

A DIGITALIZAÇÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO DA GRUPO CALVO¹

"Os meus logísticos são um grupo sem sentido de humor. Sabem que se a minha campanha falhar, serão os primeiros que mato".

Alexandre o Grande, Rei do Império Macedónio (356 AC - 323 AC).

No final de 2017, após 14 anos com a empresa, o diretor da cadeia de abastecimento da Divisão Europa da Grupo Calvo estava a preparar a sua transferência para a chefia do departamento. Ele sabia que o enquadramento era determinado pelas linhas estratégicas da empresa e as palavras do CEO ecoavam na sua cabeça:

"A Grupo Calvo espera encerrar o exercício financeiro de 2017 com um novo recorde de volume de negócios, atingindo um volume de negócios de 618 milhões EUR, mais 7,5% do que no ano anterior. O EBITDA será de cerca de 62 milhões EUR, ligeiramente inferior aos 66 milhões EUR do ano anterior.

Para o futuro, os três principais eixos estratégicos são o crescimento rentável e sustentável, a excelência operacional e o desenvolvimento da liderança. O crescimento apoiado na inovação de novos produtos. A excelência operacional baseada no desenvolvimento de um sistema de gestão de melhoria contínua: CES (Calvo Excellence System). Este sistema está avançado nas fábricas e esperamos desenvolvê-lo em departamentos não operacionais a partir de 2018. Finalmente, o desenvolvimento das pessoas visa fazer do Grupo Calvo o melhor lugar para trabalhar entre pessoas motivadas, empenhadas e orgulhosas de lá trabalhar".

Um ciclo de três anos de digitalização da cadeia de abastecimento havia sido terminado através do projeto *Factfoodture*. Este projeto havia sido desenvolvido dentro do próprio departamento e pilotado em três linhas de ação independentes: um quadro de comandos de mercados e fatores externos, um sistema de planeamento inteligente e uma plataforma de fornecedores.

Um aspeto que lhe preocupava particularmente: como deveria continuar a transformação digital da cadeia de abastecimento que foi iniciada em 2015?

¹ Cenário da Divisão de Investigação de San Telmo Business School, Espanha. Preparado pelo professor José Enrique Garrido Martinez de San Telmo Business School, para ser utilizado em aula e não como ilustração da gestão, adequada ou desadequada, de uma determinada situação.

Copyright ©Julho 2020, Fundación San Telmo. Espanha.

Não é permitida a reprodução, total ou parcial, deste documento, nem o seu arquivo e/ou transmissão por qualquer forma ou por qualquer meio, seja eletrónico ou mecânico, por fotocópia ou registo por outros procedimentos, sem a autorização expressa e escrita de San Telmo Business School. Para solicitar cópias ou autorização para utilizar este estudo, é favor contactar o departamento de Edição de Cenários em +34 954 975 004 ou por correio eletrónico em casos@santelmo.org.

GRUPO CALVO

A Grupo Calvo tem as suas origens numa pequena mercearia em Carballo (Corunha, Espanha). O seu fundador foi Luís Calvo em 1940. Após mais de 75 anos de história, a empresa era ainda, em grande parte, uma empresa familiar. Cerca de 60% do capital estava ainda nas mãos dos herdeiros de Luís Calvo, que geriam a empresa. No Anexo 1, pode ver uma infografia da missão, visão e valores da Grupo Calvo. Calvo tinha baseado o seu sucesso em três alavancas fundamentais:

- **Inovação:** Calvo sempre tinha apostado na inovação. Em 1956, Luís Calvo desenhou uma máquina capaz de produzir 36 latas de atum por minuto, que revolucionou a indústria espanhola das conservas na altura. Em 1960, foram os pioneiros na comercialização da espécie *Yellowfin*² no mercado espanhol, sob o nome de atum claro. Em 1978, introduziram o icónico *pack* de três latas de atum e, no mesmo ano, lançaram a famosa campanha publicitária televisiva "*atum claro... Calvo*"³ e ⁴ que lançou a marca como líder no mercado espanhol de conservas de peixe.
- **Integração vertical de atividades:** Até 1978, Calvo tinha-se focado na produção de conservas. Nesse ano, a pesca foi incorporada nas suas próprias atividades, com o lançamento do seu primeiro navio de pesca. A atividade de pesca foi criada para assegurar parte do fornecimento de atum, mas funcionava como uma unidade de negócios independente (dentro da Divisão Europa), fornecendo produtos tanto às fábricas da Grupo Calvo como a outros clientes.

Em 1999, a produção de embalagens metálicas foi consolidada com a criação da Calvo Envases. A embalagem foi o fornecimento mais importante depois das matérias-primas. Calvo estava empenhada na produção interna, o que lhe permitiu conhecer o mercado, a flexibilidade e as eficiências logísticas significativas. As duas fábricas de embalagens metálicas (Brasil e Espanha) forneciam a sua produção quase exclusivamente às fábricas de conservas do Grupo. O volume de negócios da Calvo Envases em 2017 foi de cerca de 40 milhões EUR com um EBITDA de 7,4 milhões EUR.

Desta forma, Calvo integrava os três principais processos na produção de conservas de atum (pesca, produção de embalagens, e produção e embalagem da conserva).

- **Internacionalização:** Calvo tinha uma forte vocação internacional. Em 1993, comprou a empresa *Tonno Nostromo* (Itália). A produção foi transferida para Espanha, mas a atividade comercial foi mantida em Itália. Em 2003, foi criada uma fábrica em El Salvador para a produção de lombos de atum congelados e de conserva. Em 2004, Grupo Calvo adquiriu a empresa brasileira Gomes da Costa. Calvo também desenvolveu uma forte atividade de exportação, o que lhes permitiu estar presentes em mais de 70 países.

² Atum de barbatana amarela.

³ <https://www.youtube.com/watch?v=3ijFaOAd5SY>.

⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=YxN6O2230sU>.

Grupo Calvo operava com duas divisões: Europa e América. Na Europa, a divisão tinha fábricas de conservas e de embalagens metálicas em Espanha e El Salvador, as quais, embora fisicamente na América, dependiam da divisão europeia. A divisão da América tinha uma fábrica de conservas, embalagens metálicas e bioprodutos no Brasil. Além disso, a sua própria frota pesqueira era constituída por 11 navios (7 atuneiros, 2 navios mercantes e 2 navios de assistência). No Anexo 2, pode encontrar uma infografia com as magnitudes mais relevantes da Grupo Calvo, e no Anexo 3 pode encontrar uma infografia com um resumo do seu modelo de negócio.

No final de 2017, o maior mercado em volume era o Brasil (51%), seguido de Espanha (18%) e Itália (17%). Seguiam-se os mercados da América do Norte e Central (6%) e da Argentina (5%), deixando um volume de 5% espalhado pelo resto do mundo. Cada um destes mercados tinha características diferentes em termos de clientes, concorrentes e portefólio de produtos. Mais informações sobre estes mercados podem ser encontradas no Anexo 4. Para servir todos eles, um dos maiores desafios da empresa era ter uma excelente cadeia de abastecimento que desse resposta às necessidades dos seus clientes.

A ESTRUTURA DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

A Grupo Calvo geria uma cadeia de abastecimento de grande complexidade. Do lado do mercado, fornecia clientes em 70 países dos cinco continentes. Industrialmente, tinha fábricas deslocadas na América do Sul, América Central e Europa. E obteve matérias-primas naturais de locais distantes das unidades industriais. Tudo isto trazia um elevado grau de incerteza e variabilidade.

Além disso, Grupo Calvo tinha vários graus de integração em várias das atividades e geria fornecedores de quatro continentes, muito diversos em termos de tamanho e tipologia: grandes fabricantes de matérias-primas, frotas de pesca, fornecedores de embalagens, e fornecedores de produtos acabados. As linhas de abastecimento eram muito longas e dependentes do tráfego marítimo. No Anexo 5, pode ser encontrada uma descrição mais detalhada dos elos da cadeia de abastecimento da Grupo Calvo.

Em última análise, Grupo Calvo precisava de uma cadeia de abastecimento capaz, fiável, flexível, rápida e eficiente. O planeamento da cadeia de abastecimento foi vital e a gestão da informação em tempo real foi crítica para cumprir a sua função.

GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO PARA A DIVISÃO EUROPEIA

A Divisão Europa da Grupo Calvo criou a Área da Cadeia de Abastecimento no final de 2013. Em 2015, a área estava sob pressão, como todas elas, para melhorar os seus custos sem aumentar o pessoal. Mas foi esmagada pela carga de trabalho necessária para gerir a crescente complexidade e dimensão. Nos últimos dez anos, o número de referências de produtos acabados na Divisão Europa tinha duplicado de cerca de 500 para mais de 1.000. Os instrumentos de gestão utilizados foram principalmente SAP e várias folhas de cálculo Excel de diferentes graus de complexidade e automatização.