

ESTUDO DE CASO: RESOLVENDO PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS

O dilema da cadeia de suprimentos da Philip Morris International

A intensa pressão da União Européia (UE) vem forçando a Philip Morris International (PMI) a corrigir lapsos no gerenciamento da sua cadeia de suprimentos. A Comissão Européia (CE) acredita que esses lapsos criam um ambiente propício ao contrabando e à falsificação de cigarro.

No fim de 2004, um acontecimento específico deixou claro em que medida o contrabando e a falsificação haviam se tornado problemáticos.

Em 16 de novembro de 2004, agentes do Setor de Álcool, Tabaco, Armas de Fogo e Explosivos do Departamento de Justiça dos Estados Unidos detiveram um avião de frete expresso da DHL na pista do Aeroporto Internacional John F. Kennedy (JFK) de Nova York. Dentro do avião estavam 82 mil maços de cigarros ilícitos com valor superior a 1,1 milhão de dólares.

Uma empresa on-line suíça de cigarros chamada Otamedia havia despachado a carga para os Estados Unidos para atender a pedidos feitos por clientes norte-americanos. Tais transações são ilegais nos Estados Unidos, mas o apelo de cigarros baratos, livres de impostos e taxas de importação é sempre extremamente tentador para muitos fumantes.

Nesse episódio, a Philip Morris International também foi responsabilizada porque o carregamento detido incluía grandes quantidades dos cigarros Marlboro e Marlboro Lights, fabricados por ela. Relatórios indicam que a PMI, sediada em Lausanne, Suíça, fabricava os cigarros na Europa, onde a Otamedia os comprava. Sonegando impostos e taxas de importação, a Otamedia conseguia dar aos consumidores norte-americanos descontos de mais de 40 por cento.

A Philip Morris classifica a Otamedia como um distribuidor não autorizado e tomou medidas judiciais para impedir a empresa suíça de continuar vendendo ilicitamente. No entanto, as autoridades da União Européia vêm assumindo uma posição inflexível no assunto: segundo elas, as empresas de tabaco são responsáveis por toda a extensão de sua cadeia de suprimentos.

O incidente em Nova York ilustra como é difícil controlar a cadeia de suprimentos dos cigarros. A apreensão no JFK ocorreu quatro anos depois que a União Européia e dez Estados-membros haviam promovido uma ação judicial nos tribunais federais dos Estados Unidos contra três empresas de tabaco, inclusive a PMI, alegando contrabando, lavagem de dinheiro e outras atividades ilícitas.

Em 9 de julho de 2004, a PMI fechou um acordo decisivo e complexo no caso. Uma das exigências era que ela adotasse procedimentos mais rígidos para selecionar e monitorar os clientes. Da mesma maneira, ficaria responsável por pagar impostos e taxas alfandegárias sobre qualquer produto da Philip Morris apreendido na União Européia como mercadoria contrabandeada.

E havia ainda a parte financeira do acordo. A empresa controladora da PMI, o Altria Group, concordou em pagar 1,25 bilhão de dólares à União Européia ao longo de 12 anos. O primeiro pagamento foi de 250 milhões de dólares. Para a Altria, uma empresa que recentemente anunciou um faturamento de 67 bilhões de dólares e lucros líquidos de 9,8 bilhões de dólares, esse compromisso financeiro está longe

de ser a parte mais difícil do acordo. Jack Holleran, vice-presidente sênior de Conformidade às Normas e Integridade de Marca da Philip Morris USA (PM USA), admite que a empresa precisa implantar recursos tecnológicos para monitorar e rastrear seus produtos de maneira mais completa e precisa. No entanto, ele também diz que a empresa “é incapaz de rastrear cada pacote de cigarros enquanto ele passa por distribuidores e varejistas”. E isso é, na verdade, o que o acordo com a União Européia insiste que a Philip Morris faça.

Então, como a PMI implantará um controle tão rígido sobre sua cadeia de suprimentos a ponto de conseguir rastrear cada maço de cigarros, desde a fábrica até a prateleira do supermercado? Especialistas dos departamentos de embalagem, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia da informação e integridade de marca da empresa vêm se reunindo mensalmente para investigar novas tecnologias. A PMI reservou entre 10 milhões e 20 milhões de dólares para novos sistemas de informação que comportem os novos sistemas de rastreamento necessários.

Uma das soluções disponíveis para a PMI das quais mais se fala é a Identificação por Radiofrequência (RFID). Na tecnologia RFID, instalam-se etiquetas com minúsculas antenas e chips de computador nos produtos. As etiquetas armazenam informações e emitem sinais de rádio, os quais são detectados por leitoras e transmitidos para um computador que os rastreia e analisa.

Os especialistas dizem que a RFID pode ser cara demais para os objetivos da PMI. Kara Romanov, analista de pesquisa da AMR, diz que a Altria teria de desembolsar algo entre 1 milhão e 3 milhões de dólares para um programa-piloto de RFID. Uma implantação completa, incluindo etiquetas, leitoras e software, custaria algo entre 13 milhões e 23 milhões de dólares, o que é praticamente toda a quantia que a PMI pretende gastar.

De qualquer modo, esses custos dizem respeito ao cenário normal, em que as etiquetas RFIDs são colocadas em paletes de mercadorias. Para atender às exigências do acordo, a PMI teria de colocar etiquetas em cada pacote de cigarros, o que aumentaria absurdamente o número de etiquetas necessárias. A 50 centavos de dólar cada etiqueta, a Altria gastaria nada menos do que 2 bilhões de dólares em etiquetas RFID; isso sem falar no custo de leitoras, software e outros equipamentos de hardware. Uma maneira de absorver tais custos seria elevar o preço do pacote de cigarros — o que tanto a PMI quanto a PM USA de fato fizeram em dezembro de 2004.

Atualmente, códigos de barra avisam a Philip Morris cada vez que um varejista legítimo vende um pacote ou maço de cigarros. No entanto, os códigos de barras carregam informações muito limitadas sobre o produto. Eles indicam que o produto foi vendido e seu preço, mas nada que possa identificar de maneira exclusiva cada pacote ou maço, ou que mostre a rota que o produto seguiu até o destino. E, com certeza, comerciantes não autorizados não escaneiam códigos de barras.

Algumas fábricas que produzem cigarros para a Philip Morris usam também uma marca de tinta com o lugar e data

de fabricação do produto. Contudo, a empresa utiliza essas informações apenas para lidar com queixas dos clientes quanto a irregularidades no produto.

Para cumprir as normas da União Européia, a PMI precisa fornecer muito mais informações. Além da data e do local de fabricação, precisa inscrever em cada pacote a identificação da fábrica, a máquina específica utilizada e o turno durante o qual o produto foi fabricado. A PMI também precisa marcar cada maço com o país de destino.

Além de atender a todas essas exigências, a PMI tem de desenvolver um banco de dados para controlar os dados da sua cadeia de suprimentos e alimentar o banco de dados do OLAF, organismo europeu que investiga fraudes. O banco de dados — que ficaria acessível on-line o tempo todo — permitiria aos investigadores identificar exatamente quais distribuidores teriam recebido carregamentos da Philip Morris. No caso de uma apreensão, o OLAF conseguiria identificar o último comprador conhecido. Finalmente, o acordo obriga a PMI a criar um banco de dados com as informações de contato de seus distribuidores de primeiro e segundo níveis. (Distribuidores de segundo nível são aqueles que compram dos distribuidores de primeiro nível.)

O banco de dados dos distribuidores de primeiro nível ficou pronto em outubro de 2004, mas só foi encaminhado ao OLAF em junho de 2005.

Com tantas informações necessárias para cada unidade de produto, é difícil ignorar o potencial da tecnologia RFID. O código de produtos eletrônicos (EPC) de 28 dígitos que o RFID usaria pode armazenar muito mais dados do que o código de produtos universal (UPC) de 12 dígitos, usado no código de barras padrão. No entanto, a Philip Morris está preocupada com o custo do RFID.

Embora a Philip Morris não tenha divulgado muitos detalhes por razões de segurança, um motivo de preocupação parece ser a velocidade com a qual as etiquetas RFID seriam fixadas nas embalagens. As linhas de produção da Philip Morris geram mais de 14 mil pacotes de cigarros por minuto. Os dois braços da empresa testaram a implantação da RFID, e todos os seus testes de controle e rastreamento resultaram em atrasos na produção. Uma perda de produção, combinada com as despesas da implementação do RFID, incluindo de 500 a 1.000 dólares por unidade leitora em cada local de distribuição dos distribuidores de primeira e segunda camadas, além de 40 a centavos de dólar por etiqueta RFID, é de fazer qualquer executivo pensar duas vezes. A PMI e a PM USA têm, cada uma, mil distribuidores espalhados pelo mundo todo.

A SAP, principal fornecedora de software empresarial da Altria, poderia guiar a Philip Morris pelo caminho das pedras durante as fases de teste e desenvolvimento do RFID. A PMI e a PM USA usam a suite mySAP para planejamento dos recursos empresariais e gerenciamento da cadeia de suprimentos.

A SAP está trabalhando com fabricantes de hardware e clientes da Altria para determinar como melhor atendê-los no ambiente RFID. Também está atualizando seu software para que aceite dados RFID de rastreamento.

Amar Singh, vice-presidente de desenvolvimento de negócios e RFID global da SAP, adverte que, até onde se pode

prever, os códigos de barra parecem ser a melhor solução devido às diferenças de custo. Se não fosse pelo tamanho do investimento, o RFID certamente seria a melhor escolha. A maioria das empresas utilizadoras do RFID atualmente fixa etiquetas para rastrear paletes de mercadorias, e não itens individuais.

Outra alternativa que vale a pena investigar são as marcas de tinta. A empresa de segurança suíça SICPA produz tinta antifalsificação para cédulas, inclusive para o dólar americano. A SICPA oferece um produto chamado SICPATrace, que codifica os pacotes com uma forma especial de código de barras usando tinta invisível a olho nu. O código de barras formado por uma seqüência de quadrados claros e escuro semelhante a um jogo de palavras cruzadas, tem capacidade de armazenamento maior que a do código de barras tradicional. Difere, porém, de uma etiqueta RFID por não possuir chip de computador. Um escâner pode ler centenas de códigos de tinta ao mesmo tempo e armazenar seus dados no banco de dados. Um número de série codificado para cada item pode ser registrado no banco de dados, junto com dados referentes a vendas e impostos, proporcionando informação suficiente para rastrear o item ao longo da cadeia de suprimentos. O alcance é muito menor que o do RFID (o escâner precisa estar a 15 centímetros de cada item para ler seu código).

Ainda assim, John Thorpe, ex-diretor administrativo da divisão de segurança de produtos da SICPA, acredita que essa tecnologia satisfaça praticamente todas as necessidades da PMI: baixo custo, marcação detalhada de cada produto, facilidade para localizar itens em vários pontos ao longo da cadeia de suprimentos. A mera ausência do código já poderia revelar uma mercadoria falsificada. A Philip Morris testou a tecnologia da SICPA e alega que seu sistema de marcação não atende às exigências de velocidade da PMI e da PM USA: 450 a 700 pacotes por minuto na linha de produção. Thorpe insiste que essa tecnologia atinge todas as metas estabelecidas pela Philip Morris e que a empresa de tabaco tem, na verdade, uma posição ambivalente quanto ao problema do contrabando.

De acordo com Ian Walton-George, diretor da unidade alfandegária do Escritório Antifraude Europeu, houve pouco progresso desde o acordo entre a PMI e a União Européia: “Todos os dias, em algum lugar da Europa, continuam aparecendo milhares de cigarros”, observa ele. Walton-George caracteriza o acordo como “muita falação e pouca ação” e lamenta o fato de a PMI ainda não ter providenciado um banco de dados sobre os distribuidores de primeiro nível nem ter avançado nas melhorias iniciadas quanto à monitoração e ao rastreamento de cigarros.

Fontes: Larry Barrett e David F. Carr, “Philip Morris International: smoke screen”, *Baseline*, 01 fev. 2005; Sean Nolan, “Planner: calculating costs of tracking individual items with RFID”, *Baseline*, 01 fev. 2005; David F. Carr, “Gotcha!: frequent radio frequency obstacles”, *Baseline*, 01 fev. 2005; Siim Kallas, “The fight against cigarette smuggling across the EU”, discurso ao Parlamento Europeu, 25 maio 2005, europa.eu.int/rapid, acessado em 13 jun. 2005; Barnaby J. Feder, “I.B.M. expands efforts to promote radio tags to track goods”, *The New York Times*, 14 jun. 2005, www.philipmorrisinternational.com, acessado em 13 jun. 2005; e Form 10-K, Altria Group, Inc., www.sec.gov, EDGAR database, acessado em 13 jun. 2005.

Questões do estudo de caso

- 1.** Neste estudo de caso, qual é o problema enfrentado pelas organizações? Qual é a causa desse problema? E seu impacto?
- 2.** A PMI identificou corretamente o problema enfrentado? Identificou também os aspectos humanos, organizacionais e tecnológicos associados a ele? Quais são esses aspectos? Quais dados ou provas nacionais você recomendaria que fossem
- 3.** Quais soluções foram consideradas pela PMI? São soluções adequadas ao problema? Há outras soluções que deveriam ter sido consideradas pela PMI ou pela União Européia?
- 4.** Qual é a melhor solução para a PMI? Por quê? Você acha que a PMI conseguirá resolver o problema? Explique sua resposta.
- 5.** Quem tem mais interesse na resolução do problema, a PMI ou a União Européia? Por quê?