor recebe pedido e inicia disponibilidade dos mesmos	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Trading aguarda resposta do fornecedor	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Fornecedor encaminha custos da mercadoria para Trading	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Fornecedor aguarda resposta da Trading para iniciar disponibilização da mercadoria	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Trading envia cotação para o cliente	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Cliente recebe a cotação e passa aval para Trading iniciar a operação	2 dias
O	D	∇	□	⇒	Trading envia aval para fornecedor começar a disponibilização da mercadoria	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Fornecedor inicia disponibilização da mercadoria	5 dias
O	D	∇	□	⇒	Trading inicia processo de cobrança antecipada ao cliente	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Cliente efetua pagamento antecipado	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Trading efetua pagamento antecipado ao fornecedor	1 dia
O	D	∇	□	⇒	É iniciado o transporte do fornecedor até o Porto de Santos	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Chegada da mercadoria no Porto	2 dias
O	D	∇	□	⇒	A mercadoria é armazenada no Porto	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Efetuada a 1ª. Inspeção na mercadoria	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Mercadoria é estufada no container	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Mercadoria é transportada no navio	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Mercadoria é armazenada no navio	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Mercadoria segue em viagem à Angola	20 dias
O	D	∇	□	⇒	Navio chega em Angola	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Container é retirado do navio	1 dia
O	D	∇	□	⇒	Container é armazenado no Porto de Lobito	1 dia
O	D	∇	□	⇒	É efetuada a vistoria e liberação da carga pelas autoridades angolanas	5 dias
O	D	∇	□	⇒	O container é levado para o armazém do cliente	1 dia
O	D	∇	□	⇒	A mercadoria é retirada do container no armazém do cliente	1 dia
TOTAL						58 dias

RESUMO			
O	Operações	14	19 dias
D	Esperas	3	3 dias
∇	Armazenagens	4	4 dias
□	Inspeção	2	6 dias
⇒	Transporte	6	26 dias

Figura 2 – Descrição do Processo de Exportação para Angola
 Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados da pesquisa obtidos nas entrevistas foram divididos em duas partes. A primeira parte envolveu os dados coletados por meio de entrevista espontânea e a segunda parte os dados coletados por meio de entrevista estimulada.

a) Entrevista espontânea

Na entrevista espontânea, com base em um roteiro ou guia, foi solicitado aos entrevistados que respondessem perguntas abertas sobre aspectos da cadeia de suprimentos nas exportações para Angola e sobre gargalos existentes tanto na infraestrutura brasileira quanto na angolana. Os principais resultados são mostrados na Tabela 2.

Tabela 2: Respostas da Entrevista Espontânea

Perguntas	Global Impex Diretor	Global Impex Gerente	Da Vinci	Corib
1 Histórico da empresa	Empresa exportadora	-	Empresa exportadora	Empresa exportadora
2 Mercado alvo	Mercado angolano	Mercado angolano	Mercado africano	Mercado angolano
3 Busca pelo mercado	Oportunidade de negócios	-	Necessidades de Angola	Empresa de um Grupo Angolano
4 Pontos fortes e fracos	Planejamento	Certos atrasos	Planejamento	Governo como cliente
5 Relação <i>trading</i> x cliente	Relação próxima	Pouca exigência	Relação tranquila	Difícil comunicação
6 Relação <i>trading</i> x fornecedor	Difícil relação / falta de visão	Visão imediatista	-	Trabalho por meio de agentes
7 Tipos de atrasos	Burocracia	Infra-estrutura	Frequência de navios/roubos	Atrasos por infra-estrutura/estradas
8 Escolha das linhas de navegação	Disponibilidade / serviço	Qualidade serviço	Melhor frete / frequência	Qualidade serviço
9 Particularidades no desembaraço	Falta de agilidade	CNCA / Aduana angolana	Inspeção no Brasil / CNCA	Emissão CNCA
10 Pagamento antecipado	Sem problemas	Sem problemas	Sem problemas	Sem problemas
11 Influência da infra-estrutura brasileira	Infra-estrutura portuária	-	Congestionamento nos portos	Infra-estrutura rodoviária e portuária
12 Análise logística	Planejamento	Planejamento	Prazo / antecipar negociações	Escolha das linhas de navegação
13 Influência da Guerra Civil	-	Péssima infra-estrutura	-	Intra-estrutura rodoviária
14 Pós-venda para evitar atrasos	Metodologia única adotada	Metodologia única adotada	-	Agilidade na documentação
15 Diferencial quanto à compressão do tempo	Planejamento	Administrar elos da cadeia	Preço	-

Fonte: Dados da Pesquisa

De uma forma geral, as respostas estavam de acordo entre as amostras. Notou-se que as empresas que buscavam o mercado angolano possuíam uma visão bem moderna e empreendedora. Empresas jovens que buscaram experiências e novas fontes de rentabilidade visualizaram Angola como uma oportunidade de mercado, um mercado promissor, com excelente potencial, porém dependia muito de empresas internacionais, dada sua extrema dependência de alimentos e produtos primários, os quais o Brasil é um bom produtor. Essa dependência e escassez de produtos internos deviam-se principalmente à guerra-civil que esteve presente no país por aproximadamente 10 anos.

Outro ponto importante que vale a pena ressaltar foi que enquanto as empresas Global Impex e da Vinci trabalharam com clientes diferentes, a empresa Corib possuía apenas o Governo Angolano como cliente, ocorrendo assim diferentes opiniões quanto ao relacionamento com clientes, ficando claro que trabalhar com um órgão estatal de um país de terceiro mundo era muito mais difícil do que com uma empresa privada, especialmente quanto a colocação do pedido, onde a comunicação é difícil e nem sempre ágil. O primeiro gargalo encontrado no ciclo do pedido, onde o simples contato com o cliente podia atrasar e comprometer os demais elos da cadeia. Os elos exigiam também a coordenação das atividades da empresa. Por exemplo, a pontualidade na entrega de determinado produto envolvia o funcionamento integrado de outros setores, como o gerenciamento dos estoques e a logística da empresa.

A Corib trabalhava por meio de agentes para fazer as exportações para Angola, enquanto que as outras empresas operavam com a busca de fornecedores para a realização das exportações, ocorrendo assim à disparidade quanto à opinião do relacionamento com os fornecedores. Essa disparidade ocorria porque no caso da contratação dos serviços dos fornecedores, faltava comprometimento, cultura exportadora, a busca de parcerias consistentes e crescimento, o compartilhamento de dados e planejamento mútuo, o que traria benefícios em relação a fluxo de caixa, controle de estoques e capacidade produtiva.

Após estes fatores que descreveram os problemas iniciais encontrados nos processos de exportação para Angola, já era possível entender outra parte do fluxograma do ciclo do pedido. As partes mais complicadas eram as envolvidas na contratação de frete interno do fornecedor até o porto, negociação e prazo para produção e entrega dos itens, relacionamento com os agentes de carga, despachos e liberação de mercadoria para exportação, entre outros. Todos estes elementos eram os elos que compunham a cadeia de suprimentos e, para o bom funcionamento desta, deveriam funcionar em harmonia, com muita atenção e controle nos *lead times* de cada processo, pois eles eram determinantes de reduzir os desperdícios, capacidade ociosa ou gastos marginais.

Para contornar essas situações, ficou evidente que os administradores sofriam muito com a infra-estrutura encontrada tanto no país importador quanto no exportador. O transporte foi destacado como um dos principais gargalos dos processos, pois seu pífio funcionamento, sua lamentável e fraca eficiência encarecia o produto final, fazendo com que as empresas nacionais mostrassem menos competitividade no disputado comércio internacional. Havia ainda o problema relacionado à disponibilidade e segurança dos mesmos.

A burocracia angolana com seus inúmeros documentos e infra-estrutura precária foram muito bem observadas por todos entrevistados, como por exemplo: se acontecer o caso em que o importador traga a mercadoria no porto e não dê entrada no CNCA

(Certificado Nacional dos Carregadores de Angola), a multa é de cinco mil dólares. Outros problemas observados foram: a pouca frequência de navios para Angola; dificuldade de atracação em berços angolanos e casos de roubo ou perda de mercadorias no descarregamento.

Como fatores relevantes foram detectados diversos problemas no gerenciamento desta cadeia de suprimentos e os entrevistados concordaram que um bom planejamento ajudaria na compreensão destes problemas e podia ajudar no incremento e melhoria das relações entre Brasil e Angola. Tal planejamento se referia às decisões sobre quais mercados poderiam ser atendidos, se existia a necessidade da contratação de subproduções (terceirização de parte da produção), o inventário de políticas a serem seguidas e o tamanho e a duração das promoções de marketing. A adoção de tais atitudes visava sempre à melhoria e otimização dos processos executados pela cadeia de suprimentos das empresas.

Resumindo, os aspectos citados na Tabela 2 sintetizaram a dificuldade de que as empresas brasileiras possuem para criar um diferencial quanto ao processo de compressão do tempo das exportações para Angola, muito por causa de fatores externos, como a infra-estrutura precária e a burocracia, existente no Brasil e em Angola; além da dificuldade de se administrar cada elo da cadeia de suprimentos, onde não pode ocorrer nenhuma falha para que o processo possa ocorrer no tempo estimado ou abaixo dele.

b) Entrevista estimulada

Na entrevista estimulada, os entrevistados foram solicitados a demonstrar o grau de influência dos aspectos citados sobre o ciclo do pedido, segundo a escala entre: (1) "Não Influencia" e (5) "Influencia Muito" em relação às fontes apresentadas na Tabela 3. Observa-se que os fatores de maior relevância para os entrevistados, ou seja, os itens que obtiveram a escala 5 (Influência muito o ciclo do pedido nas exportações para Angola) foram fatores relacionados principalmente ao transporte da mercadoria, armazenamento da carga e encargos burocráticos; foram citados como fatores importantes também, o relacionamento com os fornecedores dos produtos, pois com isso os atrasos para a disponibilização dos produtos para a exportação podem sofrer menos atrasos. Vale ressaltar que os entrevistados atualmente encontram muita dificuldade em localizar linhas de navegação para Angola que mesquem um serviço de qualidade com um *transit time* curto.

Tabela 3: Respostas das Entrevistas Estimuladas

Aspectos da Gestão da Cadeia de Suprimentos (Ciclo do Pedido)	Escala					Escala de maior Freqüência
	1	2	3	4	5	
1 Colocação do pedido entre cliente em Angola e <i>Trading</i>		1	1	2		4
2 Comunicação entre cliente em Angola e <i>Trading</i>			3	1		3
3 Contato entre <i>Trading</i> e o Fornecedor no Brasil				2	2	4 e 5
4 Apresentação da cotação ao cliente em Angola				4		4
5 Envio da cotação para o cliente em Angola			1	2	1	4
6 Aceitação das condições de oferta do produto			1	2	1	4
7 Entrada do pedido da <i>Trading</i> no Fornecedor			1	3		4
8 Pagamento antecipado do Cliente para a <i>Trading</i>			1	2	1	4
9 Pagamento antecipado da <i>Trading</i> para o Fornecedor				4		4
10 Disponibilização do produto				1	3	5
11 Armazenagem do produto no fornecedor			2	1	1	3
12 Transporte do produto do fornecedor para os armazéns do			1		3	5
13 Armazenagem no porto			1	2	1	4
14 Processo de desembarço aduaneiro no Brasil				3	1	4
15 Embarque dos produtos do Armazém para o navio			1	1	2	5
16 Contratação do transporte no navio				1	3	5
17 Contratação de seguro do transporte marítimo			3		1	3
18 Desembarque do produto no porto de Angola			1		3	5
19 Desembarço aduaneiro do produto no porto de Angola			1		3	5
20 Armazenagem do produto no porto de Angola			1	1	2	5
21 Vistoria do <i>container</i> no porto de Angola			1		3	5
22 Transporte rodoviário do armazém do porto de Angola ao			1	2	1	4
23 Serviços pós-venda			2	2		3 e 4

Fonte: Dados da Pesquisa

Outra parte da pesquisa apresentava perguntas fechadas em relação aos fatores inibidores e facilitadores para a gestão da cadeia de suprimentos nas exportações para Angola. Para se obter uma visão mais ampla, foi verificado que dentre os vinte aspectos listados para os entrevistados responderem, todos responderam como características inibidoras que ocorriam na cadeia de suprimentos, doze ou mais itens existentes na Tabela 3. Dois itens de extrema importância foram citados por todos os executivos como sendo os principais inibidores nas exportações para Angola, os quais foram a dificuldade de se comprimir o tempo nas exportações e a fragmentação da cadeia de suprimentos, que pode ser definida como sendo a divisão da cadeia em várias partes, cada uma com seus interesses e políticas próprias, o que dificulta a coordenação da cadeia como um todo. Quanto às características facilitadoras, duas específicas foram citadas por toda amostra: a) a demanda por produtos em Angola; b) o relacionamento com o cliente no exterior, neste caso os clientes angolanos.

Resumindo, nas entrevistas espontâneas os gestores demonstraram com maior liberdade os principais problemas e dificuldades que eles encontram para gerenciar a cadeia de suprimentos nas exportações para Angola; e nas entrevistas estimuladas os gestores apenas confirmaram o que já haviam respondido, porém destacando quais fatores eram mais problemáticos e quais melhorias que o setor careceria obter para ocorrer uma redução no tempo do ciclo do pedido.

5 CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa revelaram que os principais aspectos que influenciaram o ciclo de pedido na exportação brasileira para Angola:

- A burocracia enfrentada pelos gestores no processo de exportação;
- Os fatores de transporte e infra-estrutura, tanto angolana quanto brasileira;

Outro ponto, não menos importante e que merece ser mencionado, trata-se do tempo de ciclo total para exportação entre a fábrica e o embarque no porto. Segundo o fluxo simplificado e o processo de exportação, mostrados nas Figuras 1 e 2 foi de 24 e 28 dias, respectivamente. Comparativamente, em um artigo jornalístico de Tamer (2006) publicado no jornal OESP de 2 de março de 2006, citava que as exportações brasileiras levavam 39 dias para chegar ao porto e serem embarcadas. Nos Estados Unidos, o prazo entre a saída do produto da fábrica e o embarque era de 12 dias, em média. O fato de o estudo ter levantado que nas empresas da amostra demoravam-se em média 26 dias, não é conclusivo que o tempo de demora entre a fábrica e o embarque no porto está melhorando, dado que, o processo de exportação é diferente para cada tipo de mercadoria, origem e destino. O que evidencia é a existência de enorme potencial para reduzir este tempo tanto nas questões relativas à burocracia como no desperdício de tempo em infra-estrutura precária.

De forma geral, o estudo apresentou mais características inibidoras do que facilitadoras dentro da cadeia de suprimentos, nos produtos exportados para Angola. Por conta disso, podem afetar diretamente o valor do produto e do serviço gerado nesta cadeia, numa relação entre os conceitos de cadeia de valor e cadeia de suprimentos. O diferencial competitivo da empresa brasileira nas exportações para o mercado angolano pode estar atrelado à compressão do tempo de ciclo do pedido, gerando valor ao cliente ao entregar seu produto com confiabilidade e rapidez.

Diante destes resultados é possível concluir que as principais dificuldades enfrentadas pelos empresários no gerenciamento da cadeia de suprimentos são provenientes de fatores indiretos e externos, ou seja, aspectos que não dependem da atuação das operações da empresa, mas sim de outros agentes, como órgãos públicos. Esses teriam como função oferecer as condições necessárias para facilitar a execução das atividades das empresas (infra-estrutura das mais variadas naturezas, menores burocracias e carga tributária).

Além disso, há fatores como a atuação dos fornecedores das mercadorias que nem sempre contribuíram para o aumento da eficiência da cadeia e a dificuldade de se encontrar armadores capazes de aliar um serviço de qualidade com viagens curtas para Angola.

Por fim, sugere-se como prosseguimento da pesquisa refinar o mapeamento do fluxo de exportação, com os respectivos tempos de duração, detalhando numa primeira etapa, as atividades burocráticas envolvidas na liberação do produto como as da ANISA, IBAMA e Receita Federal. Após, prosseguir no levantamento do tempo gastos nas questões relacionadas à infra-estrutura.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Vera Lúcia da Costa; RAMIREZ, Ivete Maria Soares R.; LUCHESI, Eduardo Soares. **Objetivo**. São Paulo: Cered, 2006.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 5. ed. 2006.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Supply chain management**: Strategy, Planning and Operation. São Paulo: Pearson, 2. ed. 2004.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 2002.
- GARCIA, Luiz Martins. **Exportar**: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços. São Paulo: Aduaneiras, 8. ed. 2005.
- KEEDI, Samir. **ABC do comércio exterior**: abrindo as primeiras páginas. São Paulo: Aduaneiras, 2. ed. 2004.
- LAWRENCE, D. Fredendall; HILL, Ed. **Basics of supply chain management** (hardcover). USA: CRC, 2001.
- LIMA, Maurício. **COPPEAD - transporte de carga no Brasil**: ameaças e oportunidades para o desenvolvimento do País. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/>. Acesso em 25 fev 2007.
- MINERVINI, Nicola. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 4. ed. 2005.
- PORTER, Michael E. **Principal estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 7.ed. 2004.
- RATTI, Bruno. **Comércio internacional e câmbio**. São Paulo: Aduaneiras, 10. ed. 2004.
- RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 3. ed. 2004.
- TAMER, Alberto. **Brasil leva 39 dias para exportar**. São Paulo: OESP, Caderno de Economia, 2 de março de 2006, p. B7.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 6. ed. 2005.
- YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 3. ed. 2005.