

ESPECIAL

transporte
Todos os modais MODERNO

**LOGÍSTICA
NO BRASIL**

infraestrutura
EM TRANSPORTES POR AEROPORTOS, FERROVIAS, PORTOS E RODOVIAS



**Comércio
Exterior**

Preparando-se para o futuro

**Contra pulverização, grandes da
logística vão fortalecer atividade**



Braspres perto do primeiro
R\$ 1 bilhão e JSL quer mais frota

Mercedes-Benz dedica 24 horas
à movimentação de componentes

Operação eficiente ajuda autopeça
a enfrentar importações

Manaus afia processos para dar
competitividade a eletroeletrônicos

Tecnologia põe calçado cada vez
mais rápido no pé do consumidor

Fast food seria mais eficiente não
fossem as barreiras viárias

Questão ambiental exige mais
de operadores em Belo Monte

Privatizações trazem esperança
da malha rodoviária

Carga expressa quer ver para crer
na regionalização do aeroviário

Operadores apostam
no desenvolvimento do comércio exterior

Marimex investe R\$ 80 bilhões
para aumentar sua eficiência

Burocracia portuária ainda é
um duro entrave ao agronegócio

REDAÇÃO

DIRETOR
 Marcelo Ricardo Fontana
 marcelofontana@otmeditora.com.br

EDIÇÃO

Wagner Oliveira

TEXTOS

Amarilis Bertachini, Gilmara Santos,
 Márcia Pinna Raspanti, Renata Passos

EXECUTIVOS DE CONTAS

Carlos A. Criscuolo
 carlos@otmeditora.com.br

Gustavo Feltrin
 gustavofeltrin@otmeditora.com.br

Vito Cardaci Neto
 vito@otmeditora.com.br

FINANCEIRO
 Vidal Rodrigues
 vidal@otmeditora.com.br

EVENTOS CORPORATIVOS/MARKETING
 Maria Penha da Silva
 mariapenha@otmeditora.com.br

Vanessa Rodrigues
 vanessa@otmeditora.com.br

Glenda Pereira
 glenda@otmeditora.com.br

CURSOS CORPORATIVOS
 Érika Marques
 cursoscorporativos@otmeditora.com.br

CIRCULAÇÃO/assinaturas
 Tânia Nascimento
 tania@otmeditora.com.br

PROJETO GRÁFICO
 Artworks Comunicação
 www.artworks.com.br

Representante Paraná e Santa Catarina
 Gilberto A. Paulin/ João Batista A. Silva
 Tel.: (41)3027-5565 - spala@spalamkt.com.br

Assinatura anual: TM R\$ 220,00 (seis edições e quatro anuários); TB R\$ 200,00 (Seis edições e três anuários).
 Pagamento à vista: através de boleto bancário, depósito em conta corrente, cartão de crédito Visa, Mastercard e American Express ou cheque nominal à OTM Editora Ltda. Em estoques apenas as últimas edições.
 As opiniões expressas nos artigos e pelos entrevistados não são necessariamente as mesmas da OTM Editora.



Redação, Administração,
 Publicidade e Correspondência:
 Av. Vereador José Diniz, 3.300
 7º andar, cj. 707 Campo Belo
 CEP 04604-006 - São Paulo, SP
 Tel./Fax: (11) 5096-8104 (seqüencial)

Filiada a:



SUMÁRIO

EDITORIAL	77	INFRAESTRUTURA	
ANÁLISE		FINANCIAMENTO	
É tarefa do próximo presidente da República resgatar a confiança dos investidores para tocar grandes obras de infraestrutura	78	BNDES amplia desembolsos para projetos de logística, embora a participação do segmento seja pequena no portfólio da instituição	118
.....		RODOVIÁRIO	
LOGÍSTICA		Privatizações em curso vão melhorar escoação da produção industrial e agrícola, reduzindo custo Brasil	122
ENTREVISTA		FERROVIÁRIO	
O diretor executivo da Associação Brasileira de Operadores Logísticos (Abol), Cesar Meireles, diz que a atividade econômica ainda não está classificada no Brasil	80	Estradas em péssimas condições dificultam construção da Ferrovia Oeste Leste, que tem investimentos de R\$ 6 bilhões	124
OPERADORES LOGÍSTICOS		AEROVIÁRIO	
Empresas nacionais como a Braspress e JSL ampliam investimentos para continuar no topo do ranking do mercado nacional	84	Enquanto investimento nos terminais regionais não sai do papel, carga expressas e empresas aéreas driblam dificuldades	126
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA		CENTROS URBANOS	
Montadoras e operadores renovam constantemente procedimentos para dar conta das oscilações do mercado	88	Ocupando posição estratégica no estado mais desenvolvido do Brasil, região do ABC passa por processo de reindustrialização	129
Mercedes-Benz dedica 24 horas para cuidar da complexa produção de seus caminhões, ônibus e comerciais leves	90	ENERGIA	
AUTOPEÇAS		Construção de uma das maiores usinas hidrelétricas do mundo desafia a logística nacional na movimentação de pessoas e grandes estruturas	130
Fabricantes buscam alternativas mais inteligentes para dar competitividade ao setor que sofre forte concorrência internacional	92	
ELETROELETRÔNICOS		COMÉRCIO EXTERIOR	
Manaus amplia portos e investe na gestão de ponta para receber componentes importados e despachar produtos para vários pontos do Brasil	98	PERSPECTIVAS	
QUIMÍCO/PETROQUÍMICO		Apesar da atual situação econômica brasileira, empresas que atuam com cargas internacionais continuam crescendo e investindo	132
Normas de boa conduta ajudam indústria a superar a falta de infraestrutura e segurança pela precária malha viária	102	CONJUNTURA	
FARMACÊUTICOS		Oscilando entre a sexta e sétima economia mundial, burocracia e altos custos internos jogam contra o crescimento do Brasil	134
Com cargas altamente controladas, fabricantes trabalham com aumento das exigências para o transporte dos medicamentos	106	AGRONEGÓCIO	
CALÇADOS		Enquanto país não alternar rotas e desburocratizar portos, ganhos de produtividade não vão compensar perdas depois da porteira	137
Ganhos de produtividade com investimentos em tecnologia permitem atendimento direcionado às necessidades do consumidor	110	MODELO	
ALIMENTOS E BEBIDAS		Alemanha é o principal exemplo de como se gerir os processos logísticos, mesmo sendo territorialmente incomparável ao Brasil	140
Planejamento e organização de toda a cadeia de suprimentos garantem produtos com preços mais competitivos nas gôndolas	113	EXPANSÃO	
ENTRETENIMENTO		Marimex investe R\$ 80 milhões em plataforma no Porto de Santos para dobrar sua capacidade de transporte e armazenagem	142
Parcerias viabilizam a distribuição de publicações em todo o país com redução de custos e tempo de entrega ao consumidor	116	INDICADORES	
		ARTIGO	144
			146

Preparando-se para o futuro

Apenas o faturamento do transporte rodoviário de carga (TRC) no Brasil é estimado em cerca de R\$ 180 bilhões ao ano, de acordo com o Banco Mundial. Segundo a mesma fonte, o País também tem potencial para realizar investimentos da ordem de R\$ 1,2 trilhão em grandes projetos nos próximos anos.

Enquanto países desenvolvidos desaceleram, números assim são vistos como oportunidades de negócios por grandes empresas – nacionais ou estrangeiras – que atuam na logística, infraestrutura e comércio exterior.

Em razão de uma disputa de mercado que deve se intensificar nos próximos anos, o País deverá aprofundar a tendência de concentração de atividades que envolvam a logística e o transporte. O movimento de fusões e investimentos dará mais robustez e implicará às empresas maior rentabilidade, responsabilidade, disciplina e profissionalismo.

Ao buscar aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) para a junção da Rumo com a América Latina Logística (ALL), é no enorme potencial brasileiro que aposta a Cosan Logística, que já nascerá com capital estimado de R\$ 7 bilhões e ações na Bolsa de Valores.

O dono da Braspress, Urubatan Helou, afirmou que, ao contrário do que se possa parecer, as adversidades brasileiras são fonte de enormes oportunidades. “Custo logístico atualmente de até 20% significa dizer que o Brasil ainda está por ser construído. Tem muita coisa por ser feita, desde que o empresário tire o pé do chão”, disse.

Com base na experiência de outros países que viram a logística crescer e se consolidar, a Associação Brasileira de Operadores Logísticos (Abol) reuniu 19 grandes marcas estabelecidas no País para tentar organizar o setor ao propor a criação de um marco regulatório.

Por meio de um estudo contratado junto a escritórios de advocacia, universidades e consultorias internacionais, a Abol pretende mapear a atividade para se saber quem é quem no setor. Depois de saber o tamanho e potencial do mercado, vai estimular boas práticas.

A pulverização sempre foi um dos problemas crônicos no Brasil, principalmente no TRC. A concorrência desleal prejudica a correta valorização das empresas organizadas, arcando com uma carga tributária que consome cerca de 56% do faturamento.

A competição desigual imposta pela informalidade incentiva a sonegação, além de travar o desenvolvimento de um setor que tem tudo para nos próximos anos ser um dos mais fortes financeiramente do Brasil. Na Alemanha, por exemplo, a logística é a segunda atividade econômica mais importante – só perde para a indústria.

A organização do transporte e logística também acompanhará os movimentos da infraestrutura, que só terá avanços com a participação do capital privado. Para isso, é imprescindível que o próximo presidente resgate a confiança de investidores.

Retomado os investimentos e eliminados entraves burocráticos, o comércio exterior ficará mais dinâmico. O Brasil não pode desperdiçar suas oportunidades. Por isso, tem de se preparar já para o futuro.

Resgate da confiança

Novo governo precisa estabelecer regras claras, dar segurança jurídica para impulsionar obras e concessões que demandam mais de R\$ 1,2 trilhão

[WAGNER OLIVEIRA]



Operários trabalham na construção da ferrovia Transnordestina

Estima-se que o Brasil possua atualmente pipeline de R\$ 1,2 trilhão para investimentos em infraestrutura para ampliação e modernização de portos, ferrovias, rodovias e aeroportos, entre outros projetos que podem ter participação do capital privado, público ou misto. Para que eles se tornem realidade, é necessário, porém, conquistar a confiança de investidores.

Com o Produto Interno Bruto (PIB) estacionado, empresários decidiram adiar investimentos, gerando incertezas sobre a recuperação da economia no ano que vem. Este cenário pode mudar se a partir de 2015 o presidente

eleito recuperar a confiança e estabelecer marcos regulatórios realistas. Sem isso, a infraestrutura impedirá o crescimento sustentável.

Para o coordenador do núcleo de infraestrutura da Fundação Dom Cabral, Paulo Resende, o custo logístico do Brasil pode saltar dos atuais 13% para até 20% do PIB, deixando o Brasil longe dos grandes competidores do mercado internacional – atualmente o Brasil ocupa a 56ª posição no ranking de competitividade do Fórum Econômico Mundial.

O Brasil está acima da média dos países desenvolvidos, perdendo em ter-

mos de custo logístico inclusive para a China em setores importantes, como o de bens de capital, o que reduz competitividade do país no comércio global. Os Estados Unidos, por exemplo, mantêm uma média de 7,5% da receita das empresas em custos logísticos. No Brasil, isso significa perda de competitividade, encarecimento dos produtos na prateleira do consumo e perda de renda para os produtores.

De acordo com Resende, as empresas nacionais perdem por ano R\$ 80 bilhões com a falta de condições adequadas de rodovias, ferrovias e portos arcaicos. “Historicamente, o governo brasileiro investiu muito pouco em infraestrutura, recentemente associada a um jogo político de repartição de poderes”, analisou.

Também cabe destacar a burocracia como elemento de aumento de custos logísticos. O Brasil é um país de documentos, licenças, regulamentações complexas e falta de transparência. Tudo isso faz com que o país, ao contrário de todas as outras nações desenvolvidas do mundo, tenha em sua conta logística a burocracia como elemento fundamental.

Em seu trabalho “Desatando o nó da infraestrutura no Brasil: uma agenda de reformas”, Cláudio R. Frischtak, da Inter.B Consultoria Internacional de Negócios, afirma que o investimento médio de 1,2% do PIB na infraestrutura de transporte nos últimos anos não foi suficiente para produzir resultados significativos na produtividade nacional.

“Para nós crescermos a uma taxa de 3% a 3,5% do PIB sustentada, temos que investir até 4% do PIB durante 20 anos”, afirmou César Meireles, diretor-executivo da Associação Brasileira de Operadores Logísticos (Abol), entidade que reúne as maiores empresas nacionais e estrangeiras da logística em atividade no país.

Para Paulo Fleury, do Instituto Ilos, o futuro da logística está ligado ao crescimento do país. A logística precisa de incentivo das políticas públicas para alcançar novo patamar de desenvolvimento. “Essa atividade de logística exige capital e tecnologia intensivos”, disse lembrando, que a sustentabilidade do projeto e seu retorno se dão no longo prazo.

Desse modo, governantes precisam ter visão de estadistas. Um plano estratégico de logística leva até 50 anos para ser executado. Mas não dá certo se o país continuar com um baixo investimento em infraestrutura, apontam especialistas de diversas áreas em estudos substanciais.

No Brasil, as obras não avançam apenas em transporte, mas também comunicação e energia, que somados têm participação de 3,5% do PIB. Países que disputam mercados com o Brasil investem, apenas em modais viários, pelo menos 3% do Produto Interno Bruto em toda a sua infraestrutura.

Os dados disponíveis indicam um futuro nada promissor. Entre 2010 e 2012, tivemos uma piora na matriz de transporte. Em 2010, segundo o Ilos Suply Chain, o transporte rodoviário representava 65,6%. Em 2012, foi para 67,4% - piorou, já que o país concentrou ainda mais as cargas no rodoviário. No ferroviário, tinha 19,50% das cargas em 2010. Em 2012, caiu para 18,20%. Do jeito que está essa matriz não estimula o desenvolvimento.

O setor agrícola é representativo da



Paulo Fleury, do Instituto Ilos, diz que o Brasil precisa aumentar investimentos na infraestrutura

grave situação da logística brasileira. A soja é um exemplo clássico. Ela perde competitividade quando sai da porteira. Aqui o frete da tonelada do produto custa US\$ 60 enquanto no exterior é de US\$ 14.

A logística deu conta de abastecer o mercado interno com as políticas de inclusão social. Mas a um custo muito alto. O setor precisa de celeridade na implantação dos novos projetos. Neste último ano, o país ainda não teve avanços em licitações portuárias e ferroviárias. Isso significa que a regra do jogo não está clara. “Dinheiro existe no âmbito de país, no âmbito mundial, basta o capital enxergar segurança jurídica”, afirmou o diretor-executivo da Abol.

Segundo a FGV, no âmbito da logística da distribuição, o Brasil perde em torno de R\$ 300 bilhões por conta da ineficiência e restrição ao trânsito nas grandes cidades. Como praticar logística eficiente a baixo custo com um gargalo dessa ordem? É como se fosse jogado fora o PIB do Estado do Rio Grande do Sul, que é R\$ 280 bilhões.

Levantamento da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) apontou que a corrupção tira do Brasil em torno de R\$ 70 bilhões por ano. Isso represente o PIB do Estado do Amazonas. Um país que joga tanto dinheiro fora não é pobre.

Já no comércio internacional, enquanto o Brasil não dinamizar seus portos também vai continuar perdendo oportunidades. Com terminais que operam dez horas em vez de 24 horas por dia e carregado de regras burocráticas e trabalhistas, o país vai continuar deixando escapar divisas e aumentando o custo interno de seus produtos.

Enquanto a movimentação de um contêiner no Brasil custa US\$ 280, nos Estados Unidos representa US\$ 130. Na Ásia, a mesma operação não sai por mais de US\$ 70. Isso significa que o Brasil só vai obter melhores resultados quando modernizar suas instalações portuárias, que precisam ser muito mais competitivas.

O Brasil chegou a um ponto irreversível. É como numa decolagem: depois de tirar os pneus do chão, o avião não tem mais ponto de retorno, é obrigado a levantar vôo – nem que depois retorne à pista, se apresentar algum problema. É o ponto que o Brasil está. Não há mais retorno.

Na última década, este anuário acompanhou a evolução do setor logístico. Em um ambiente de intensa competição, operadores buscaram inovação, modernizaram suas estruturas, compraram equipamentos e investiram no treinamento do pessoal. A constante atualização das empresas do setor compensou, em parte, o atraso estrutural brasileiro.

Com base nas mais modernas práticas que se desenvolvem no mundo, os operadores de todos os modais do transporte e da logística aumentaram a produtividade, ajudando a indústria a atender à demanda.

Abol quer estabelecer marco regulatório do operador logístico

Entidade patronal que reúne grandes operadores nacionais e multinacionais encomenda estudo para mapear setor no Brasil

[WAGNER OLIVEIRA]

Criada por grandes empresas nacionais e multinacionais, a Associação Brasileira de Operadores Logísticos (Abol) acaba de completar dois anos. O objetivo principal da entidade patronal é estabelecer um marco regulatório a partir de um estudo que mapeará toda a atividade – desde o surgimento até a afirmação do setor no mercado nacional.

De acordo com Cesar Meireles, diretor executivo da Abol, a partir do trabalho elaborado em conjunto pela academia, grandes escritórios de advocacia e consultorias internacionais, a associação

pretende estabelecer normas de conduta e boas práticas. Com previsão de término para fevereiro de 2015, o estudo deve também servir de parâmetro para regulamentação da atividade por meio de um projeto de lei.

Meireles disse que, em razão de complexidade tributária, o Brasil ainda não tem claramente definida a figura do operador logístico. “Poderíamos fazer uma autorregulação como outros países já fizeram, mas esbarramos no emaranhado tributário que não nos permite trilhar esse mesmo caminho.”

A Abol defende a criação da Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE) da logística. Outros atores que integram operações na cadeia logística já têm a sua CNAE, como o transporte rodoviário de carga, o ferroviário de carga e o portuário entre outros. “Mas a figura do operador logístico ainda não está claramente definida”, disse.

Baiano e oriundo da indústria química, o professor Meireles recebeu a reportagem da Transporte Moderno para falar sobre estabelecimento de um novo conceito para o operador logístico.

TRANSPORTE MODERNO - *Por que criar a Abol se já temos outras entidades que representam a logística, como a NTC&Logística, Abralog, a Aslog, entre outras.*

César Meireles - Se você for olhar as grandes associações, você vai ver que todas elas são de extrema importância e legitimidade. Qual é associação que representa o rodoviário de carga? A NTC. O ferroviário? A Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários (Antf), que faz um excelente trabalho focado no operador. Quem representa o transporte aéreo de carga? A ABA. Na área portuária? A Abratec, Abtp, Arbitrar (retroportuário), contêineres (Abtcp). Todas

essas que eu mencionei representam elos da cadeia. Você tem também a Abralog, associação da logística de largo espectro – o estudante pode fazer parte, o professor, profissionais, o fornecedor de insumos, máquinas e equipamentos, transportador e operadores logísticos. A Abralog representa a atividade logística. O que os operadores logísticos precisavam é que houvesse uma associação patronal, que pudesse representar e desenvolver uma agenda “puro sangue”. Da mesma forma que você tem a NTC, que também abrangeu o “L” da Logística. Agora, certamente, a NTC vê com olhar muito mais calibrado para o transporte rodoviário de carga, que é o princípio dela. O operador logístico

não seria prioridade dela, assim como não é de outras associações.

TM - *O que é um operador logístico puro sangue?*

Meireles - Quando a gente analisa o que é um operador logístico, essa taxonomia é fundamental que seja escrita. O que é um operador logístico? É uma pessoa jurídica que tem responsabilidade de gerenciar de forma integrada e simultânea no mínimo três atividades do processo, ou seja, gestão de transporte (qualquer que seja o seu modal), armazenagem (qualquer que seja ela) e gestão de estoques (serviços conexos). Por quê? Porque se ela não tiver uma gestão

integrada e simultânea disso tudo, nós estamos falando de um operador de transporte rodoviário ou operador portuário ou de ferroviário de carga.

TM – Mas o Sr. acredita que todos nesse mercado entendem assim?

Meireles - Se você for entrevistar os executivos de todas as empresas que operam no transporte rodoviário e se consideram operadores logísticos, cada um vai lhe dar uma definição, ou sei lá, três ou quatro definições, que vão se repetir na análise de todos os atores do mercado.

TM – Várias associadas da Abol não nasceram “puro sangue”?

Meireles – Atualmente, nós temos 19 associados – AGV, Andreani, Brado, Columbia, DHL, Elog, Fedex, FM, Golden Cargo, Gefco, Grupo TPC, Libra, Luft, Pensk, Santos Brasil, TA Logística, Tegma, Veloce e Wilson Sons. Algumas não eram mesmo “puro-sangue”. A TA, por exemplo, era operador do rodoviário de carga, mas quando ela expandiu o serviço e começou a fazer pelo menos três atividades simultâneas e integradas, abriu uma empresa de logística. É caso também da Santos Brasil, Libra e Elog, que têm origem no portuário. Mas outros associados já nasceram com o olhar de operador logístico.

TM – Esse conceito não pode atraparalhar atores menores?

Meireles - A Abol tem por princípio nunca desestimular a livre concorrência. Faz parte do seu DNA. A Abol receberá aqueles que desejarem ingressar. Só que eles têm de cumprir uma abordagem estatutária. Nós estabele-



cemos um porte mínimo: faturamento acima de R\$ 100 milhões. Mas esse limite não define o que é um operador logístico. É apenas um requisito para fazer parte da Abol, que também considera necessário aos interessados ter certificações ISO ou Sasmaq, além das três funções simultâneas. Você só participa de algum grupo a partir do momento que você encontrar valor nele.

TM – Por que a Abol só se formou a partir de grandes operadores e com a participação de multinacionais?

Meireles - Uma associação quando se propõe a fazer um estudo com aprofundamento tem de reunir ideais alinhados. Tem de ter foco. A Abol tem plena consciência que todo o trabalho que ela fizer beneficiará o todo – não apenas os associados. Como nós estamos levantando quem é quem no setor, certamente, ao término deste trabalho, nós identificaremos outras

empresas aptas a fazer parte da Abol. Este é um trabalho inclusivo.

TM - O que a Abol propõe de novo?

Meireles – Acabamos de completar dois anos de atividades – é muito pouco. A maioria das entidades data da Constituição de 1988. Já a NTC, por exemplo, tem 50 anos. Uma entidade jovem como a Abol tem de trazer algo novo. Não adianta você trazer o mesmo do velho, do antigo. Você tem de trazer coisas que venham para inovar. E o que é inovar? É trazer mais credibilidade, mais qualidade, mais sustentabilidade. A inovação é importante porque aglutina todos os que pensam da mesma maneira. Muitas empresas prestadoras de serviço se concentram nos grandes centros industriais. O operador logístico está não só nos centros importantes como também nos rincões mais distantes, gerando emprego e a renda. Por isso, ele precisa ter qualificação.

TM – *Vocês têm a pretensão de estabelecer um marco regulatório para o setor?*

Meireles - A busca do estabelecimento de um marco regulatório passa pelo estudo que encomendamos para mapear o mercado. O que queremos com isso é uma leitura jurídica do marco legal do setor. Se esse estudo nos mostrar que para estabelecer esse marco legal será necessário desenvolver um projeto de lei, a gente trabalhará nesse sentido. Chegaremos a uma pré-qualificação do que é um operador logístico e, partir daí, entra aquilo que os outros países já fizeram – normas de boas práticas, qualificação para o setor em vários níveis, um selo de qualificação. O final desse trabalho será estabelecer indicadores de desempenho nesse setor.

TM – *O mercado já não faz isso?*

Meireles - O mercado ainda não faz porque não existe o entendimento claro do operador logístico. Boas práticas você tem em vários setores. O transportador de carga de produto químico segue as boas práticas da Sasmaq. O operador logístico que trabalhe com a área de fármacos, de alimentos, vai seguir as boas práticas da Anvisa. Olha como é complexa a análise do operador logístico. Como ele não tem uma Cnae, ele é um setor em formação.

Transporte Moderno - *Qual o tamanho da logística no Brasil?*

Meireles – Esse levantamento amplo e profundo faz parte do nosso estudo, ou seja, quem somos nós, onde estamos, quais serviços prestamos,

quanto nós representamos em receita bruta, quanto empregamos, quanto arrecadamos. Depois disso, é muito importante fazermos um paralelo do que aconteceu lá fora. O Brasil não é uma ilha, não pode se afastar da realidade mundial. Como aconteceu o processo nos Estados Unidos, na Europa, na Alemanha, na Holanda, Espanha, Portugal, Itália e França. Temos que saber como aconteceu isso porque o Brasil não pode caminhar em outro universo.

TM - *O Brasil já não estabeleceu a lei do operador multimodal?*

Meireles - A lei é de 1988, mas ela funciona? Não existe uma operação de transporte multimodal no Brasil. Por que não existe? Por conta da dificuldade tributária. São 27 ICMs. Então você não tem como emitir um conhecimento de operador multimodal que abrigue essa complexidade tributária. Isso eu estou me referindo apenas na carga doméstica. Mas o operador de transporte multimodal tem, pela sua característica, a atividade ponta a ponta. Ele teria, em tese, a gestão do transporte marítimo, ferroviário, rodoviário... Como você vai compor a questão tributária com essa complexidade toda. Ademais, nós somos um país de autônomos. Sessenta por cento do nosso business é de autônomos, que também é uma pessoa “jurídica”, na maioria microempresários, com a sua complexidade tributária dentro desse contexto.

TM - *Como a Abol está sendo vista pelo mercado e o governo?*

Meireles - O mercado está recebendo

do muito bem. Também temos atuado muito com órgãos públicos, como o Bndes. Quais linhas de financiamento que podemos estabelecer para esse setor? Temos estados sistematicamente com várias associações. A Abol é uma associação irmã de todas as outras entidades ligadas ao transporte à infraestrutura. A Abol não pretende e não deve replicar trabalho das outras associações. Não podemos perder nem tempo nem recurso. Temos conversado também com o tomador de serviço. Eles têm visto valor na criação da Abol. Também é importante a colaboração da imprensa.

TM – *Quando se dará a conclusão desse estudo?*

Meireles - Quem está conduzindo esse estudo é Kpmg e a Mattos Filho, com o objetivo de nos apresentar um trabalho com sete pontos. Por meio desse trabalho, vamos chegar a uma clareza maior de como ordenar esse setor. Devemos ter a conclusão em fevereiro. Nós estamos muito cautelosos nesta fase de estudos.

TM – *Quais são os pontos mais importantes?*

Meireles - O primeiro deles é a contextualização do setor. Não se sabe quantos somos efetivamente. Ao contratarmos a academia, as grandes consultorias internacionais e os maiores escritórios de advocacia, vamos ver como é feito aqui, como é feito lá fora, e como é que nós temos que desenvolver esse setor sob o olhar jurídico pleno de 360 graus. Então outro ponto importante desse estudo amplo é olhar como esse setor se estabeleceu lá fora e traçar um paralelo conosco.

Líder no mercado de encomendas em todo o país.

Filiais
Modernos
terminais
em todo
o Brasil.



**Gerenciamento
de Risco**
Segurança para a
encomenda.



Frota
A mais jovem
do Brasil
com 2,5 anos
de média.



Tracking
Maior
tecnologia
embarcada.



Automação
Mais agilidade
sem extravios.



BRASPRESS
*A Sua transportadora de encomendas
em todo o Brasil*

www.braspress.com.br

Brasileiros na vanguarda

Companhias nacionais investem e se modernizam para continuarem a figurar no topo do transporte e logística

[WAGNER OLIVEIRA]

Os grandes operadores nacionais do transporte e logística têm planos para continuar na dianteira do setor, impondo tendências. Há muito caminho a ser percorrido por empresas como JSL, Braspress, Bertolini e a recém-anunciada Cosan Logística, empresa que aguarda aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) para fusão da Rumo com a América Latina Logística (ALL). Todas essas marcas vislumbram mais oportunidades do que problemas no contexto brasileiro.

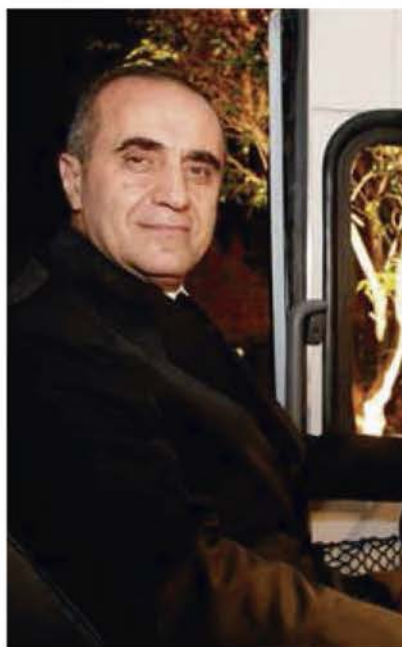
“O custo da logística no Brasil pode chegar até a 20%. É alto, mas é maravilhoso. Por trás desse número, existe uma imensidão de oportunidades. Significa que o Brasil ainda precisa ser construído”, afirmou o diretor-presidente e fundador da Braspress, Urubatan Helou, que se intitula o maior empresário da carga fracionada do país. Este ano o faturamento da Braspress pode chegar a R\$ 1,1 bilhão ante a R\$ 890 milhões em 2013.

Para aproveitar todas as oportunidades em um país que detém a sexta ou sétima economia do mundo, Helou não para de investir em tecnologia, equipamentos e instalações. A empresa vai mudar sua sede do bairro da Vila Guilherme (Zona Norte de São Paulo) para a rodovia Presidente Dutra, onde antes funcionava a sede da Viação Itapemirim, em Guarulhos, município que passará a ser cortado pelo Rodoanel.

A nova propriedade tem área total de 213 mil metros quadrados, na entrada

de São Paulo e de frente para a via mais movimentada do Brasil. Na área construída de 16 mil metros quadrados, a Braspress montará, a partir do ano que vem, seu novo sistema informatizado de sorteamento (distribuição eletrônica de embalagens por meio de esteiras autorrolantes) para tornar ainda mais dinâmicas as suas operações.

No local, a empresa terá 372 docas para carregamento dos caminhões que distribuem encomendas para todo o país. “Mesmo que a economia brasileira não esteja indo muito bem este ano, a Braspress amplia seu faturamento. Temos de investir constantemente porque não vamos voltar mais a ser uma repú-



Urubatan Helou, da Braspress: Brasil é um país de gigantescas oportunidades

blica de bananas. O Brasil atualmente tem a sexta ou sétima maior economia do mundo – não é pouca coisa”, disse.

Para Helou, uma empresa de logística e transporte tem a mesma lógica que uma de tecnologia, ou seja, basta estar pronta para ficar obsoleta. “Temos de revisar continuamente os processos para sermos melhores a cada dia”, afirmou ele.

Segundo o empresário de origem mineira, a “logística será o melhor negócio do Brasil no futuro. “Ainda vou estar vivo para ver, nem que seja em 2050”, brincou. Para Helou, a concentração da atividade em grandes operadores vai barrar a baixa valorização do frete, atualmente causada pela pulverização do setor – característica nacional que provoca concorrência predatória e sonegação fiscal.

É por isso que Urubatan diz se esforçar para cada vez mais entender o negócio da logística. De acordo com ele, a Braspress Logística, uma das empresas do seu grupo, ainda tem prejuízo anual de R\$ 1 milhão por ano. “Estamos apanhando um pouco para entender o negócio de logística, que, às vezes, considero como sendo o de ‘um armazém 2.0 com freio ABS’. Mas estamos no caminho certo e logo vamos ser superavitários nesta atividade”, afirmou.

O empresário disse que já trocou duas vezes o programa de software para deixar a Braspress Logística mais competitiva. “Para nós, o mais importante nesses investimentos é evitar que o cliente

vá para a concorrência. Queremos dar ao cliente a certeza de que aqui ele terá os mesmos serviços e será melhor tratado do que com nossos competidores”, disse.

Urubatan negou que esteja negociando a venda da Braspress para a norte-americana UPS. “Não vou me prostituir com o meu próprio dinheiro”, disse à reportagem da OTM Editora. “Meus filhos precisam da empresa para torná-la um negócio muito mais robusto, gerando mais riquezas para toda a sociedade”, afirmou.

Para quem acha que para uma empresa que começou com apenas um caminhão em Mogi das Cruzes já atingiu seu ápice ao faturar mais de R\$ 5 bilhões por ano, o diretor-presidente da JSL, Fernando Simões, mandou avisar que só está começando. A empresa que faz transporte de carga, de passageiros, operações logísticas, compra, aluguel, revenda e financiamento de veículos, prevê um trajetória contínua de crescimento para acompanhar a modernização do Brasil.

Simões rebateu as informações de que JSL é uma empresa muito alavancada. O empresário disse que o endividamento está dentro da margem de segurança do faturamento do grupo, que tem todos os seus números auditados por conta do rígido controle do capital aberto. “Sempre atuamos dentro da nossa capacidade de pagamento sem corrermos riscos desnecessários.”

Fernando Simões afirmou ainda que existe bastante espaço para crescimento da JSL. Mesmo sendo um dos maiores frotistas do Brasil, ele disse estar muito longe do potencial do grupo e das necessidades de um país com dimensão territorial como a nossa. “Ainda compramos muito poucos veículos da indústria se comparados aos Estados Unidos, onde, por exemplo,

os cinco maiores operadores logísticos consomem quase a metade da produção anual norte-americana de veículos comerciais”, disse.

O empresário disse dedicar pelo menos 20% do seu tempo para atender ao interesse dos investidores. “Se você disponibiliza as informações de forma transparente para dar segurança aos investidores, o dinheiro do mercado pode ser uma fonte ininterrupta”, disse ele, que considera ideal ter uma parte da JSL nas mãos de acionistas.

Simões disse que, ao dedicar mais tempo e organização para atender às necessidades de informações dos compradores de ações da JSL, passou a conhecer melhor a própria empresa e até a evitar maus negócios.

Entre os novos nichos de atuação da JSL, está a autorização para a realização de estudos de viabilidade em ferrovias nas futuras licitações do governo e também o financiamento de caminhões, ampliando o negócio de venda de ativos usados da empresa. “Nós entendemos que há espaço nesse mercado de financiamento, pois entendemos da compra e da venda de veículos comerciais. Podemos atender à demanda por renovação de frota desde que consigamos encaixar o preço às condições de pagamento do profissional autônomo”, disse.

O empresário Irani Bertolini, fundador da Bertolini Transportes, considera que os grupos brasileiros podem fazer melhor que empresas estrangeiras por terem mais experiência com o transporte no Brasil. “Muitas empresas de logística se instalaram no Brasil sem um único caminhão, sem nenhuma balsa fluvial, sem oficinas de manutenção, sem gerenciamento de risco, sem a necessidade de investimentos de maior risco e, em nome do transportador passaram a intermediar os negócios com embarcadores”, disse, antes de se afas-



Fernando Simões, da JSL: podemos crescer mais

tar da direção dos negócios para cuidar da saúde.

Na opinião dele, transportadores correm o risco de serem apenas um intermediário se não se arriscarem a entender a logística. “Reconhecemos que alguns transportadores não se prepararam para muitas atividades da logística (armazenagem, controle de estoques, fracionamento de cargas etc.) e passaram a prestar serviços para os operadores. Existem, porém transportadores capazes de fazer toda a operação sem a intervenção de terceiros, que gera maiores custos”, avaliou.

Para alcançar e manter a longevidade no setor, Bertolini disse acreditar na formação de uma equipe comprometida, além do reinvestimento do lucro no próprio negócio. “Valorizamos o tempo de casa de cada funcionário por ser um grande indicador de experiência acumulada”, disse.

A Bertolini também tem como estratégia um planejamento de cinco anos com projeções das possíveis variações econômicas. Outra forma de estabilizar uma empresa no mercado é diluir sua carteira de clientes, não dependendo somente de um setor econômico.

Mais gestão para estimular uso de todos modais

Trechos inseguros ao longo das rodovias, pavimentações inacabadas e buracos são os grandes desafios dos transportadores

[SONIA MORAES]



Diante de uma rotina exaustiva com coleta e entrega de produtos em hora programada, o grande desafio das empresas e profissionais de logística são os trechos inseguros ao longo das rodovias, por causa da falta de sinalização, acostamentos inadequados, pavimentações inacabadas e até buracos, que além de reduzir a produtividade, ainda causam prejuízos.

Além de reclamar da lentidão como

vêm sendo conduzida as obras de infraestrutura no País, os empresários ainda pedem ações imediatas para eliminar os gargalos que atrapalham a movimentação de carga em todo o território nacional. Destacam ser preciso interromper o ciclo de perpetuação do transporte rodoviário com mais gestão e trabalhar em parceria com as empresas de transporte, se aproximando mais dos clientes e do governo para alavancar recursos para

poder usar outros modais.

A Tegma que utiliza essencialmente o modal rodoviário para transportar produtos da Toyota, Hyundai, General Motors, Valeo, FPT, CNH e Unilever, procura desenhar todo o processo logístico para aprimorar o fluxo de entrega aos clientes. “Mas se houvesse uma infraestrutura melhor teríamos mais eficiência em nossas entregas”, afirma Fábio D’ávila Carvalho, diretor presidente da Tegma Gestão Logística.

Carvalho calcula que a melhora nas rodovias proporcionaria maior velocidade média aos caminhões e menor tempo de entrega. “A instalação de uma linha ferroviária sul-norte reduziria bastante o tempo de logística da empresa”.

A JSL, que tem 5.649 caminhões e cavalos mecânicos rodando pelas estradas do país prestando serviço para vários segmentos industriais, aprendeu a driblar as dificuldades durante o transporte de carga. “Há décadas a empresa vem superando as dificuldades na condução de processos logísticos”, afirma João Andrei Milaré Tirapelli, gerente de montadoras da JSL. “Mas a experiência acumulada e o dinamismo têm proporcionado segurança no atendimento das demandas dos novos serviços dos clientes existentes e dos novos clientes”.

No setor de papel e celulose o

mais antigo cliente da JSL é a Suzano com 57 anos de prestação de serviços. No segmento automotivo atende à Volkswagen, MAN, Toyota, Mercedes-Benz, Honda, Ford, General Motores e Cummins, no de mineração e siderurgia tem grande presença na Usiminas, Vale e Votorantin, no de alimentos e bebidas o mais antigo é a Unilever, com 40 anos de atendimento, e no setor químico há 11 anos presta serviço para a Brasken.

Tirapelli explica que em toda entrega de componentes a JSL elabora um mapa de rotas, levando em consideração os aspectos legais, como a lei do motorista, as necessidades do cliente, o tipo de veículo, a característica do material a ser transportado, o histórico do percurso, as restrições e outros elementos. “Tudo é feito de maneira que os serviços oferecidos representem a melhor opção aos contratantes”, diz o executivo da JSL.

Segundo Tirapelli, a JSL garante a eficiência do controle logístico com a especificação técnica e revisão de toda frota de veículo. A empresa também desenvolveu ferramenta para monitoramento logístico e programa para orientação de carregamentos com o objetivo de solucionar a concentração de cargas nos eixos dos veículos. “Os mais de 2.000 colaboradores recebem treinamentos voltados ao atendimento às montadoras”, diz o executivo.

A JSL mantém 14 centros de distribuição instalados em Itaquaquecetuba, São Bernardo do Campo e Piracicaba, São Paulo, e em Pavuna, no Rio de Janeiro.

A Gefco, operadora logística francesa que atende a vários segmentos industriais no Brasil e na América do Sul, considera a burocracia como um

grande fator negativo em suas atividades. “Perdemos agilidade e flexibilidade operacional para cumprir todos os requisitos exigidos pelo governo brasileiro, o que não acontece no resto do mundo”, critica Rodrigo Marchini, diretor de operações OVL. “Por sermos uma empresa multinacional, temos dificuldade muitas vezes de explicar à matriz as regras impostas no Brasil”.

Marchini esclarece que a Gefco vem se adequando a cada situação durante as operações logísticas, com estruturas enxutas, sinergias de processos e equipamentos. “Somente assim asseguramos a qualidade nos processos com custos baixos”, diz o diretor.

Para garantir a entrega dos componentes na linha de montagem dentro do prazo previsto pelo cliente, além do transporte, a Gefco desenvolve um plano de logística para cada demanda, definindo as frequências, tipo de operações e de veículo. “Disponibilizamos também uma torre de controle centralizada responsável pela programação e monitoramento de toda frota, garantindo desta forma uma comunicação rápida e eficaz aos nossos clientes, para que os desvios sejam alertados em tempo hábil e as ações sejam tomadas sem afetar a linha de produção”, afirma Marchini.

Para as suas operações logísticas, que somam em média 5.500 viagens e 30 mil toneladas por mês de produtos, a Gefco trabalha com frota terceirizada, mantém filiais e parceiros em mais de 100 países e 10.300 funcionários no mundo, o que permite fornecer serviços estratégicos e administrar toda a cadeia de fluxos logísticos. “Podemos operar com os modais aéreo, terrestre e marítimo sempre com a melhor solução logís-



Rodrigo Marchini, diretor de operações OVL da Gefco, diz que matriz não entende regras brasileiras

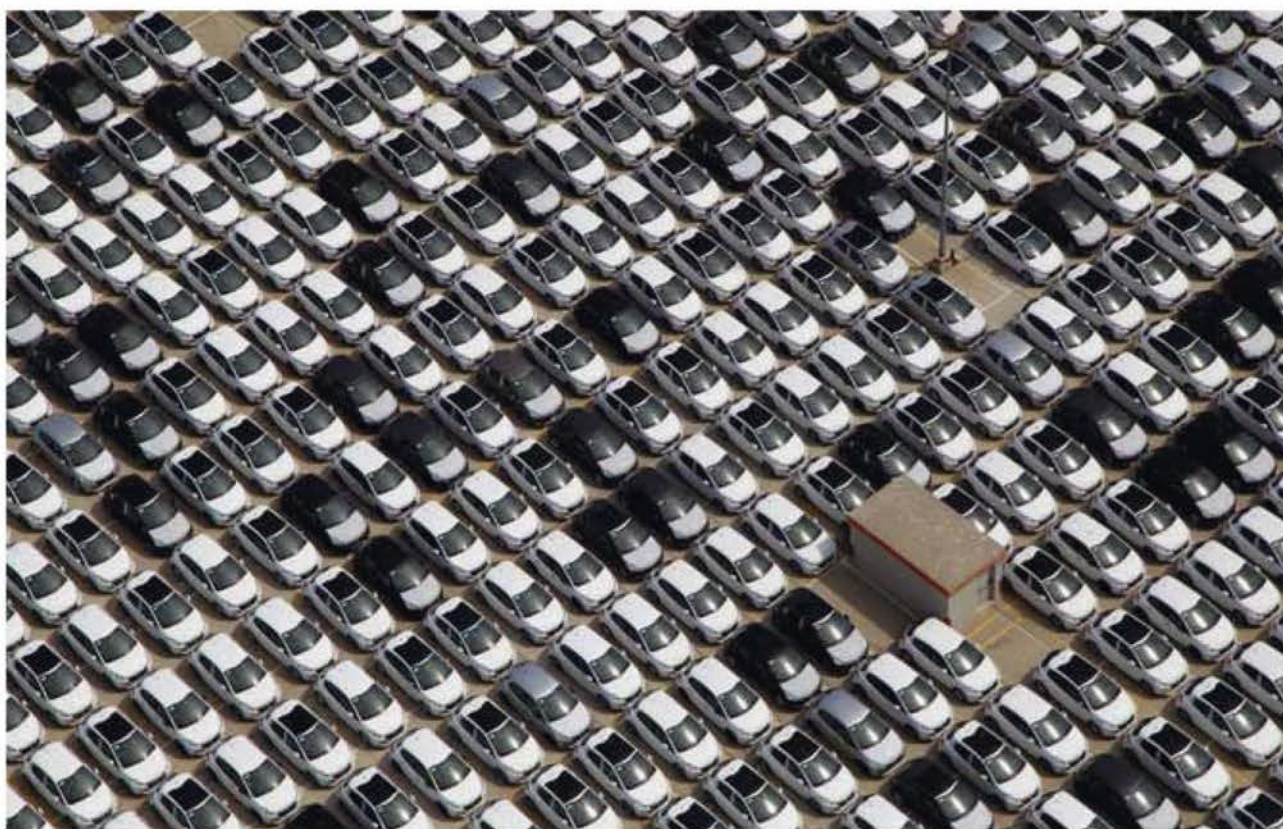
tica”, garante Marchini.

Quando chegou ao Brasil em abril de 1999, a Gefco tinha a missão de controlar exclusivamente todo o processo de distribuição de veículos produzidos pelas montadoras francesas Peugeot e Citroën na fábrica de Porto Real, no Rio de Janeiro, onde inaugurou o seu armazém de peças. Hoje a empresa tem uma atuação bem diversificada no País e atenda cerca de 370 empresas de vários setores industriais por meio de uma operação logística multimodal. No setor automotivo, além do Grupo PSA que é o seu principal cliente no País, a empresa presta serviço para a MAN, Valeo e Delphi. No Brasil a empresa mantém um centro de distribuição em Guarulhos (SP) que é utilizado para armazenagem e operação de consolidação de carga para distribuição. Em Guaíba na região metropolitana de Porto Alegre (RS) tem uma unidade de controle operacional.

Mais eficiência contra gargalos

Com a estratégia de garantir a máxima qualidade dos veículos e acelerar os processos produtivos, montadoras afiam operações logísticas

[SONIA MORAES]



A competição intensa do mercado automotivo mudou a forma de atuação da indústria automobilística. Para garantir a máxima qualidade dos seus veículos e acelerar os processos, produzindo um volume maior em prazo menor, as montadoras passaram a dar a devida atenção às operações logísticas.

Além de buscar constantemente alternativas para melhorar e reduzir os riscos nas operações de transporte, a

Volvo Latin America tem investido em sistema com o objetivo de aprimorar o controle sobre suas transportadoras e assim garantir informação detalhada aos seus clientes. “Os desafios logísticos são muitos, principalmente em um país de grande dimensão como o Brasil”, afirma Joanylton Ruthes, diretor de logística do Grupo Volvo América Latina.

Ruthes comenta que, apesar dos investimentos feitos pelo governo, ain-

da há um gap grande na infraestrutura no País. “Este gap e a falta de mão de obra especializada são os grandes desafios para quem trabalha com logística no Brasil e a Volvo tem que se adaptar a este cenário e tentar extrair o máximo de eficiência nos serviços”, diz o diretor.

Nas suas operações logísticas a Volvo utiliza o transporte marítimo, concentrando o maior volume no porto de Paranaguá (PR). Recorre ao

aéreo para a importação de peças e o rodoviário para a aquisição de componentes nos fornecedores que estão localizados no Brasil.

O diretor de logística do Grupo Volvo acredita que a utilização de pranchas nas exportações ajudaria a escoar mais rapidamente a produção de veículos. “Não utilizamos muito este modal devido ao pouco aproveitamento do retorno das pranchas, o que encarece o transporte”, explica Ruthes.

MAN

A MAN Latin America mantém o foco no monitoramento constante das operações, no investimento em melhoria contínua e planejamento, além do estreitamento nos canais de relacionamento com a cadeia de suprimentos. “Estabelecemos relações de verdadeira parceria com os fornecedores e os provedores de serviços logísticos. Somase a isso a busca contínua e obsessiva da excelência. Essa é a forma que utilizamos para conseguir superar os desafios diários na logística”, declara Adilson Dezoto, vice-presidente de produção e logística da MAN.

Segundo o diretor da MAN, o grande entrave nos últimos tempos tem sido administrar a cadeia logística diante das variações do mercado, com momentos de forte aceleração e retração. “A infraestrutura deficiente, a dependência do modal rodoviário, além do nível de burocracia no processo de documentação para liberação alfandegária ser excessivo atrapalha muito a operação”, afirma Dezoto.

“No recebimento de materiais a falta de infraestrutura dificulta encontrar alternativas para muitas rotas. Também deve ser considerado o custo elevado, atrelado principalmente à segurança, assim como a complexidade tributária”.

Na distribuição dos veículos o maior obstáculo, segundo Dezoto, é o embarque das unidades faturadas para o mercado interno em 48 horas e na exportação no mesmo dia ou em até 24 horas.

Na MAN o transporte rodoviário predomina em suas operações logísticas. Já o marítimo é utilizado em linhas regulares de importação de componentes que abastecem na fábrica de Resende (RJ) toda a linha de montagem do caminhão TGX que está em processo de nacionalização. A montadora também recorre aos navios para a exportação de componentes para montagem de veículos que seguem para a Colômbia em CKD (completamente desmontado) e para a África e México em SKD (parcialmente desmontado), além dos veículos completos (BU) para diversos países da América Latina, África e Oriente Médio. A empresa só utilizada o modal aéreo em situações de urgência para o envio de componentes.

Pelos canais portuários a MAN concentra a movimentação dos seus produtos em Sepetiba (RJ) e em Santos (SP). “Recebemos em contêineres kits e componentes para a montagem de veículos na fábrica de Resende, com giro mensal em torno de R\$ 15 milhões”, afirma Dezoto.

Para reduzir custo na logística, a MAN tem adotado o programa de melhoria contínua nos processos logísticos. “A implementação do conceito de logística enxuta nos levou a realizar uma série de alterações no sistema de abastecimento interno das peças, além de ampliar a utilização da modalidade de entrega just in sequence e kanban eletrônico e melhorar a rotas com a utilização de coletas pelo sistema milk run. “Conseguimos reduzir nosso custo logístico por unidade produzida entre 15% a 20%”, esclarece Dezoto.



Adilson Dezoto, vice-presidente de produção e logística da MAN: “foco constante no monitoramento”

A MAN trabalha com 13 transportadoras - três para abastecer a linha de montagem, oito para a distribuição de veículos em todo o Brasil e dois para suprir a exportação. Dos 900 profissionais dedicados às operações logísticas, cerca de 400 pessoas trabalham internamente no abastecimento.

SCANIA

Entre as várias ações implantadas em sua rotina diária a Scania destaca o gerenciamento inteligente de previsão de vendas, adoção do sistema milk run para o abastecimento da sua fábrica e janelas de entrega. “Utilizamos sistemas para o controle total dos nossos fluxos, os quais permitem intervenção dos operadores logísticos diretamente ou com interfaces apropriadas”, explica Fábio Castello, gerente executivo de logística da Scania Latin America.

“Desafiamos diariamente os fluxos logísticos e a nossa missão é reduzir prazos de entrega e o volume de material em estoque para, com isso, dimi-



Celso Simomura, diretor de logística da Toyota do Brasil: “investimento constante para melhorar desempenho logístico”

nuir os custos operacionais e tornar a necessidade de infraestrutura mais enxuta e racional”, afirma o gerente executivo de logística da Scania. “Um dos reflexos positivos do nosso modelo de operação é o ganho em flexibilidade - capacidade de nos adaptar a novos cenários e tomar decisões de maneira mais dinâmica”.

Para abastecer a linha de montagem da sua fábrica de São Bernardo do Campo (SP), a Scania utiliza o modal rodoviário e marítimo, com quase total exclusividade do porto de Santos (SP), e recorre se necessário a Paranaquá (PR). O transporte aéreo é utilizado para suprir os desvios que possam surgir no dia a dia. Já a distribuição dos seus veículos em todo o território brasileiro é feita por rodovia.

Semanalmente a Scania recebe de 130 a 150 contêineres de 40 pés na importação, com meta de serem retirados do porto no máximo em oito dias. Na exportação movimentada cerca de 80 a 100 contêineres. Do armazém externo chegam a fábrica em torno de 50 carretas por dia trazendo componentes para montagem. Além disso, há outros 20 veículos que vêm diretamente de fornecedores. Para toda a operação logística a empresa mantém mais de 500 profissionais.

Nas operações de importação o prin-

cipal fluxo marítimo da Scania é proveniente da Europa, com os embarques feitos no porto de Antuérpia, na Bélgica. Os componentes, em escala bem menor, provêm dos Estados Unidos e do México. No movimento de exportação os veículos montados e desmontados seguem para os países da América Latina, África, Oriente Médio, Ásia e da Europa.

Para o gerente de logística da Scania, a eficiência das operações logísticas depende de três fatores - infraestrutura, processos documentais e competência de operadores e prestadores de serviços. “Certamente a maior integração dos órgãos envolvidos nos processos de importação e exportação e a melhora nas condições das estradas e portos facilitariam muito os processos de logística nacional e internacional”, avalia Castello.

TOYOTA

A Toyota que produz automóveis no Brasil tem investido em tecnologias das mais modernas e avançadas para melhorar o desempenho logístico em todas as suas etapas. Em 2012, a montadora implementou um sistema que tem funções de rastreabilidade, identificação de vagas nos locais de descargas com base em informações de faturamento e de montagem de viagens para empresas de transporte. “A estrutura tecnológica de alta qualidade concede informações mais precisas, algo que é imprescindível para a entrega de produtos com a mesma desenvoltura com a qual saiu da linha de montagem”, afirma Celso Simomura, diretor de logística da Toyota do Brasil.

Os veículos da Toyota chegam até as 145 concessionárias da marca em todo o território brasileiro por rodovia. “O

desafio de desenvolver outros meios de transportes viáveis ao escoamento dos produtos para todo o Brasil ainda está de pé, já que a atual estrutura de aeroportos e portos pode atender apenas demandas pontuais”, explica.

“Temos também o desafio de garantir a qualidade do transporte que leva os veículos ou peças a todo o mercado nacional mesmo sob as instabilidades e as variáveis de cada trajeto. Além disso, é preciso compreender como inserir um sistema unilateral, como é o rodoviário, em um meio pluralista como são as regiões do Brasil, onde o rodoviário muitas vezes se mistura aos grandes congestionamentos das metrópoles brasileiras e, em outras circunstâncias, enfrenta a falta de sinalização e pavimento de cidades interiores”, diz Simomura.

No Brasil, cada produto comercializado pela Toyota tem diferentes médias de distância em quilômetros, por causa da capacidade de carga, a localização da fábrica e o comportamento da demanda para cada um deles. Para o Etios a distância percorrida é de 1.500 km (cerca de cinco dias), o Corolla é de 1.200 km (cerca de cinco dias) e a picape Hilux é de 2.300 km (cerca de sete dias). Em geral a média em quilômetro de tudo que é distribuído pela Toyota no Brasil é de 500 a 600 quilômetros.

Para os veículos importados da Argentina, a Toyota utiliza os serviços do Porto do Rio Grande (RS), que fica próximo do centro de distribuição da companhia localizado em Guaíba, no estado do Rio Grande do Sul. De lá, cerca de 55 mil picapes Hilux e SW4 são distribuídos no Brasil. No porto de Vitória (ES), a montadora mantém uma pequena operação exclusiva para distribuição dos veículos importados (RAV4, Prius e Camry) diretamente do Japão.

Todos juntos fazem um trânsito melhor.



DM8

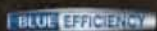
FLORES & FLORES



A Sprinter tem o melhor custo operacional. Você trabalha e parece que ela nem saiu do lugar.

Em uma Sprinter, você roda mais e gasta menos, porque ela tem o melhor custo de operação do mercado. Isso significa economia de combustível, baixo custo de manutenção e excelente valor de revenda. Além de oferecer serviços exclusivos, como garantia adicional, contrato de manutenção, Mercedes Assistance e a maior rede de concessionários especializados do país. Passe em um concessionário Mercedes-Benz e confira. Sprinter. Para quem tem estrela.

www.mercedes-benz.com.br/sprinter CRC: 0800 970 90 90



Banco Mercedes-Benz



Mercedes-Benz

Mercedes-Benz, marca do Grupo Daimler.

Cabine café com leite

Mercedes-Benz monta grande operação logística para transportar a produção das cabines de todas as suas linhas de caminhões entre Minas e São Paulo

[SONIA MORAES]



A Mercedes-Benz vai tocar uma das maiores operações logísticas no Brasil, onde já há um trabalho intenso na movimentação de veículos e componentes para a linha de produção. A empresa decidiu fazer toda a montagem e soldagem das cabines de todos os caminhões em Juiz de Fora (MG).

A decisão implica uma grande operação de transporte entre o interior de Minas e a fábrica em São Bernardo. Cerca de 44 mil cabines (produção anual estimada da montadora) vão circular entre as duas fábricas por caminhões.

“É uma grande operação logística, mas financeiramente interessante para a empresa”, afirmou Roberto Leoncini, vice-presidente de vendas, marketing e pós-vendas da Mercedes-Benz do Brasil.

A montadora montou em Minas a sua fábrica mais moderna do mundo na produção de cabines. O investimento foi necessário em razão da produção do extrapesado Actros em Juiz de Fora, que não vai mais produzir o caminhão Acello, agora transferido para São Bernardo do Campo, fábrica que também terá um centro de desenvolvimento

para atender mais rapidamente soluções reivindicadas por clientes.

Com variedade de produtos e grande participação no mercado mundial, a Mercedes-Benz mantém em sua rotina diária uma atividade logística bastante complexa. “Temos produção de caminhões, ônibus, motores, eixos e câmbios em São Bernardo do Campo (SP), de caminhões em Juiz de Fora (MG) e de peças remanufaturadas em Campinas (SP). Além disso, temos que abastecer as fábricas e exportar a partir destas fábricas”, afirma Roberto Bastian, diretor de logística e infraestrutura da Mercedes-Benz do Brasil.

Para dar conta desta gigantesca complexidade, o departamento de logística da Mercedes-Benz trabalha 24 horas ininterruptas e toda a equipe envolvida nesta atividade passa por treinamento a cada dois anos. “Trabalhamos muito para superar os desafios diários porque a empresa exporta para várias localidades do mundo e toda operação logística movimenta aproximadamente 70 mil itens diferentes de peças em suas fábricas. Por isso, temos que pensar no transporte, na embalagem e nos processos, pois a logística não pode ser um fator que traga problema para a produtividade da companhia”, afirma Bastian.

Nas operações marítimas a montadora registra um grande movimento diário com mercadorias entrando e saindo do País. Pelo porto de Santos (SP) recebe semanalmente cerca de 70

contêineres de 40 pés com componentes para abastecer as fábricas de São Bernardo do Campo e Campinas, ambas em São Paulo. Por Sepetiba (RJ) chegam 40 contêineres do mesmo tamanho para suprir a produção da unidade de Juiz de Fora (MG). Os navios trazem do exterior (a maior parte da Europa) cerca de 10 mil itens diferentes de peças para suprir a produção.

Pelo canal marítimo a montadora exporta para cerca de 20 países peças que produz no Brasil e envia anualmente 6.000 veículos em regime CKD (completamente desmontado). Também embarca para o mercado externo veículos em regime CBU (completamente montado).

“Na exportação a entrega do produto até o porto de Santos é de responsabilidade da Mercedes-Benz, que segue as regras do FOB (Free on Board) um dos Incoterms (termo internacional de comércio) negociado com o comprador”, explica Fábio Mesquita, gerente sênior de Order Center.

Diante da tamanha dificuldade que precisa driblar diariamente por causa da falta de infraestrutura nas estradas, nos portos e aeroportos, além da burocracia para liberar os produtos na Receita Federal, o diretor da Mercedes-Benz admite não ser fácil reduzir os gastos com a logística. “Mas tentamos fazer com que este custo seja cada vez menor. Na exportação trabalhamos para ter a melhor eficiência na logística com a melhora nos processos e procurando colocar mais peças nas embalagens para conter as despesas”, esclarece Bastian.

Para o abastecimento da linha de produção de suas fábricas, a Mercedes utiliza o sistema milk run, just in time e o just in sequence com a coleta de componentes feita pelas transportadoras Cargo Lift, JSL e Irapuru. Diariamente cerca de 500 caminhões entram e saem das fábricas. “Têm alguns forne-

cedores que fazem o próprio transporte dos produtos e outras que têm veículos especializados para entregar longarinas e abastecer as fábricas com combustíveis, tinta e oxigênio”, conta Bastian. “O transporte de peças de motores, eixo e câmbio entre as unidades de São Bernardo do Campo e Juiz de Fora é feito pela Líder e em Campinas a movimentação é controlada pela Valni”.

Na fábrica de São Bernardo do Campo a Mercedes-Benz mantém cerca de 900 pessoas (chão de fábrica) e 300 técnicos dedicados às operações logísticas. A 12 quilômetros da unidade de São Bernardo mantém um armazém de peças importadas de aproximadamente 20 mil m² que é controlado pela Santos Brasil.

As peças nacionais estão armazenadas em todas as fábricas. Na de São Bernardo o almoxarifado tem 60 mil m². Em Juiz de Fora são 25 mil m² controlado pela Ceva Logística. Em Campinas o estoque de peças de reposição tem de 80 a 90 mil m².

A empresa mantém ainda um estoque de segurança para os componentes importados que têm um prazo de entrega mais longo, como a articulação dos ônibus e o câmbio automático que vem da Europa. “A Mercedes faz estoque estratégico porque produz três tipos diferentes de veículos e algumas peças, como o retarder e a roda de alumínio, são escolhas feitas pelo cliente e o transporte marítimo destes produtos demora cerca de 15 dias para chegar ao Brasil”, esclarece Bastian.

PREVISÃO

Para os próximos 10 anos, a estimativa do diretor de logística da Mercedes é que tenha uma melhora na infraestrutura da logística internacional, com uma tendência de crescimen-

to do modal ferroviário. “O que vai mudar muito e para melhor é a logística interna das empresas em relação ao que é atualmente”, diz Bastian.

Segundo Bastian, o tempo gasto nas operações internas irá diminuir com o uso do sistema automatizado de leitura de peças no estoque pelo código de barras que identifica rapidamente as peças. “Isso vai fazer com que a logística interna seja mais rápida e os custos menores, assim como o sistema de abastecimento das linhas de montagem, pois cada vez mais é preciso reduzir as horas de montagem de um veículo”, afirma Bastian.

MERCADO INTERNO

Para a distribuição dos veículos no mercado brasileiro, o principal desafio da Mercedes é a busca por eficiência, pois os custos de distribuição no Brasil são muito elevados devido as grandes distancias a serem percorridas. “No futuro, com a maior parcela dos produtos sendo feitas por encomenda, o maior desafio será diminuir o lead time de entrega de produto, que é afetado principalmente pelas grandes distancias”, comenta Mesquita.

No Brasil o tempo de entrega de um veículo que sai da fábrica de São Bernardo até o concessionário pode levar de um a dois dias (se estiver em São Paulo) ou de 15 a 20 dias (se estiver na região Norte). Para o exterior, considerando ainda o tempo de trânsito de navios e a burocracia dos portos, esse tempo pode chegar a mais de um mês. “Se tivermos rodovias de qualidade, uma legislação mais enxuta relativa ao trânsito de mercadorias e uma maior eficiência nos portos, o tempo de escoamento seria substancialmente reduzido”, prevê o gerente sênior de Order Center da Mercedes-Benz.

Inteligência para superar desafios

Fabricantes de componentes buscam alternativas para contornar incertezas sobre investimentos

[SONIA MORAES]



Diante das incertezas com relação aos investimentos necessários para dinamizar as operações logísticas e a conclusão das obras de melhorias nos modais de transporte do País, as fabricantes de autopeças buscam alternativas para enfrentar os obstáculos diários durante a entrega de componentes para as montadoras de veículos e o mercado de reposição no Brasil e no exterior.

A Robert Bosch, uma das maiores

fabricantes mundiais de componentes automotivos, tem a rodovia como o principal canal para transportar o que produz no Brasil. “Utilizamos de forma pontual a cabotagem para embarques específicos dos clientes da região norte e nordeste. Na logística internacional a maior frequência é o modal marítimo para a importação e exportação com grande concentração nos portos de Santos (SP), Paranaguá (PR), Salvador (BA) e Navegantes,

em Itajaí (SC). Recorremos ao aéreo para as cargas de alto valor agregado e de baixo peso, concentrando a grande movimentação em Viracopos (SP), Curitiba e Guarulhos (SP)”, afirma Anselmo Riso, gerente de relações institucionais da Robert Bosch América Latina. “O modal ferroviário não é utilizado devido a pouca oferta de espaço e opções de rotas, além de não ser competitivo”.

Na Robert Bosch seis transportadoras fazem as principais rotas e cinco os serviços especializados, como o transporte de produtos químicos e outras cargas especiais. Em média 120 caminhões entram e saem todos os dias na fábrica. E cerca de 500 profissionais são dedicados às operações logísticas em todas as suas unidades fabris e comerciais na América Latina.

Para superar os desafios diários na logística, a Robert Bosch tem usado a criatividade. “Não há uma receita única para lidar com os desafios logísticos no dia-a-dia. A logística é uma área com muitas interfaces dentro e fora da empresa. Por estarmos em um mercado com índice de volatilidade relativamente alto, é necessário reavaliar os métodos e operações continuamente, buscando a melhoria e a adequação dos processos. É importante investir na qualificação e na motivação dos colaboradores, pois

são os recursos humanos que, ao final do dia, fazem a grande diferença”, esclarece Riso.

A TMD Friction do Brasil, fabricante de pastilhas de freios da marca Cobreq, tem explorado a multimodalidade, utilizando o transporte rodoviário para as entregas no território brasileiro e o marítimo para as operações de importação e exportação, movimentando cerca de 24 contêineres por mês no porto de Santos (SP). Na região nordeste e sudeste utiliza a cabotagem para acelerar o trâmite de mercadorias. “Além do grande volume de produtos e das características dos materiais, o transporte marítimo oferece maior competitividade em custos”, afirma Antonio Neves do Amaral Neto, gerente de logística da empresa.

“Para superar os desafios logísticos buscamos desenvolver parceiros que prestem serviços de acordo com os níveis de qualidade exigidos pela empresa com cobertura nacional e internacional e que estejam alinhados as nossas estratégias e as necessidades de nossos clientes”, declara Amaral.

Outra empresa do setor de autopeças, a ZEN, que produz em Brusque (SC) impulsores de partida para veículos e tem alto grau de verticalização, decidiu terceirizar alguns processos para ter ganhos na logística.

Eduardo Bertolini, diretor industrial da ZEN, conta que o fato de um dos principais fornecedores nacional ter implantado um entreposto próximo à empresa na cidade de Joinville (SC) ajudou a reduzir o estoque de segurança e o tempo de espera com as entregas mais rápidas.

No mercado nacional os 301 clientes da ZEN são atendidos por rodovia. No exterior 90% são por via marítima, tendo 8% de participação do



CD da Bosch, que tem no rodoviário seu principal modal para distribuição de peças

“A logística é uma área com muitas interfaces dentro e fora da empresa. É necessário reavaliar os métodos e operações continuamente.”

Anselmo Riso, gerente de relações institucionais da Robert Bosch

transporte rodoviário nos embarques para o Chile, Bolívia e outros países do Mercosul. O aéreo tem 2% de representatividade e é utilizado para as remessas de amostras, de pequenos volumes e exportações emergenciais.

A ZEN movimenta diariamente cerca de 7,3 toneladas nos portos, o que equivale a 23 mil produtos. No porto de Navegantes, em Itajaí (SC), e de Itapoá (SC) exporta 60% dos seus produtos em contêineres. Pelo porto de Santos (SP) embarca os 40% restantes.

Na importação a ZEN utiliza a terceirização para o serviço de armazenagem. Na exportação possui estrutura própria, que permite a estocagem

dos produtos e estufagem de contêineres com escoamento direto para os portos e terminais alfandegados.

Na ZEN as linhas de montagem de peças para as montadoras e o mercado de reposição recebem os componentes por meio do serviço de rota interna. Já os materiais fabricados e os componentes comprados ficam estocados no almoxarifado e são preparados em lotes conforme a necessidade das ordens de montagem. “O grande desafio é manter o nível de abastecimento capaz de não parar as linhas de montagem, mesmo em situações adversas de lotes pequenos, o que aumenta significativamente o trabalho de preparação das peças e rotas”, esclarece Bertolini.

Para superar os entraves diários da logística, a ZEN tem canalizado os seus investimentos na informatização dos processos de cotação, na eficiência dos procedimentos internos por meio do lean manufacturing, filosofia de gestão criada pela Toyota para reduzir sete grandes desperdícios nas empresas (superprodução, espera, transporte desnecessário, processamento excessivo, inventário,



ZEN Logística decidiu terceirizar alguns processos para ter ganhos na logística.

movimento desnecessário e defeitos), além de acompanhar sistematicamente os indicadores de performance logísticos (OTIF, gerenciamento de frete e indicadores de qualidade).

Nas operações de importação e exportação a ZEN conta com cinco empresas para o transporte das mercadorias. Nos casos em que o cliente ou fornecedor é responsável pelo frete a fabricante de autopeça trabalha com 11 empresas para as atividades de recebimento e despacho de cargas nacionais. Ao todo são 18 profissionais dedicados às operações logísticas e 66 à movimentação interna dos processos produtivos.

MODERNIZAÇÃO

Para assegurar maior eficiência nas operações logísticas no País, a Robert Bosch e a TMD Friction acham necessário modernizar a infraestrutura, facilitando a integração entre os modais, com a melhora nos portos, estradas, ferrovias e a ampliação do uso da cabotagem. “É preciso também utilizar mais os meios eletrônicos para desburocratizar os processos,

diminuindo o volume de papéis necessários para transportar as mercadorias e, principalmente, atualizar os sistemas de fiscalização igual ao que já é feito na Europa e na Ásia”, sugere o gerente da Robert Bosch. “Estamos muito atrás de países desenvolvidos com relação a estes pontos”, afirma o gerente da TMD Friction.

O diretor da ZEN considera importante investir na infraestrutura portuária, principalmente na manutenção e dragagem do calado dos portos, além de ampliar a área de armazenagem de contêineres. Ele sugere também melhoria e ampliação da matriz de transportes, criando vias de acesso portuário, diminuindo os custos e tarifas aplicadas nas cargas de exportação e importação, e aumentando o quadro de funcionários públicos dos órgãos federais que controlam o comércio exterior. “É preciso investir em tecnologia para permitir o acesso dos órgãos intervenientes do comércio exterior nos processos por via digital, visando reduzir o tempo de espera e o deslocamento, além de proporcionar agilidade nos serviços de análise, autorização e liberação das exportações

e importações”, afirma Bertolini.

O diretor industrial da ZEN considera a falta de infraestrutura logística uma condição muito crítica e que necessita de uma solução urgente, mas aponta a burocracia na liberação de documentos como o item que mais tem prejudicado o comércio internacional da empresa. “Mesmo com a legislação de comércio exterior igual para todas as empresas, a ZEN tem conseguido rapidez na liberação das mercadorias com a utilização de boas práticas de mercado, prestadores de serviços competentes e o conhecimento da legislação”, explica Bertolini. “Com a informatização dos processos e o correto detalhamento das informações nos procedimentos e documentos de exportação e importação, conseguimos afastar a incidência de canais de verificação e possíveis atrasos por parte dos órgãos intervenientes do comércio exterior, reduzindo assim o tempo de liberação”, completa o diretor da ZEN.

Nas atividades diárias a maior dificuldade durante as operações de abastecimento das fábricas, segundo os fornecedores, é a falta de competitividade devido à alta carga tributária, custos de mão de obra e matérias-primas elevadas.

O diretor industrial da ZEN calcula que com a melhora na infraestrutura logística do País seria possível reduzir em 8% o tempo nas operações logísticas domésticas e em até 25% na exportação. Já o gerente de logística da TMD Friction prevê que os ganhos seriam superiores a 20%.

Para o gerente da Robert Bosch, o excesso de burocracia nos processos aduaneiros pode ser minimizado com a implementação de janelas individuais e com as operações em 24 horas por dia.

QUALIDADE E AGILIDADE EM LOGÍSTICA.

A JSL ATUA EM TODO O TERRITÓRIO NACIONAL
E EM MAIS QUATRO PAÍSES DO MERCOSUL.

Aumentar a satisfação de seus
clientes, otimizar custos e
potencializar os resultados da
sua empresa. Esses são alguns dos
benefícios das soluções logísticas da JSL.
Nosso maior diferencial é **entender** o seu
negócio para melhor lhe **atender**.



SERVIÇOS DEDICADOS À CADEIA DE SUPRIMENTOS - GESTÃO E TERCEIRIZAÇÃO DE FROTAS/EQUIPAMENTOS - TRANSPORTE DE PASSAGEIROS - TRANSPORTE DE CARGAS GERAIS

 **JSL**
Entender para Atender

www.jsl.com.br
Tel.: (11) 2377-7000



A operação que nunca desliga

Com incentivos fiscais prorrogados até 2073, a Zona Franca de Manaus precisa de uma gestão eficiente para abastecer distantes mercados

[RENATA PASSOS]

Na contramão da indústria nacional, o segmento eletroeletrônico do PIM (Polo Industrial de Manaus) tem apresentado resultado positivo em 2014. Segundo dados da SUFRAMA (Superintendência da Zona Franca de Manaus), entre janeiro e maio deste ano, as indústrias manauenses de eletroeletrônicos, incluindo bens de informática, responderam por mais da metade do faturamento do PIM e atingiram receita de R\$ 18,5 bilhões. Os principais produtos que impulsionaram os números do segmento ele-

troeletrônico foram os televisores e os tablets.

No início de agosto, as indústrias do PIM receberam outra boa notícia que deve fortalecer a região. O Congresso Nacional prorrogou os incentivos fiscais especiais da ZFM (Zona Franca de Manaus) até o ano de 2073. Por outro lado, como estão distantes dos principais mercados consumidores do País, essas indústrias precisam ter atenção constante quando o assunto é logística.

O diretor de logística da Samsung

para a América Latina, Robert Caracik Junior, diz que ao avaliar a dimensão continental do Brasil, a Samsung opera modelos independentes de logística para cada linha de produtos (IM-IT & Mobile Communications e CE-Consumer Electronics) e leva em consideração sua origem (Manaus, Campinas ou importação), os requisitos dos clientes, bem como as características de relação de volume e valor na escolha dos modais de transporte a serem utilizados. "Além disso, temos normas de gerenciamento de risco muito rí-

gidas, que visam garantir o máximo de proteção ao produto até a entrega nos clientes”.

Segundo Caracik Junior, a empresa trabalha com vários fornecedores, com diferentes modais de transporte (marítimo, fluvial, rodoviário, aéreo e até ferroviário) e conta com vários Hubs regionais próprios e de terceiros que possibilitam fazer cross-docking, de forma a garantir que o produto não fique retido em alguma etapa do deslocamento.

O especialista de Planejamento e Inovação da LG Electronics, Guilherme Florido, explica que a empresa realiza sua própria gestão logística. “Utilizamos um operador logístico para gestão de dois armazéns e parte do transporte com empresas de diferentes portes. A distribuição no Brasil é realizada por três modais: rodoviário, em 62% das operações (para lotação e fracionamento), cabotagem (37%) e aéreo (1%). Buscamos nos fornecedores expertise no segmento de eletroeletrônicos e na entrega em grandes magazines, além de preço competitivo e excelência na gestão da informação”, detalha o executivo.

De acordo com Florido, hoje o abastecimento é realizado por meio dos Centros de Distribuição (próprio e terceiro) e entregas diretas da fábrica. “Esse modelo vem trazendo uma melhoria de performance e redução de custos, principalmente com o aumento das entregas diretas. Os prazos apertados fazem com que a empresa otimize sua operação de armazém e antecipe processos, como é o exemplo da venda direta”, explica.

Para garantir esse desempenho, os principais investimentos da LG Electronics em logística nos últimos anos foram para modernização das operações de armazenagem, integração

Entres a cargas que passam pelo Porto Chibatão, cerca de 60% é de eletroeletrônicos do Polo Industrial de Manaus

sistêmica com os nossos fornecedores (EDI), equipamentos para prevenção de roubos e em pessoas.

DESAFIOS

O executivo da Samsung diz que as características heterogêneas das diferentes regiões exigem a manutenção de uma extensa malha logística. “Nosso produto tem de estar sempre disponível para o cliente, o que exige um bom balanceamento entre agilidade e longas distâncias”.

Ele explica que a operação de eletroeletrônicos é extremamente dinâmica, o que exige muita sincronização entre as áreas comerciais, de produção e logística, sem deixar de lado a área logística do cliente. “Temos que equilibrar todos os interesses de forma a viabilizar um fluxo contínuo e minimizar os estoques em todos os pontos, porém mantendo a cadeia toda bem abastecida. Nossa equipe está sempre muito atenta e nossas operações são 24 X 7, todos os dias do ano. Trabalhamos sempre antecipados relativamente aos grandes picos de consumo, como períodos de festas ou eventos como a Copa. O calendário do cliente varejista não permite falhas”, destaca.

Sobre as expectativas, Caracik Ju-

nior diz que a única certeza é a necessidade contínua de aprimoramento e revisão das práticas. “Sabemos que nossa logística será constantemente desafiada. Por outro lado, esperamos que haja investimentos para melhorar a infraestrutura do Brasil”.

Os prestadores de serviços do setor também apontam desafios na infraestrutura. “Não possuímos dificuldades nas operações portuárias no Porto Chibatão. Contudo, o problema de infraestrutura está mais relacionado aos acessos terrestres, que não estão dimensionados no âmbito da movimentação atual”, diz o gerente de cabotagem da Aliança Navegação e Logística, Gustavo Costa. Ele aponta ainda que os fatores climáticos da região amazônica impõem restrições operacionais nos transportes marítimo e fluvial. Nesses casos, a empresa faz o ajuste na quantidade de cargas para que as condições de segurança sejam garantidas.

Para o executivo da Aliança, o transporte de eletroeletrônicos seria simples se o Brasil tivesse menor índice de roubo de cargas no transporte rodoviário. “Por isso, o gerenciamento de risco (GR) é fundamental para manter os baixos índices de transporte multimodal da cabotagem frente ao rodoviário de longa distância”, explica Costa, ao acrescentar que o GR envolve seleção de empresas contratadas, motoristas autorizados, veículos com monitoramento e até escolta armada.

Na opinião de Costa, o maior desafio para atender este segmento está nos fluxos de venda direta, onde muitas vezes o cliente recebedor – normalmente um grande varejista – não possui capacidade operacional para garantir produtividade dos veículos compatível com o transporte contei-



Setor eletroeletrônico é o principal segmento de mercado da Aliança no Polo de Manaus

nerizado. Esperamos que esses grandes varejistas possam ajustar suas logísticas de recebimento de contêineres para minimizarmos os custos de atendimento a este segmento.

SERVIÇOS E INVESTIMENTOS

Hoje, o setor eletroeletrônico é o principal segmento de mercado da Aliança no PIM. Segundo Costa, a empresa transporta matérias-primas, peças e componentes importados para o PIM, originados, principalmente, do porto de Santos, e ainda os produtos acabados para todas as grandes cidades do Brasil e também para o Mercosul. De 2011 para 2012 o volume cresceu 9%, e de 2012 para 2013 cresceu 25%. “No primeiro semestre de 2014, transportamos quase o equivalente a todo o ano de 2013. Foi um imenso desafio atender o pico de deman-

da para a Copa”.

Para isso, a empresa conta com 10 navios locados a quatro anéis: Anel 1, com 5 navios de Rio Grande até Manaus; Anel 2, com 2 navios de Santos a Pecém; Anel 3, com 2 navios de Buenos Aires a Santos; e o Anel 4, com 1 navio de Santos a Vitória. “Essas configurações possibilitam uma maior cobertura dos mercados. Além disso, em 2014, implantamos um serviço dedicado para cargas de projeto. Afretamos um navio multipropósito para carregar equipamentos com grandes dimensões e volumes, como transformadores, reatores, turbinas, torres de transmissão, guindastes, geradores e pás eólicas. Nomeado de “Aliança Energia”, o navio pode transportar cerca de 19 mil toneladas de carga e é equipado com três guindastes, que juntos podem içar até 800 toneladas”.

O crescimento da cabotagem de eletroeletrônicos tem mudado o cenário portuário em Manaus. Entre as cargas que passam pelo Porto Chibatão (Terminal Portuário do Grupo Chibatão), cerca de 60% é de eletroeletrônicos do PIM. Entre os clientes estão empresas como LG Electronics, Samsung, Philco, Semp Toshiba e Sony Brasil. Para atender essa demanda, nos últimos anos, a empresa investiu, principalmente, em seis guindastes RTGs, em um scanner de contêineres e ampliação da área útil dos pátios de armazenagem para mais de 2 milhões de metros quadrados.

“Para o futuro, já estamos trabalhando na ampliação do píer flutuante dos atuais 451 metros de comprimento para 751 metros, que possibilitará operar simultaneamente seis navios no porto (três de cada lado). Hoje, são operados quatro navios. Nossa proposta também prevê a construção de uma nova ponte de ligação entre o píer e o pátio de armazenagem. Além disso, são previstos novos guindastes, inclusive do modelo RTG, novos scanners, veículos, carretas e implantação de novas tecnologias de planejamento de operações portuárias como o Port Planner, entre outros investimentos”, declara o gestor do Porto Chibatão, Jhony Fidelis, ao explicar que a ampliação do píer flutuante depende da liberação dos órgãos.

“A prorrogação da ZFM oferece mais segurança para nossos parceiros e clientes. Muitos deles já iniciaram a ampliação das plantas industriais e abriram novos turnos de trabalho, fator que a médio prazo oferece novas e excelentes perspectivas para nosso setor”, conclui Fidelis.

CABOTAGEM LOG-IN

DE PORTA A PORTA

ins:bandana



CUIDAMOS DA LOGÍSTICA
PARA QUE VOCÊ POSSA
FOCAR EM RESULTADOS.

PLANEJAMENTO
LOGÍSTICO



CLIENTE



TRANSPORTE
RODOVIÁRIO



TERMINAL



CABOTAGEM



DESTINO

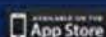


PRESENÇA EM MAIS DE 15 PORTÓS NO BRASIL E NO MERCOSUL

Empresa com melhor solução de complementariedade nos processos de transporte marítimo do mercado, a Log-In é pioneira em oferecer planejamento logístico com soluções intermodais customizadas para entregas porta a porta.

LOG-IN. A MELHOR DISTÂNCIA ENTRE DOIS PONTOS.

Conheça mais sobre os serviços e rotas disponíveis: visite www.loginlogistica.com.br
Ou baixe o aplicativo Log-In Logística Comercial, disponível gratuitamente para iPhone e Android.



login.
logística intermodal

Atividade sensível

Por lidar com produtos perigosos e de alto valor no mercado, as empresas enfrentam grandes desafios para superar ineficiência interna

[MÁRCIA PINNA RASPANTI]



A logística ligada aos setores químico e petroquímico é especialmente sensível, já que seus produtos possuem várias especificidades em termos de planejamento e controle da cadeia de suprimentos, principalmente no que diz respeito às exigências legais. Os processos logísticos devem seguir rigorosos procedimentos, com especial atenção a aspectos de segurança do trabalho e operações, assim como cuidados com o impacto na sociedade e no meio ambiente. Além de envolver muitas substâncias e matérias-primas perigosas, as mercadorias possuem alto valor, o que faz com que sejam bastante visadas pelas quadrilhas de roubo de cargas.

De acordo com Fátima Giovanna Ferreira, da diretoria de Economia e Estatística da Abiquim (Associação

Brasileira da Indústria Química), a logística afeta diretamente a produtividade do setor. “Os custos são muito altos e todos os processos são muito lentos. Boa parte das estradas brasileiras não oferece segurança. A burocracia, especialmente para as licenças ambientais que precisam ser renovadas de um município para outro, é um problema sério. E ainda existe a falta de motoristas habilitados para lidar com este tipo de carga”, resume.

Hoje, cerca de 90% da carga de produtos químicos são transportados por rodovia. “Uma solução, no curto prazo, seria utilizar a cabotagem. É preciso ainda fazer a integração entre diferentes modais e melhorar a infraestrutura. No que se refere aos portos, é necessário ampliar os braços para granéis e construir armazéns

específicos. O país precisa priorizar os projetos ferroviários, para reduzir os custos”, afirma Fátima.

A informatização e a racionalização dos processos ambientais é uma medida considerada urgente pela Abiquim. No caso específico do Porto de Santos, a melhoria dos acessos rodoviários, pelas vias perimetrais é outra necessidade do setor. “Nossas rodovias precisam de locais seguros para que os motoristas possam fazer as paradas exigidas por lei”, destaca Fátima.

O setor atua com baixa capacidade e altos custos. “Muitas medidas são de longo prazo. Temos apresentado propostas para o governo federal. O MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) tem boa vontade em relação ao setor, mas precisamos de mais celeridade. No ano passado, a indústria química apresentou um déficit de US\$ 32 bilhões”, afirma Fátima.

BRASKEM

Atuando nos setores químico e petroquímico, a Braskem tem boa dos seus produtos e matérias-primas transportadas por meio de dutovias, e o restante pelos modais marítimo e rodoviário, na logística inbound e outbound. No modal rodoviário, a empresa dispõe de bases de apoio a emergência em diversas cidades estrategicamente localizadas para o rápido e eficiente combate em caso de



Fátima Giovanna Ferreira, da Abiquim, diz que cabotagem poderá reduzir custos do rodoviário

incidentes. “Para transporte marítimo, contamos com um rigoroso processo de vetting para aprovações dos navios, alinhados as melhores práticas mundiais de SSMA (Segurança, Saúde, Meio Ambiente). As matérias-primas chegam ou de navios ou são enviadas diretamente das refinarias através de dutovias. E são armazenadas em tanques normalmente localizados nas plantas Braskem ou, eventualmente, em armazéns externos”, informa a empresa.

Os produtos finais da Braskem chegam aos clientes por rodovia ou modal marítimo (cabotagem e exportação). De acordo com a companhia, “o uso de ferrovia é muito incipiente, quer seja pela ineficiência da malha atual, seja por questões de segurança. As maiores dificuldades que enfrentamos são: gargalos portuários (tempo de espera para atracação dos navios); escassez e má qualidade da linha ferroviária; condições das estradas; alto custo logístico do modal marítimo, especialmente na cabotagem”.

Para a Braskem, tem se investido muito em infraestrutura de estradas,

o que naturalmente melhora o modal rodoviário. Mas, muito pouco tem sido feito para melhorar a competitividade da ferrovia e hidrovía. Isso nos coloca justamente na contramão da logística mais adequada para um país com dimensões continentais como o nosso. Há muito por fazer e para o Brasil continuar crescendo passa necessariamente por investimentos em infraestrutura.

Os portos estão sendo modernizados, porém, o modal ferroviário não apresenta perspectivas muito positivas. Os investimentos portuários da iniciativa privada devem forma deve melhorar nossa condição de competitividade frente aos players internacionais. Já para a ferrovia, apesar de alguns projetos do Governo, existem ainda muitas incertezas sobre sua efetivação, na avaliação da companhia.

BASF

De acordo com Paulo Celso Mathias, diretor de Operações Logísticas da BASF para a América do Sul, a logística aliada a um bom planejamento de demanda é determinante para qualquer segmento. “Esse fator, quando corretamente administrado, faz com que o principal objetivo seja atendi-



Paulo Celso Mathias, diretor de Operações Logísticas da BASF, diz que periculosidade exige bastante cuidado

do, que é a disponibilidade do produto para o cliente no tempo certo com o menor custo possível e otimização de esforços”, acredita.

A BASF transporta 40 milhões de toneladas métricas de matérias-primas e produtos comerciais ao redor do mundo todo ano. “Dessas substâncias, 40% são consideradas perigosas, o que torna ainda mais importante garantir que o transporte ocorra tranquilamente, de maneira segura, para que os produtos cheguem ao destino sãos e salvos. Temos mais de oito mil itens em nosso portfólio e muitos deles têm especificidades de transporte, portanto, depois de fabricado, o produto é apropriadamente acondicionado em de acordo com suas especificações técnicas e transportado via ferrovia, rodovia ou hidrovía até o destino final. No caso de produtos para exportação, são transportados até o porto ou aeroporto para que sejam embarcados em um navio até o porto de destino”, explica Mathias.

Em Guaratinguetá, por exemplo, a BASF construiu um depósito vertical totalmente automatizado, com 3,2 mil metros de área construída e capacidade de armazenagem de mais de oito mil paletes. No local, são armazenados produtos finalizados, principalmente voltados para proteção de cultivos. O depósito vertical proporciona mais velocidade nas operações logísticas, com maior capacidade de expedição dos produtos acabados.

A fim de garantir que as operações de transporte da BASF sejam seguras desde o início, os funcionários que trabalham nas fábricas recebem treinamentos regulares sobre como manusear e transportar materiais perigosos. “Além disso, são contratadas apenas transportadoras avaliadas e aprovadas pelo Sistema de Avaliação

Operadores logísticos: crescimento em meio a dificuldades

Falta de infraestrutura, burocracia, especialmente no que se refere à legislação ambiental, e a nova lei dos motoristas têm influência direta sobre as atividades dos operadores logísticos, especializados na prestação de serviços à indústria química e petroquímica. De acordo com Cesar Ricardo de Souza, do departamento Comercial Brasilmaxi Logística, em 2013 o cenário foi pouco positivo e muito desafiador. “Houve pouca evolução na infraestrutura e na segurança do País. Mesmo assim, conseguimos tornar o ano positivo, com crescimento de 24,73%. No ano passado, conquistamos diversos contratos importantes para execução dos serviços de transportes, distribuição e outros serviços, como armazenagem, logística in company, terminal de contêiner. Conseguimos também ampliar nossas operações em outros clientes importantes”, resume.

Para Souza, 2013 não foi o melhor ano para o setor químico e petroquímico, devido ao aumento do déficit da balança comercial da cadeia e, também, aos altos custos de investimento neste mercado. “Hoje, a matéria prima representa de 60% a 70% do custo da produção. E o preço do gás no Brasil, por exemplo, é três vezes mais alto do que em outros países”, diz. As expectativas para 2014 são conservadoras. “É comum que em ano eleitoral, somado à Copa, a economia sofra forte especulação. Mesmo assim, a Brasilmaxi renovou toda sua frota e estamos investindo e ampliando nossa linha de serviços, com a especialização no segmento de logística promocional e logística in company”, afirma.

As dificuldades enfrentadas pelo setor são as mesmas que a economia brasileira, em geral, enfrenta. “Um é exemplo a grande carga tributária”, completa Souza. Quanto à lei do motorista (12.619 de 2012), ela não trouxe grande impacto nas operações da companhia. “A lei vem somente para regulamentar um procedimento que sempre foi muito prezado pela Brasilmaxi, que preserva nosso maior recurso, os motoristas. Nos procedimentos

internos, a importância do descanso e interstício sempre foi prioridade. Vale ressaltar que a regra equalizou essa preocupação. Embora em nosso entendimento, a infraestrutura ainda é bem aquém do que nossos profissionais necessitam e mereciam”, acredita.

A Brasilmaxi, que já atua há 25 anos no mercado, acredita que a especialização e o investimento em tecnologia fazem a diferença neste setor tão competitivo. “Ano a ano, estamos superando os desafios e conquistando sucesso. Solidificando nossa excelência em projetos logísticos, movimentação e transporte dedicados, gestão de in e out bound, cross docking, armazém gerais, armazenagem em contêiner, logística promocional e montagem de kits. Acreditamos que nos próximos dez anos, a Brasilmaxi estará solidificada como um dos melhores operadores logísticos do Brasil, ampliando nossas linhas de serviços de atendimento”, diz.

GAT LOGÍSTICA- A Gat Logística incrementou consideravelmente sua participação no setor químico para em transportes e armazenagem com operações dedicadas. Para Carlos Pereira, gerente comercial e de Novos Negócios da companhia, apesar dos números positivos, o ano de 2013 foi de consolidação de leis mais rigorosas. “Tivemos uma nova lei que protege os motoristas, exigindo adequações imediatas com elevação de custos. Outro fator preponderante foram as restrições de zonas para circulação de veículos de carga gerando uma adequação na matriz de ativos para distribuição de produtos químicos envolvendo embarcadores, operadores e clientes. Mesmo frente a este cenário, 2014 tem sido bastante promissor”, explica.

A integração entre embarcadores, transportadores e clientes finais é uma tendência do setor, na opinião de Pereira. “Iniciamos recentemente operações com este propósito, agregando valor em toda cadeia logística para o setor químico. Os investimentos na distribuição a granel,

de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade das associações das indústrias químicas. Se não houver um sistema de avaliação no país, as transportadoras são auditadas de acordo com os critérios regionais de segurança no transporte da própria

companhia”, diz Mathias.

A falta de infraestrutura é apontada com a maior dificuldade logística do setor. “Temos escassez de uma malha ferroviária adequada com apenas 30 mil km, pouca exploração de hidrovias e estado de conservação ruim

das estradas (principalmente no Norte/Nordeste) com pouco mais de 10% pavimentado. Assim, temos praticamente como única opção o transporte rodoviário, que cada vez mais tem mais dificuldade em nos atender dentro dos prazos e custos adequados.

em substituição de embalagens, estão exigindo mudanças para os operadores logísticos no modelo de movimentação, controle de inventário, armazenagem. Isto traz redução nos custos de produção e distribuição e, consequentemente, aspectos de segurança e responsabilidade com o meio ambiente”, diz.

Os operadores logísticos passaram a utilizar cada vez mais ferramentas tecnológicas para medir os diversos níveis de serviço. “Utilizar informações extraídas e definir os indicadores de desempenho trará cada vez mais decisões estratégicas com melhor objetividade”, afirma Pereira. A Gat está bastante otimista em relação ao mercado na próxima década. “O cenário continua promissor e as empresas do setor devem manter o crescimento dos negócios nos próximos anos. Existem muitas oportunidades pouco exploradas e as empresas ainda estão buscando o entendimento e os benefícios de utilizar a prestação de serviços de operadores logísticos. Várias tendências nasceram de dificuldades exigindo especialização”, acredita.

EXPRESSO MIRASSOL- Já para o Expresso Mirassol, as expectativas para 2014 não são tão otimistas. “As indústrias, de forma geral, estão com ritmo de produção muito baixo, com uma possível melhora na demanda neste segundo semestre. Acreditamos em uma pequena evolução. O segmento de operações logísticas para os setores químico e petroquímico é um dos principais setores industriais, pois está presente em quase todas as cadeias e processos produtivos e tem papel fundamental na economia”, afirma Carlos Donizete Guimarães, diretor comercial da companhia.

O ano passado foi um ano bastante difícil para o setor, na opinião de Guimarães. “O mercado apresenta constante perda de competitividade devido aos altos custos da matéria-prima e aos problemas com fornecimento de energia. É necessário investir fortemente em segurança, bem como atender diversas exigências legais e, inclusive, mão de obra treinada, estar atento aos cuidados com o meio

ambiente, elaborar planejamentos e controle especiais da cadeia de suprimentos, garantindo que as operações e os processos logísticos sigam rigorosos procedimentos, além de obter as licenças específicas”, diz.

Para Guimarães, a Lei do motorista gerou um impacto direto na logística, principalmente na maior necessidade de mão de obra e ferramentas de controle, a exemplo da leitura por biometria (finger instalado nos veículos). “No segundo semestre de 2012 nós montamos um plano para atendimento de todos os requisitos da Lei, o que hoje já está totalmente implantado. Reconhecemos que as mudanças foram significativas, a implantação não foi fácil. Outro desafio é o da infraestrutura existente no país, seja em portos, aeroportos, estradas e ferrovias, em condições inadequadas, e em muitos casos, gerando gargalos para o escoamento da produção”, acredita.

O ponto positivo do setor, até mesmo devido às exigências, seriam operações logísticas cada vez mais sustentáveis, preocupadas com o meio ambiente, utilizando equipamentos menos poluentes e a valorização e capacitação do capital humano. “Uma tendência, que não é característica apenas deste setor, é a atuação cada vez mais integrada entre embarcador, transportador e receptor. Além disso, nos últimos anos, foram terceirizados diversos serviços de logística, que hoje são executados pelos prestadores de serviços, proporcionando foco nos negócios para o setor da indústria”, completa.

O mercado conta com ferramentas tecnológicas eficazes, que possibilitam a automação em armazéns, roteirização, rastreabilidade, aplicativos com tecnologia mobile, telemetria nos veículos, auditoria de fretes, entre outros, o ponto principal a ser destacado e a necessidade de suprirmos nossos clientes com informação, informa Guimarães. “Com o avanço tecnológico conseguimos melhor visibilidade e controle dos indicadores de forma sistêmica, conseguimos uma melhor utilização dos ativos, maior rentabilidade nas operações e principalmente a informação, pois sem ela a nossa entrega não acontece”, conclui.

Diante desse cenário, a BASF possui soluções alternativas de logística, como um terminal ferroviário próprio, centros de distribuição localizados nas regiões onde se encontram os principais clientes”, diz Mathias.

Segundo Mathias, os esforços que

vêm sendo feitos nos últimos anos não foram e não serão suficientes para, no curto prazo, acabar com o gargalo da logística do País, principalmente fora dos grandes centros, já que os investimentos não acompanham a demanda. “A logística tem um

papel determinante dentro de qualquer empresa e a melhoria da infraestrutura logística do Brasil é essencial para que o país tenha um crescimento ainda mais acelerado e se fortaleça como uma das grandes economias sustentáveis nos próximos anos”, diz

Controle e novas exigências

Com cargas altamente controladas, transporte de produtos farmacêuticos trabalha com previsão de aumento das exigências para os próximos anos

[AMARILIS BERTACHINI]

Além de ser um segmento que movimenta uma carga que por si só já requer cuidados especiais, como controle de temperatura na armazenagem e no transporte, licença da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e presença obrigatória de um responsável técnico, o transporte de produtos farmacêuticos tem no Brasil um dos maiores graus de exigências para sua operação.

“Todo ano vem uma novidade a mais, as exigências sempre aumentando. Cada unidade nossa tem que ter um farmacêutico responsável, que é o responsável técnico, e um local com controle de temperatura para fazer o armazenamento de medicamentos”, diz Clovis A. Gil, CEO da Ativa Logística, operadora logística especializada na movimentação de medicamentos

e cosméticos, com um portfólio com mais de 700 clientes que inclui empresas de outros segmentos, como o têxtil e o de brinquedos.

Países como os Estados Unidos têm grau de exigência ainda maior que o Brasil, mas, diz Gil, “ainda vamos chegar lá”, com a previsão de aumento crescente das regras para os próximos anos. A Ativa atende a todas as normas e resoluções da Anvisa para a armazenagem e o transporte de medicamentos, inclusive as constantes na Portaria nº 344/98. Com uma frota de mais de 500 veículos, realiza operações para todo o Brasil, por meio de sites logísticos e pelas 22 filiais localizadas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo e Paraná.

A empresa tem 14 centros de distri-

buição e cada um tem que cumprir as mesmas exigências, com um farmacêutico responsável e sala climatizada, a exemplo da unidade maior do grupo, no Parque Novo Mundo, em São Paulo, onde fica o hub de distribuição para todo o Sudeste. Por essa unidade passa um volume de nove mil toneladas de carga por mês.

O transporte é feito por uma frota de, aproximadamente 550 veículos (pequenos, médios e grandes) que executam uma média de 120 mil entregas mensais. Os produtos para saúde representam 80% do movimento. Os veículos que transportam medicamentos não podem carregar outras mercadorias, porque a Anvisa proíbe que seja misturados outros produtos junto aos farmacêuticos em um mesmo caminhão. A maioria das carretas da em-



presa já tem a configuração especial para essa finalidade, com controle de temperatura.

Para determinados clientes, a Ativa cuida também da armazenagem dos medicamentos porque algumas indústrias apenas fabricam o produto e optam por terceirizar desde o armazenamento e separação da mercadoria até a emissão da nota fiscal e a entrega na farmácia ou onde o cliente precisar (distribuidores). Para os fabricantes que têm logística própria, com armazém junto ao laboratório, a Ativa faz a coleta da mercadoria no horário estipulado por eles, realiza a separação dos produtos no hub principal e durante a noite é feita a transferência para as filiais de onde, nas primeiras horas da manhã, saem os carros menores para fazer a entrega.

Além de multiplicar o número de centros de distribuição, a Ativa optou por assumir a logística interna de seu armazém para ganhar agilidade no carregamento e no descarregamento dos produtos. O objetivo é ter rapidez para atender de imediato o pedido do cliente. “Entre 24 e 48 horas, no máximo, o produto já está no ponto de venda em São Paulo, por exemplo”, afirma Gil.

CONCENTRAÇÃO DE MERCADO

“Nós enxergamos que, assim como aconteceu com os laboratórios em geral, com um processo de muitas fusões e aquisições nos últimos anos, no segmento de logística farmacêutica também está havendo uma concentração, com algumas empresas deixando o mercado e outras se mantendo, ou seja, permanecerão menos empresas no mercado e para quem ficar haverá demanda por mais investimento”, analisa Gil. Ele calcula que hoje não passam de 20 empresas de logísticas

que realmente se enquadram em toda a legislação e que têm estrutura para atender a uma demanda grande.

ROUBO DE CARGAS

Outro problema que acomete o segmento é o roubo de cargas que força os laboratórios a redobrar os cuidados com a segurança. “Trabalhamos com um plano de gerenciamento de risco” diz Reynaldo Costa, diretor de Supply Chain da Novartis Brasil. No processo de seleção e contratação dos transportadores, a empresa usa de um time multifuncional para realizar inspeções, visando a validar aspectos de segurança e também de capacidade operacional e qualidade, além dos aspectos de custo.

A empresa distribui cerca de 50 milhões de unidades de medicamentos por ano para o mercado nacional e o transporte é realizado com frota terceirizada. A Novartis não realiza entrega de medicamentos diretamente para lojas e farmácias. Os clientes da companhia são grandes distribuidores, como Santa Cruz, Panpharma e Profarma; grandes redes de farmácias, entre elas DSP, Raia, Pague Menos e Onofre; e o governo.

Basicamente, a logística de transporte dos produtos da Novartis obedece à seguinte sequência:

- Os pedidos dos Clientes são liberados para o time de operação de depósito às 18hs do dia anterior, quando inicia o processo de separação da mercadoria;
- Existe o processo de caixas inteiras, que é automatizado por esteiras, e o processo de caixas fracionadas, que apresenta maior complexidade, gerando maior necessidade de recursos e tempo de operação;
- O time de depósito trabalha duran-



Clovis A. Gil, CEO da Ativa Logística, diz que logística farmacêutica passa por momentos de fusão

te toda a noite preparando os pedidos para que todo o volume de mercadoria seja retirado pelos transportadores na madrugada e no período da manhã

- O transporte aéreo segue do depósito para o aeroporto de origem/ destino e de lá diretamente para o cliente (distribuidores/redes de farmácia/governo). O transporte rodoviário segue do depósito para os CDs das transportadoras em São Paulo

- A seguir, as mercadorias são transferidas para os CDs das transportadoras nos destinos e, posteriormente, separadas e entregues para os clientes (distribuidores/redes de farmácia/governo).

Segundo Costa, os agendamentos praticados pelos clientes têm sido uma dificuldade no processo de entrega, pois exigem que os embarcadores e as transportadoras realizem um agendamento prévio para entregar a carga, e tenham precisão no processo de distribuição e entrega. O objetivo é evitar o alargamento dos tempos de entrega, custos de armazenagem e manuseio

Medicamentos especiais

Para aumentar sua capacidade de realizar entregas emergenciais, a 4BIO, empresa que comercializa medicamentos especiais de alto custo, desenvolvidos por biotecnologia, está planejando aumentar o número de centros de distribuição (CDs) para estar mais próxima de seus clientes. A empresa, que iniciou suas atividades em 2005 com um CD, abriu duas novas filiais nos últimos três anos e pretende continuar com esse movimento. “Conseguimos entregar em até três dias em todo o Brasil, mas poderíamos entregar de forma mais rápida. Cerca de 20% das nossas vendas são entregas emergenciais”, relata André Kina, presidente da 4BIO, explicando que a estratégia é ganhar agilidade para não perder vendas.

Atualmente os três CDs próprios ocupam uma área relativamente pequena, em torno de 600 m², mas representam um investimento razoável em estrutura como câmaras frias e geradores de partida automática para garantir a refrigeração. Isto porque os medicamentos com os quais a 4BIO trabalha são de alto valor agregado e a maioria tem

que ficar armazenada entre 8° e 12°C.

O serviço é de alta complexidade porque envolve um rigor absoluto na pontualidade, uma vez que para muitos pacientes se a entrega do medicamento não for feita no horário correto isso pode representar a perda do tratamento ou até mesmo, em casos como os de oncologia, levar ao óbito.

Para alguns clientes que precisam de rigor logístico ainda maior, com medicamentos muito sensíveis, a empresa agrega à carga um chip que armazena todo o histórico da temperatura registrada durante o transporte. Na logística reversa, esse chip retorna para a empresa, passa por um leitor e é enviado um relatório para o cliente/laboratório para que ele seja informado como, exatamente, o medicamento foi transportado e qual é o histórico da temperatura. “Não podemos ter falhas na pontualidade da entrega”, ressalta Kina.

A 4BIO faz mais de quatro mil entregas por mês de medicamentos produzidos por cerca de 20 laboratórios, desde grandes volumes para hospitais, clínicas e farmácias até unidades para pessoa física. A empresa cuida dire-



André Kina, presidente da 4BIO, afirma que CD aproxima remédios do consumidor

ta carga. Além disso, existem clientes que apresentam restrições de capacidade operacional no recebimento, em momentos de pico ou na operação de alto volume de mercadorias.

Para alcançar essa otimização do

processo de entrega e evitar que falem produtos nas prateleiras dos varejistas, a Novartis faz um monitoramento proativo e regular dos inventários versus demanda, visando a manter um abastecimento apropriado. “Utilizamos do modal de transporte aéreo para distribuir algum produto que passou por um processo temporário de interrupção de disponibilidade de inventário”, exemplifica o executivo.

De acordo com Costa, os embarcadores estão buscando novas alternativas de entrega, diferentes da entrega convencional dos fracionados para melhor atender a grandes clientes, tanto privados quanto institucionais.

“No caso da Novartis, estamos utilizando o embarque dedicado (elimina etapas do processo tradicional), com a saída da mercadoria do nosso depósito e transporte direto ao CD de destino do cliente”, exemplifica.

Ele assinala que as transportadoras

são especialistas em consolidar suas atividades em regiões-chaves do país, em especial nas regiões Sul, Sudeste e Centro Oeste, onde estão concentrados os maiores volumes de venda do país, de forma a acelerar os processos logísticos e encurtar o prazo de entrega das mercadorias. Mas há alguma sinalização de criação de CDs na região Nordeste para que as indústrias possam atender mais rapidamente aos clientes dessa região e do Norte do país. Atualmente, a Novartis trabalha com apenas um CD em Taboão da Serra.

A distribuição é feita por quatro transportadores terceirizados que realizam a distribuição para todas as regiões, sendo que cada transportador é responsável por um grupo de regiões. O transporte rodoviário representa 65% do total e o aéreo 35%.

Para os próximos anos, Costa prevê que deverá haver uma elevação dos requerimentos de qualidade, exigin-

tamente da logística interna – recebimento, embalagem, armazenagem – e faz parcerias com transportadoras para a movimentação externa.

Para conquistar novos clientes e ampliar seu mercado, a 4BIO passou a prestar serviços adicionais às entregas, como o serviço de acompanhamento de pacientes crônicos, ou a aplicação de medicamentos injetáveis por enfermeiro ou médico que vai até a residência do paciente para administrar o medicamento.

Cerca de 40% da distribuição dos produtos é feita pelo modal aéreo. A empresa entrega em todo o Brasil em, no máximo, 72 horas; nas capitais em até 48 horas e tem um telefone de emergência para atender 24 horas por dia e para entregas emergenciais aos sábados e domingos.

EMBALAGENS – A forma de acondicionar os medicamentos é um item especialmente relevante no transporte de medicamentos. A Polar Técnica, empresa fabricante de produtos refrigerantes e serviços destinados à qualificação de embalagens térmicas para produtos com temperatura controlada, desenvolveu a embalagem térmica Fit Box,

dedicada ao transporte de hemoderivados, vacinas, medicamentos, reagentes, análises clínicas e outras aplicações produzidas pela indústria farmacêutica. A caixa EPS (poliestireno expandido) de parede tripla possibilita uma queda de até 50% no custo do transporte e ocupa metade do espaço comparado às caixas convencionais.

“Até o final do ano passado, as empresas farmacêuticas contavam, no máximo, com caixas de parede dupla para o transporte de medicamentos, que permitem um tempo de até 48 horas entre 2° e 8°C, por exemplo, para a entrega aos seus clientes. Já as caixas de parede tripla permitem que o cliente realize o transporte por até 110 horas para embalagens com produtos de 2° a 8°C. O aumento do raio do modal rodoviário para as entregas, em função do maior prazo, reduz consideravelmente os custos com o frete aéreo”, compara Liana Montemor, farmacêutica e gerente do Valida Laboratório de Ensaios Térmicos do grupo Polar Técnica. Segundo Liana, os clientes vinham demandando uma embalagem mais robusta que permitisse o transporte dos produtos com maior qualidade e custo favorável.

do maior investimento em melhorias operacionais na cadeia, envolvendo armazenagem, manuseio e transporte. “Além disso, esperamos uma manutenção da pressão para reduzir custos e tempos operacionais e a terceirização das operações através de operadores logísticos e transportadores especializados”, diz.

DESAFIOS DE MERCADO

Segundo Tamires Vilela, vice-presidente da RV Ímola, empresa que atua em todas as fases da cadeia de suprimentos, inclusive com gestão in house (dentro do cliente), o mercado de logística de saúde enfrenta atualmente alguns grandes desafios além da histórica falta de infraestrutura e das legislações “frágeis que permeiam o cenário nacional, tal como a lei do motorista.” Uma das grandes dificuldades é justamente a falta de segurança dos

produtos, já que este segmento é um grande nicho para as quadrilhas especializadas no roubo de carga. “Diante disso, os operadores logísticos precisam realizar vultosos investimentos em segurança patrimonial e demais mecanismos de inteligência de prevenção de perdas. Evidentemente, o alto risco envolvido nesses materiais gera perda na eficiência operacional dado os limites de embarque determinados pelas seguradoras e outras limitações de composição de armazenamento e transporte”, explica.

Paralelamente à armazenagem e transporte de mercadorias, a RV Ímola oferece uma solução de apoio à compra do seu cliente com software integrado com o WMS fazendo gestão dessa necessidade de compra e oferece também soluções de logística interna para unidades de atendimento de saúde, como hospitais e UBS.

A empresa conta com 12 CDs pró-

prios e cinco in house e tem buscado fixar seus centros de distribuição em locais estratégicos, no intuito de atender ao mercado em que atua em até 24 horas.

Está presente na área de saúde pública e privada nacional, e já faz parte do processo de pré-fabricação de medicamento, em que realiza transporte e armazenagem de matérias-primas importadas para as indústrias farmacêuticas. No mercado público, após comprados os medicamentos da iniciativa privada, ou até mesmo produzidos em laboratórios públicos, esses medicamentos e vacinas são entregues em hospitais públicos, unidades básicas de saúde e até mesmo na casa dos cidadãos, através de programas de medicamento em casa.

O transporte dos produtos farmacêuticos pela RV Ímola está distribuído em 85% rodoviário, 10% aéreo e 5% fluvial.



Pegadas estratégicas

Setor busca ganhos de produtividade com investimentos em tecnologia e atendimento direcionado às necessidades do consumidor brasileiro

[AMARILIS BERTACHINI]

Em um cenário de queda de vendas no varejo, aumento da concorrência dos importados, principalmente asiáticos, e exportações prejudicadas pela crise argentina e pela instabilidade cambial, o setor calçadista luta para retomar o ritmo de crescimento que no ano passado fechou com um aumento próximo a 4% na produção total de calçados, com 900 milhões de pares, frente a 864 milhões fabricados em 2012. Este incremento aconteceu, basicamente, no segmento de calçados de plástico ou injetados (sandálias praianas), de menor preço.

“Mantidas as condições atuais de competitividade para o calçado brasileiro, nos próximos anos poderemos, inclusive, zerar o saldo da ba-

lança comercial. As importações, ao contrário das exportações, estão em crescimento, especialmente as de produtos asiáticos que, comprovadamente, praticam dumping. No mercado interno, a inflação e o endividamento cada vez maior do consumidor nacional também não prometem futuro promissor”, antevê Heitor Klein, presidente-executivo da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), segmento que abrange 8,1 mil indústrias. O saldo da balança comercial do setor em 2013 fechou em US\$ 522 milhões; as exportações somaram 123 milhões de pares equivalentes a US\$ 1,1 bilhão e foram importados 39 milhões de pares no valor total de US\$ 573 milhões.

De acordo com Klein, existe hoje no mercado interno de calçados uma queda no varejo provocada, principalmente, pela inflação em crescimento e pelo comprometimento das famílias com outros bens – especialmente os da chamada linha branca. Já os consumidores que compram calçados se deparam com vitrines recheadas de importados, especialmente os asiáticos, que já antes da Copa vinham aumentando o ritmo da “invasão” no varejo nacional.

No âmbito externo, as exportações de calçados acabaram prejudicadas, especialmente, pela crise na Argentina, que até o início deste ano era o segundo principal mercado para o setor, e pela instabilidade cambial. “O

Custo Brasil, leia-se alta carga tributária e custos elevados com logística, também prejudicou o desempenho da indústria calçadista, que de janeiro a maio viu sua produção encolher mais de 6% na relação com igual período do ano passado”, assinala o executivo.

Na avaliação de Klein, não existe uma demanda específica de classes consumidoras no calçado, ou seja, o aumento do poder de consumo das classes C e D não teria influenciado os negócios do setor. Mas ele vê uma demanda geral cada vez maior por conforto e afirma que a indústria calçadista está atenta a essa questão e tem desenvolvido produtos cada vez mais confortáveis, apostando na inovação tecnológica, e não no preço, como um diferencial competitivo. “E tem dado certo, de forma que me arrisco a dizer que o nosso produto estaria muito melhor colocado não fossem fatores alheios à indústria.”

Mas os desafios constantes do setor, tanto por parte dos grandes calçadistas quanto por parte dos operadores logísticos que atuam neste segmento estão atrelados, como sempre, às ineficiências da infraestrutura nacional. “A logística no Brasil é cara e ineficiente. No que tange às exportações, os custos poderiam ser drasticamente reduzidos se pudéssemos contar com um sistema mais eficiente, especialmente nos portos brasileiros. E no que tange à logística terrestre, estradas em péssima conservação puxam os custos dos transportes para o alto, onerando ainda mais a indústria de uma maneira geral”, avalia Klein.

Esses desafios, na opinião de Giuseppe Lumare Júnior, diretor comercial da Braspress – uma das maiores empresas nacionais de transporte de encomendas – devem ser encarados como oportunidades de negócios.

“Há uma série de demandas novas que emergem da dinâmica do mercado calçadista. Todas elas correspondem a estratégias que estamos desenvolvendo para acompanhar esse dinamismo, cuja vertente mais evidente é a percepção de que o consumidor tem mudado bastante seus gostos e, por consequência, suas exigências”, declara o diretor.

Cerca de 9% do movimento da Braspress vêm do movimento de calçados. O transporte é feito com uma frota de 1.850 veículos próprios e 1.600 agregados.

Na opinião de Lumare Júnior, o fracionamento das vendas no setor será cada vez mais acentuado e transportadores especialistas, como a Braspress, precisam acompanhar essa tendência. “A Braspress tem optado por melhorar sua presença local em todo o país. Temos investido numa forte estrutura para garantir a qualidade em toda a cadeia logística. Porém, temos ampliado nossa capacidade instalada focando o conforto operacional e não necessariamente a aquisição de mais fluxos. Nossa visão é de que, melhorando as estruturas, processos, tecnologias e tendo uma estratégia adequada, conseguiremos reforçar o valor percebido por nossos clientes. Queremos ser provedores de qualidade por meio de soluções reais e não simples parceiros que não estão verdadeiramente comprometidos com os resultados de seus clientes”, declara o executivo.

Um dos desafios na ordem do dia dos transportadores especializados é otimizar a distribuição para não faltar produto nas prateleiras dos varejistas. Para isto, Lamare Júnior afirma ser necessário abdicar de certas parcelas de mercado para atingir microespecialidades operacionais, assim como, na indústria, o desafio é de produzir



Heitor Klein, presidente-executivo Abicalçados, diz que qualidade do calçado brasileiro abre mercado no exterior

lotes mínimos, sob demandas contratadas, para fugir dos altos custos de estocagem. “O negócio de transporte exige capital intensivo e análise continuada de cenários para não cair na obsolescência estratégica que vem à tona quando a baixa competitividade de uma transportadora a faz perder seus resultados e entrar em decadência”, diz.

DISTRIBUIÇÃO FRACIONADA

A Braspress é transportadora dos produtos da Calçados Bibi, indústria de sapatos infantis com fábricas em Parobé (RS) e em Cruz das Almas (BA), com mais de cinco mil pontos de venda no Brasil e presença em mais de 65 países nos cinco continentes. Todo o trabalho de entrega dos produtos da Calçados Bibi é realizado por terceiros.

Cerca de 90% da expedição segue pelo modal rodoviário e o restante (exportações) circula por modal marítimo. A empresa trabalha sob demanda e não faz estoques. A Braspress transporta cerca de 85% do volume produzido pela Bibi.

Os fornecedores da Calçados Bibi entregam a matéria-prima diretamente nas unidades fabris e a fabricante entrega os produtos prontos com frete

pagamento, em um sistema porta a porta. As mercadorias são rotuladas e embarcadas diariamente e chegam ao seu destino final com gerenciamento dos transportadores encarregados do processo de distribuição fracionada. Todo trânsito de informações é realizado de forma eletrônica entre as partes.

O sistema de coleta de mercadorias é iniciado com a leitura dos códigos de barras GTIN-Global Trade Item Number, que indica aos expedidores quais pedidos estão completos na expedição da linha de produção. No processo de separação, o sistema compara os produtos embalados com a ordem de compra (pedido) do cliente e, atendidas as condições de entrega (prazo, quantidade e item), gera a informação de Nota Fiscal Eletrônica ao transportador, que por meio de sistema EDI (Electronic Data Interchange), recebe informações relativas a peso, volume e valor a ser coletado.

“Embarcadores de cargas fracionadas estão sendo colocados diante de demandas que surgem, relacionadas ao elevado nível de fracionamento, grande frequência de entrega e velocidade do sistema. Essas demandas, que em parte surgem como fruto de redução de ciclo de vida dos produtos, crescem em relevância pela necessidade de intensificar resultados econômicos e financeiros nas empresas. Políticas de redução de estoques e elevação do nível de serviço, sugerem aos embarcadores práticas baseadas em elevado nível de controle do fluxo de mercadorias e informações no sistema – desde o cliente expedidor, até o cliente/consumidor final”, declara Rosnaldo Inácio da Silva, diretor de operações da Calçados Bibi.

Na opinião de Inácio da Silva, atualmente, as dimensões competitivas que estão envolvidas na formação da estratégia de comercialização das empre-

sas, vão além da relação que envolve preço e prazo de pagamento. Ele avalia que o ritmo de crescimento das vendas é o resultado complexo de escolhas que envolvem variedade de oferta em produtos, performance dos produtos, volume e frequência de compra, velocidade e pontualidade, qualidade do produto e dos serviços oferecidos.

Entre os desafios para o fornecimento de volumes pequenos, o diretor da Calçados Bibi assinala que a redução de volume de entrega (fracionamento) é geralmente, acompanhada pela redução de valor transportado por documento fiscal. “Essa condição pode comprometer os resultados de operação em companhias embarcadoras que não possuam volumes compatíveis com uma escala mínima de operação nas praças onde operam. Para expedidores, é fundamental a escolha correta do embarcador/transportador. A similaridade entre cargas e rotas entre diferentes produtos pode viabilizar ou maximizar resultados de operação, permitindo uma competição adequada entre os participantes de um determinado setor”, analisa Inácio da Silva.

ESTRATÉGIA

Uma ação recente da empresa, que resultou em ganhos de produtividade, foi a implantação de um sistema de “doca avançada” com seu parceiro transportador, realizando a identificação e separação das cargas dentro das expedições da indústria. Isso acelerou o processo de despacho e melhorou o nível de serviço aos clientes, que de modo geral, passaram a receber seus pedidos com um dia de antecedência.

Na previsão para os próximos anos, Inácio da Silva avalia que o setor calçadista atravessa um momento cercado de desafios e oportunidades. “Se

por um lado sofre diante da ameaça chinesa e de outros países asiáticos no mercado internacional, por outro lado pode se apoiar em um mercado doméstico responsável pelo consumo de mais de 900 milhões de pares de calçados por ano. Esse mercado varejista doméstico, que passa por sucessivas evoluções, assiste a entrada de grandes indústrias no varejo, o que podemos compreender como uma extensão de sua cadeia de valor, na direção do consumidor. Elevação dos níveis de complexidade como aumento da variedade de produtos, ciclo de vida mais curto, redução de volumes praticados e aumento da frequência de entrega serão ainda mais evidentes nas operações dos próximos anos. Terão maior êxito empresas que adotarem estratégias baseadas em modelos flexíveis, capazes de lidar com o fenômeno da redução de escala, aumento de complexidade e diminuição de custos operacionais”, prevê.

Ele acredita que a necessidade de vender valor e criar experiências diferenciadas para o consumidor brasileiro, certamente irá promover um reposicionamento de vários atores ao longo da cadeia logística, entre os quais se encontram os operadores logísticos e transportadores.

“Nossa logística deverá buscar a geração de valor e experiência além do ponto de compra/venda. Temos que atingir, com serviços diferenciados, a mente do consumidor a ponto que este consumidor escolha produtos e empresas prestadoras de serviço. Imagino clientes adquirindo produtos e exigindo determinado transportador ou operador logístico, como fazem consumidores de computadores quando compram seus produtos e exigem determinados processadores”, conclui.



Diferencial competitivo

Com planejamento e organização de toda a cadeia de suprimentos, setor busca aumentar a competitividade

[AMARILIS BERTACHINI]

A logística deixou de ser apenas uma necessidade de deslocamento de insumos e produtos para se tornar, em muitos casos, um diferencial competitivo. A otimização da cadeia de suprimentos tem papel fundamental no nível de serviço prestado aos clientes e na redução dos custos das empresas. A opinião é de Rodrigo Otávio Campos Tavares de Oliveira, diretor de logística de uma das maiores empresas do setor de bebidas, a Companhia de Bebidas das Américas – Ambev, que comercializa cerca de 30 marcas de cervejas e

bebidas não alcoólicas e faz parte do grupo Anheuser-Busch InBev.

“A Ambev tem feito esforços enormes para tornar sua logística capaz de suportar nossas estratégias de vendas com eficiência. Basicamente vemos muita evolução em ganhos de produtividade por meio de melhores técnicas de gestão, apoiadas por tecnologias que ajudam no planejamento e no monitoramento de produtividade de mão de obra e de frota. Vemos, igualmente, a evolução nas especificações de equipamentos que trazem mais capacidade

e eficiência, mas apenas isso não é suficiente”, declara Oliveira.

A área de logística da Ambev trabalha em praticamente toda a cadeia de valor, da gestão de armazéns e transporte de insumos até a distribuição final de produtos, e utiliza frete em diversos modais – rodoviário, que é o mais expressivo, marítimo e ferroviário – para transportar insumos até as fábricas e para distribuir os produtos prontos. Portos e ferrovias são utilizados, principalmente, para carregamento de insumos e suprimentos

para a produção.

A Ambev abastece todo o território nacional, são mais de 1,2 milhão de pontos de venda atendidos nos 5.570 municípios do Brasil.

O grupo gerencia uma das maiores frotas de caminhões do país, com 6,5 mil veículos. Entre as ações que a empresa tem desenvolvido para aumentar a produtividade está o Frota Compartilhada, um programa em parceria com outras empresas que tem o objetivo de otimizar as viagens dos caminhões que distribuem os produtos dessas companhias. Os veículos que retornariam às fábricas da Ambev vazios depois de abastecer os centros de distribuição passaram a fazer os trajetos de volta com cargas das empresas parceiras. Entre 2012 e 2013, a Ambev economizou 6,3 milhões de litros de óleo diesel e deixou de lançar na atmosfera 19.517 toneladas de CO₂ graças a essa iniciativa. Atualmente, cerca de 2 mil viagens compartilhadas são realizadas por mês em quinze estados do país.

A base deste trabalho é o uso de smartphones pelos motoristas com aplicativos desenvolvidos especialmente para a operação de distribuição. Esses aplicativos possibilitam, por exemplo, o acompanhamento online do trabalho de entrega dos caminhões. Permitem, ainda, projetar as melhores rotas para atender com mais agilidade aos pontos de venda, desenhando quais são os percursos com menos trânsito, por exemplo. “Em tempo real, conseguimos saber o que está acontecendo com cada entrega”, diz. É possível descobrir se um caminhão desviou da rota, se houve algum problema mecânico ou se o veículo está acima da velocidade permitida. “Estamos usando a tecnologia para otimizar a entrega, com diminuição do tempo gasto e dos custos. Além

disso, também contribuimos para ganhos ambientais já que, com rotas mais ágeis, diminuimos o tempo dos veículos em circulação, resultando em menor emissão de gases poluentes e menos caminhões nas ruas”, conclui.

Outra iniciativa da companhia nesse sentido foi feita em parceria com a MAN Latin America, que desenvolveu um caminhão 100% movido a gás natural (GNV) para a Ambev. O modelo chegou às ruas do Rio de Janeiro durante a Copa do Mundo. Esse novo veículo resulta em uma redução de 20% de emissão de CO₂, além de proporcionar maior conforto aos motoristas graças à diminuição dos níveis de emissão sonora obtida com a nova motorização. A autonomia é de cerca de 200 quilômetros e o sistema de armazenagem de gás natural não altera sua capacidade de carga útil, que é a mesma da versão a diesel, com capacidade para carregar até dez paletes de 1.250 quilos, o equivalente a cerca de 9.400 garrafas.

Na visão de Oliveira, a tendência para o setor de logística nos próximos anos é de crescer e garantir a melhoria dos processos, utilizando novas tecnologias e modernizando a frota. Nos últimos quatro anos, a companhia investiu cerca de R\$ 10 bilhões em sua operação, incluindo investimentos nos processos logísticos e de distribuição.

TREINAMENTO

Em sua opinião, um dos grandes desafios do segmento – considerando que na filosofia da Ambev o item segurança do trabalho está em primeiro lugar – é treinar todos os envolvidos na cadeia logística para que sigam os padrões internacionais de segurança exigidos pela companhia, identificando os riscos de cada atividade e se compor-

tando de forma a evitar qualquer tipo de acidente. Entre as iniciativas implementadas, a empresa desenvolveu um kit didático composto por filmes instrutivos, cartazes, adesivos e cartilhas, com metodologia e conteúdo próprios, que traz orientações sobre as atividades críticas de logística. Só em 2013, foram distribuídas 27 mil cartilhas. Além disso, todo mês de agosto a companhia promove o Dia do Cinto de Segurança, campanha para reforçar a obrigatoriedade do uso do equipamento.

Atualmente, a Ambev mantém uma rede de cerca de 50 empresas parceiras que prestam serviços logísticos, responsáveis tanto pelo trabalho interno nas 44 fábricas e nos centros de distribuição do Brasil, quanto pela entrega dos produtos nos pontos de venda.

A distribuição é centralizada em dois canais: mais de 90 Centros de Distribuição Direta (CDDs) próprios e centenas de revendas terceirizadas.

Em agosto, a Ambev anunciou a construção de um Centro de Inovação e Tecnologia (CIT) no Rio de Janeiro para acelerar seu processo de inovação de produtos, voltado tanto a novos líquidos quanto a embalagens mais modernas. Com investimento estimado em R\$ 180 milhões, o centro ocupará uma área de mais de 36.000 m² na Ilha do Bom Jesus, próxima à Ilha do Fundão, e contará com modernos equipamentos de produção de bebidas, com tecnologia de ponta na produção de cerveja sem álcool e modernos sistemas de filtração de cerveja e refrigerante. A previsão é que a obra fique pronta em dois anos.

PLANEJAMENTO

Nunca se falou tanto sobre planejamento na cadeia de Supply Chain quanto se fala hoje no Brasil, fator



MAN desenvolveu caminhão 100% movido a gás natural (GNV) para a Ambev

este que tem sido decisivo para o aumento da competitividade deste setor no mercado nacional.

Na Camil, indústria de grãos (arroz, reijão), açúcar e pescados em conserva, o planejamento tem sido estratégico para conquistar ganhos de produtividade. “Estamos cada vez mais aprimorando as nossas técnicas de planejamento, implementando rotinas tais como reuniões de S&OP (Planejamento de Vendas e Operações) e acompanhamentos semanais e diários da execução dos planos”, declara Jaime Ghisi, diretor de logística da Camil. Ele explica que o interessante da utilização de técnicas de planejamento, é otimizar o que a empresa tem hoje.

“Acreditamos que com o passar dos anos, as operações entram no automático, criam-se folgas despercebidas e estas folgas são nocivas ao negócio, criando a necessidade de serem constantemente revisitadas. Esta ação de rever a operação periodicamente, com ajuda de processos e técnicas de planejamento, vem surtindo efeito bastante positivo em nossas operações, sem muitas mudanças de cunho estrutural, que demandariam

investimentos financeiros”, complementa o diretor da Camil.

O planejamento do estoque também tornou-se peça fundamental para o resultado da empresa. Hoje o processo de S&OP e o acompanhamento de execução de um plano definido envolve todos os setores da Camil, desde as áreas comerciais, informando a possível demanda e suas variações, até as áreas de logística e indústria para otimização de recursos. O acompanhamento é feito “a quatro mãos”, a fim de evitar sobras onde a empresa corre o risco de perda do produto devido à vida útil ou à falta do mesmo, fatores que resultam diretamente em queda de volume de vendas, exposição e rupturas nos pontos de venda.

Ele acredita que o momento atual é o de manter os “pés no chão”, de reavaliar todos os cenários, ambientes externos e internos, revendo contas, principalmente em relação a custos e se preparando para uma possível tormenta. As restrições, na avaliação de Ghisi são um grande dificultador, porém o maior problema é que o modelo adotado para as restrições, pesa somente para um lado da cadeia, que é

a indústria, quem produz. Ele defende que as restrições precisariam ser pensadas do início ao fim da cadeia para evitar gargalos.

O grupo entrega seus produtos em todo o país e conta com centros de distribuição localizados em São Paulo, no Distrito Federal, no Rio Grande do Sul, no Ceará, na Bahia e no Maranhão. A carga parte de suas fábricas de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo, Pernambuco, Mato Grosso e Maranhão. A empresa tem frota 100% terceirizada, opta por pulverizar ao máximo seus transportadores, buscando um equilíbrio saldável em todas as regiões.

NOVO CD

A JBS Carnes, que possui 12 centros de distribuição destinados à operação de carne bovina no país, iniciou em junho último uma nova operação em um dos maiores centros de distribuição de alimentos refrigerados do país. Com mais de 100 mil metros quadrados, o CD possui cerca de 30 mil posições de paletes para armazenagem de produtos e capacidade para movimentar cerca de 40 mil toneladas/mês de cargas resfriadas, congeladas, alimentos industrializados e vegetais.

A estrutura é uma das maiores da América Latina e está estrategicamente localizada na Rodovia Anhanguera, a poucos quilômetros do maior centro de consumo do Brasil, a capital paulista, o que aumentará a eficiência da distribuição dos produtos da JBS Carnes para os clientes da cidade de São Paulo. “Temos buscado cada vez mais integrar processos no sentido de reduzir custos operacionais e elevar a qualidade do atendimento prestado a nossos clientes”, diz Gilmar Schumacher, diretor de logística da JBS.

Parceria garante distribuição de publicações

Estratégia visa diminuir custo e fazer consumidor receber produtos em menor tempo

[GILMARA SANTOS]



Concorrentes na preferência dos leitores, dois dos principais jornais do país, O Estado de S. Paulo e Folha de S. Paulo, decidiram unir forças na busca por economia e eficiência, e juntas criaram uma empresa de distribuição, a SPDL (São Paulo Distribuição e Logística). Todos os dias, mais de 700 mil jornais das duas marcas são distribuídos em mais de 900 municípios em todo o país, sendo 400 mil só na Grande São Paulo. A megaoperação envolve aproximadamente 3.000 pessoas, 1.250 veículos (motos, peruas e caminhões) e 60 transportadoras contratadas.

“Os primeiros jornais, impressos entre as 21h30 e meia-noite, seguem para as capitais dos outros Estados. Para o Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná e Santa Catarina, os exemplares seguem por via terrestre. Para o Rio Grande do Sul e demais Estados do Norte e Nordeste, os jornais seguem de

avião”, diz Daniel Colacioppo, gerente de distribuição da SPDL. O frete representa cerca de 30% do custo do jornal.

A janela de tempo entre a impressão e a entrega para assinantes e bancas de jornal na Grande São Paulo é bem menor: das 3h20 às 6h30. As transportadoras pegam os jornais nas gráficas do Estadão e da Folha e os transportam para os cinco Centros de Distribuição (CDs) da SPDL – um em cada região da cidade. Nos CDs, os jornais são entregues a 700 motoboys contratados da empresa e 400 entregadores de perua.

Em todo esse procedimento, que precisa funcionar como um relógio, a SPDL se vê com dois desafios a serem solucionados. O primeiro diz respeito à entrega para os assinantes. “Com o trânsito pesado em São Paulo e o rodízio, que

obrigam as pessoas a saírem mais cedo de casa para trabalhar, os assinantes, principalmente, os moradores da periferia da cidade, pedem que o jornal seja entregue mais cedo, até mesmo antes das 6 horas. Hoje, a Folha e o Estadão chegam entre 5h50 e 6h30”, informa Colacioppo. O outro desafio impacta diretamente os custos de distribuição. Trata-se aprovação da Lei 12.997, que altera a CLT e determina que as pessoas que usam a moto para trabalhar com o transporte de passageiros e mercadorias recebam adicional de periculosidade de 30% sobre o salário. “É um custo que não podemos repassar para os clientes”, diz o gerente de distribuição da SPDL.

Outra empresa que também conta com sistema de parceria para realizar a distribuição de jornais e revistas por todo o país é a MT LOG. “Temos 80 CD’s (centros de distribuição) por todo o Brasil, que são, na verdade, nossos parceiros”, explica o proprietário da empresa, Alessandro Candiani. Revistas, mala direta, marketing promocional e catálogos são recebidos diretamente da gráfica pela MT no CD de São Paulo, onde é feita a consolidação do material – com o processo de impressão e código de barras para garantir a rastreabilidade do impresso. Da capital paulista o material é enviado para os parceiros que fazem a distribuição local.

A empresa chegou a ter 10 centros de distribuição próprios, mas o negócio não se viabilizava. “Tivemos a experiência de ter CDs próprios, mas isso era inviável, porque ter uma grande estrutura fixa é complicado porque pode chegar tudo ao mesmo tempo e depois, no restante do mês, você não tem razão para manter o local nem todos os funcionários”, comenta Candiani. Ele conta que hoje, por exemplo, com apenas duas revistas são 170 mil exemplares distribuídos em um dia. “Ter parceiros garante que os impressos cheguem no prazo combinado ao cliente”, avalia o executivo ao contar que o prazo médio para entrega varia entre quatro e 12 dias. O prazo de entregar, porém, é estipulado pelo cliente, que em alguns casos pode contar inclusive com transporte aéreo, que é mais usado em ações de marketing. “Para revistas, o custo é muito elevado e inviabiliza o uso de transporte aéreo”, avalia.

Há mais de 10 anos no mercado de distribuição, o executivo a firma que a entrega para empresas é mais fácil, porque

está concentrada em polos, enquanto que a pessoa física a entrega é mais pulverizada.

A MT LOG conta atualmente com cerca de 50 trabalhadores diretos, que atuam no manuseio e administração, e outros 2.000 colaboradores na entrega. A empresa, que começou em um galpão de 100 metros quadrados e com atuação apenas regional, conta atualmente com um espaço de 2.000 m² e distribuição em todo o país. A empresa não trabalha com a armazenagem dos produtos. “A expectativa é de fechar este ano com alta de 20% no faturamento”, diz Candiani sem revelar o faturamento anual da empresa.

EDUCAÇÃO

Para distribuir os exemplares dos cerca de 70 títulos que a Editora Livros de Safra possui, seu sócio, Marcelo Melo, faz a própria logística, de acordo com

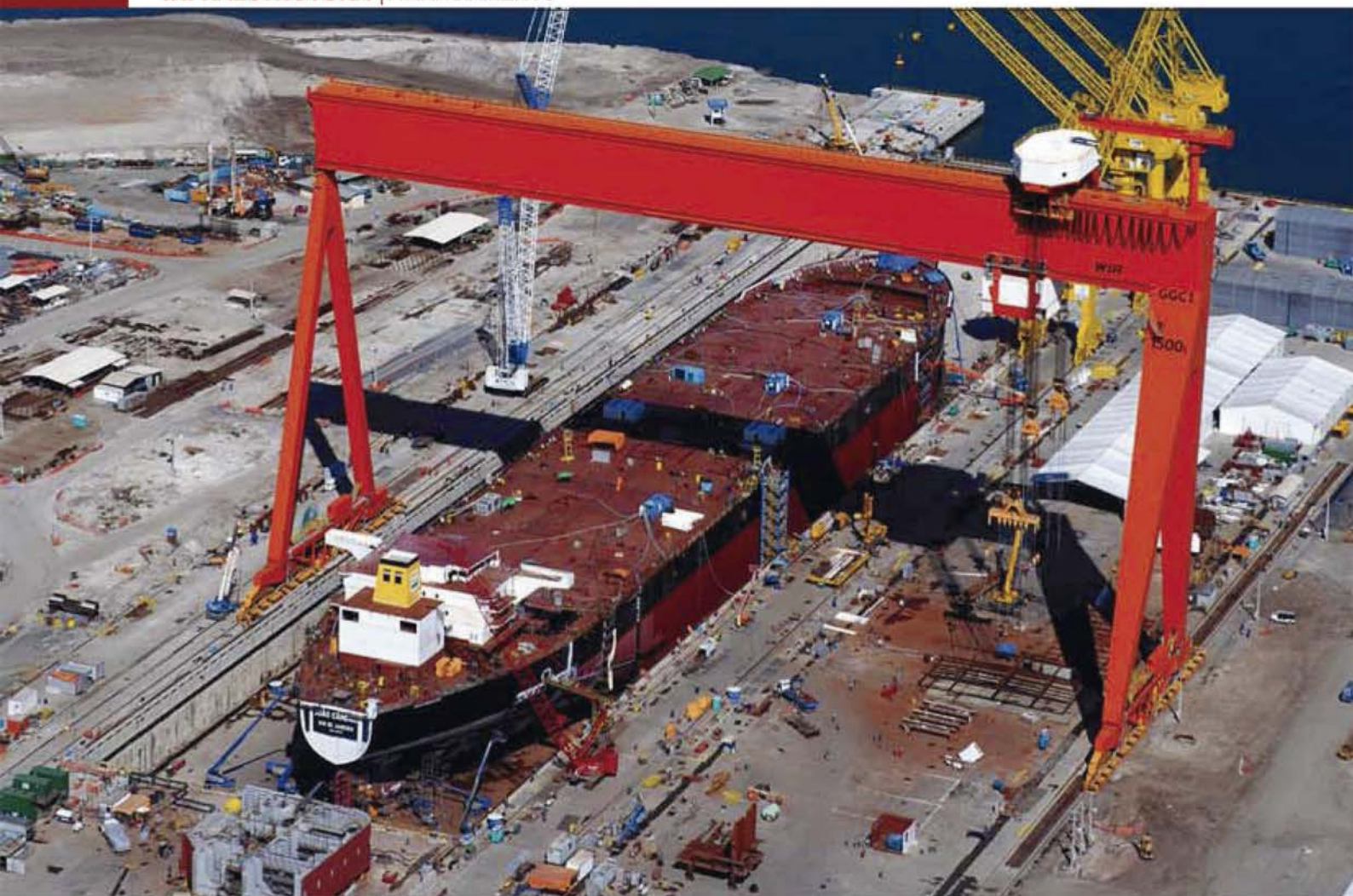


a demanda. Parte do estoque de livros fica na editora e parte em um depósito. “Dependendo do lugar e a quantidade de livros, contrato uma transportadora especializada. Também faço uso de transporte aéreo para ser mais rápido em caso de distâncias grandes”, diz Melo. Quem compra pelo site da editora recebe o livro via correio. Segundo Melo, as despesas com frete consomem 6% do faturamento.

No caso da Página Editora e Jornalismo, o frete não apresenta um custo significativo, mas a distribuição sim, cerca de 20% do custo do produto, segundo Marco Antônio Corrêa de Almeida Oliveira, diretor financeiro da empresa. Os produtos da editora são destinados a bairros nobres da Zona Oeste de São Paulo. São quatro guias: Lapa/Leopoldina, Vila Madalena, Perdizes/Pompéia e Sumaré, com edições mensais, um guia temático – Vila Mais – para toda a região, além de revistas institucionais (Rotary, ACM, etc.) e um jornal semanal, com 30 mil exemplares distribuídos em domicílio. Os guias e revistas são impressos na gráfica Eskenazy e os Jornais na OESP Gráfica.

A distribuição é feita por uma empresa terceirizada, a Pedro Secco Distribuidora. No caso dos jornais, a distribuidora pega na gráfica, já as revistas, a gráfica entrega na distribuidora.

“A entrega dos guias e dos jornais é feita no sistema porta a porta. Já o Vila Mais tem sua distribuição realizada em pontos fixos. As revistas institucionais são entregues nas respectivas sedes. Fazemos as entregas com perua e entregadores a pé”, informa Oliveira.



BNDES se prepara para investir mais

Desembolsos em projetos de logística crescem, mas ainda têm pequena representatividade entre os aportes do banco

[RENATA PASSOS]

O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) é o principal banco nacional de fomento de grandes projetos de infraestrutura no Brasil. No ano passado, os desembolsos do banco estatal para o segmento de logística atingiram cerca de R\$ 8,80 bilhões. Desse montante, R\$ 3,76 bilhões foram para os aeroportos; R\$ 2,31 bilhões para rodovias; R\$

1,62 bilhão para ferrovias; e R\$ 1,11 bilhão para portos. Os aportes foram 30% maiores que os recursos de 2012 (R\$ 6,75 bilhões), mas o segmento responde por apenas cerca de 5% dos R\$ 190,4 bilhões desembolsados pelo banco.

Ao mesmo tempo, os recursos são pouco representativos frente aos valores em financiamentos que seriam

necessários para apoiar os investimentos que deveriam ser aplicados em logística e transporte no País. Segundo dados do Instituto de Logística e Supply Chain (Ilos), o Brasil precisaria investir cerca de 5% do PIB para melhorar a sua infraestrutura logística. Na prática, se for considerado o PIB brasileiro do ano passado (R\$ 4,81 trilhões), os investimentos de-

veriam ser de cerca de R\$ 240 bilhões ao ano e boa parte desse valor deveria ser de financiamentos públicos, cujos juros são reduzidos.

A situação ainda é bem diferente. Segundo o documento Perspectivas do Investimento para o período 2014-2017, elaborado pela Área de Pesquisa e Acompanhamento Econômico do BNDES, o setor de infraestrutura logística deve receber investimentos privados de aproximadamente R\$ 171 bilhões entre 2014 e 2017. Portanto, mesmo considerando os recursos públicos, a média anual desses próximos quatro anos, ela ainda é bem inferior ao que deveria ser investido.

Contudo, o BNDES já está se preparando para uma mudança de cenário. Segundo o gerente do Departamento de Transportes e Logística da Área de Infraestrutura do BNDES, Dalmo Marchetti, atualmente, as principais questões trabalhadas na estruturação dos financiamentos são a atração de outros agentes para o cofinanciamento dos projetos, o estímulo à emissão de títulos ancorados nos projetos e o equacionamento de garantias para cobrir o financiamento. “Todas as iniciativas visam ampliar o crédito disponível diante dos desafios da am-

pliação expressiva da infraestrutura do País”.

Na busca por atrair outros agentes ao financiamento, o BNDES tem buscado, especialmente nos projetos do PIL (Programa de Investimentos em Logística), alocar 30% do crédito aos demais agentes, nas mesmas condições de custo, prazo e garantias. “No aspecto da emissão de debêntures, o tomador do crédito pode se beneficiar da conversão da estrutura de amortização do sistema SAC para o Price, desde que se comprometa a obter funding para os investimentos através da emissão de debêntures”, explica.

Quanto ao equacionamento das garantias, ele diz que o BNDES tem participado das discussões de uma melhor estrutura de alocação de riscos para os projetos. Como instrumentos para este fim estão a estruturação de um fundo garantidor de projetos de infraestrutura, a alocação adequada de riscos não gerenciáveis pelo empreendedor, a redução dos riscos de sobrecustos de construção, o que pode contribuir para a estruturação de projetos na modalidade Project finance limited recourse (risco limitado aos acionistas).



Dalmo Marchetti, do BNDES, diz que há esforço para ampliar financiamentos para a infraestrutura

PRINCIPAIS FINANCIAMENTOS

Para este ano, a estimativa é que os financiamentos em infraestrutura logística atinjam R\$ 10,35 bilhões. Por área, a maior parte desses recursos deve ser emprestada para o de-

Detalhamento dos desembolsos do BNDES por setor e ano, incluindo previsões até 2016

(em bilhões de R\$)

Ano	Ferrovias	Rodovias	Portos	Aeroportos
2016	5,58	7,35	4,60	2,74
2015	3,15	6,71	3,19	2,48
2014	1,77	3,81	2,16	2,62
2013	1,62	2,31	1,11	3,76
2012	2,21	1,90	2,13	0,50
2011	1,52	1,66	1,06	-
2010	1,28	1,64	0,65	-
2009	1,51	1,44	0,32	-

envolvimento de projetos de rodovias R\$ 3,81 bilhões. Os aeroportos responderão por R\$ 2,62 bilhões; os portos por R\$ 2,16 bilhões; e as ferrovias por R\$ 1,77 bilhões. “Para 2015, são previstos financiamentos de R\$ 15,53 bilhões e outros R\$ 20,27 bilhões em 2016”, declara Marchetti.

De acordo com o engenheiro do Departamento de Transportes e Logística da Área de Infraestrutura do BNDES, Edson Dalto, recentemente, os principais projetos financiados em rodovia, envolvem as obras do Programa de Concessões de Rodovias Federais e dos estados. Já para as ferrovias foram contempladas a expansão da Malha Norte da ALL até Rondonópolis (MT), a construção da Transnordestina, a ampliação da capacidade da Estrada de Ferro Carajás, além do apoio à aquisição de material rodante de diversas concessionárias.

Os aportes para os portos envolvem a implantação dos portos Sudeste e Açú (ambos no RJ), a ampliação da infraestrutura dos portos de Suape (PE) e Pecém (CE), além da ampliação de terminais nos portos de Santos (SP), Paraguaçu (PA), Rio Grande (RS), Salvador (BA), Itaqui (MA), Itapoá (SC), Rio de Janeiro (RJ), entre outros. Para completar, os desembolsos para os aeroportos envolvem as concessões da União em Viracopos e Cumbica, respectivamente em Campinas e Guarulhos (SP), e o aeroporto Presidente Juscelino Kubitschek, em



Sede do banco no Rio de Janeiro

Brasília (DF), além da implantação do aeroporto Governador Aluizio Alves, em São Gonçalo do Amarante, próximo a Natal (RN).

AUMENTO DOS APORTES EM FERROVIAS

O estudo do BNDES Perspectivas do Investimento aponta que as ferrovias terão destaque nos investimentos o período 2014-2017, que devem atingir cerca de R\$ 57 bilhões. Destacam-se: a expansão da malha existente pelo setor privado, no âmbito do PIL (mais 11 mil km), e no âmbito dos concessionários incumbentes, com cerca de 2,1 mil km de extensão; a expansão da malha existente pelo setor público, através de investimentos diretos

da Valec (Ferrovia Norte-Sul e a implantação da Ferrovia de Integração Oeste-Leste), com cerca de 3,3 mil km e, por fim, os investimentos correntes na modernização e aumento de capacidade da via permanente e na ampliação da frota de material rodante. O PIL prevê investimento em 12 trechos, parte em projetos novos (greenfield), parte na modernização da rede existente (brownfield). Os projetos estão condicionados ao desenvolvimento e consolidação de um novo marco regulatório e uma nova organização industrial do setor.

Pelas previsões do BNDES, as ferrovias receberão financiamentos de R\$ 3,15 bilhões em 2015 e R\$ 5,58 bilhões em 2016, aumentando consideravelmente os aportes. Em rodovias, serão R\$ 6,71 bilhões em 2015 e R\$ 7,35 bilhões em 2016. Nos portos, os recursos devem atingir R\$ 3,19 bilhões e R\$ 4,60 bilhões, em 2015 e 2016, respectivamente. Os financiamentos em aeroportos devem chegar a R\$ 2,48 bilhões (2015) e R\$ 2,74 bilhões (2016).

TIPOS DE FINANCIAMENTO

Os financiamentos do BNDES podem ser direto, indireto (quando o recurso do BNDES é repassado através de outros agentes financeiros) ou misto (quando o BNDES é cofinanciador junto de outra instituição financeira).

Quanto à estruturação de garantias, o financiamento pode ser na

Logística em relação ao valor financiado pelo Banco (em bilhões de R\$)



forma Corporate Finance ou Project Finance. No primeiro caso, as garantias do financiamento recaem sobre os acionistas investidores ou são repassadas a outras instituições financeiras, por uma fiança bancária.

No caso do Project Finance, as garantias do financiamento advém do projeto, entre eles os direitos creditórios da concessão. Dessa maneira, os próprios recursos do projeto fazem parte da estrutura de garan-

tias do seu financiamento. Essas garantias poderão ser acompanhadas de garantias complementares até a fase de completion (quando estão mitigados os maiores riscos da operação) físico e financeiro.

Além do financiamento dos agentes financeiros, os empreendedores podem emitir títulos ancorados nos projetos, como as debêntures de infraestrutura, como forma de obter recursos adicionais ao financiamento. Tais debêntures apresentam a particularidade de serem isentas de IR para investidores pessoas físicas ou não residentes no País.

Usualmente nos projetos de logística, principalmente os de maior porte, as formas mais comuns são o financiamento direto, através do produto BNDES Finem, muitas vezes estruturados por meio do Project Finance, e do Programa de Sustentação do Investimento (PSI), para a aquisição de máquinas e equipamentos nacionais, cadastrados no sistema Finame.



Pelas previsões do BNDES, as ferrovias receberão financiamentos de R\$ 3,15 bilhões em 2015

Privatização para dinamizar estradas federais

O “pacote” de concessões de trechos rodoviários disponibilizados pelo governo deve trazer benefícios aos usuários, principalmente pelo valor das tarifas dos pedágios

[MÁRCIA PINNA RASPANTI]

Para tentar resolver os problemas das rodovias brasileiras, o governo federal aposta na privatização de diversos trechos, por meio de concessões. O Programa de Investimentos em Logística (PIL) foi lançado em agosto de 2012, com o objetivo de dotar o País de um sistema de transporte adequado às dimensões do Brasil. No total, seis trechos rodoviários já foram concedidos pelo programa, sendo cinco em 2013 e um em 2014. Muitos dos projetos preveem a duplicação das estradas.

De acordo com o Ministério dos Transportes, a opção por concessão “decorreu da identificação de trechos de rodovias importantes do ponto de vista logístico para as quais seria possível realizar investimentos de duplicação e outras melhorias relevantes através de tarifas módicas cobradas dos usuários e que ao mesmo tempo se mostravam atrativas do ponto de vista

de propiciarem um retorno adequado ao ente privado. As vantagens do ponto de vista logístico decorrerão do modelo que foi adotado, com a concentração dos investimentos (os quais incluem a duplicação de todos os segmentos em pista simples) nos cinco primeiros anos, o que propiciará uma redução nos custos de transporte”.

Uma das maiores preocupações dos operadores e transportadores é relativa aos preços dos pedágios que serão praticados. “O modelo de concessão adotado pelo governo é bem mais palatável ao usuário, pois, já define que os valores cobrados serão módicos. É preciso analisar os custos em relação aos benefícios que virão com as melhorias e duplicações das rodovias. Em nossa opinião, a iniciativa é bastante positiva”, afirma Neuto Gonçalves dos Reis, diretor técnico da NTC & Logística (Associação Nacional do Transporte de

Cargas e Logística).

Segundo Reis, os pedágios devem ficar entre quatro e cinco centavos por quilômetro, o que é bastante interessante para os usuários. “Em São Paulo, por exemplo, algumas concessionárias chegam a cobrar quatro ou cinco vezes este valor, o que é caríssimo. É preciso ter estradas em boas condições e com pedágios baratos. As intervenções serão relativamente rápidas, cerca de cinco anos, o que para este tipo de obra no Brasil não é tanto”, diz. Reis acredita que a iniciativa privada será mais ágil que o governo na conclusão das obras.

DUPLICAÇÃO

Na sequência do Programa de Investimentos em Logística será dada a concessão de outros cinco trechos, que somam 2,6 mil quilômetros de rodovias, dos quais 2,3 mil quilômetros deverão

ser duplicados. O investimento estimado é de R\$ 17,8 bilhões. A Ponte Rio-Niterói, na BR-101, no Rio de Janeiro, será reconcedida – quando terminar o atual contrato, em maio de 2015.

Também serão privatizados outros quatro lotes rodoviários: as BRs 476, 153, 282, 480, de Lapa, no Paraná, à divisa entre Santa Catarina e Rio Grande do Sul, passando por Chapecó, também em Santa Catarina. As rodovias BR-364 e 060, de Jataí, em Goiás, ao entroncamento da BR-153, em Minas Gerais; as BR-364 e 06, de Rondonópolis, no Mato Grosso a Goiânia; e também as rodovias BR-163 e 230, de Sinop, no Mato Grosso ao porto de Miritituba, no Pará. A expectativa é que a Ponte Rio-Niterói seja leiloada até o final deste ano e os demais trechos em 2015.

Em 18 de janeiro de 2012, houve o leilão da rodovia BR-101, que liga os estados do Espírito Santo e da Bahia. A assinatura de contrato foi firmada em 17 de abril de 2013. A tarifa-teto prevista era de R\$ 0,06237/km, e o Consórcio Rodovia da Vitória venceu, ao oferecer a tarifa de R\$ 0,03391, representando um deságio de 45,6%.

A BR-050, que faz a ligação entre Goiás e Minas Gerais, teve seu leilão realizado em 18 de setembro de 2013. O vencedor foi o Consórcio Planalto, que ofereceu uma tarifa de R\$ 0,04534 por quilômetro de rodovia, o que representou deságio de 42,38% em relação à tarifa-teto fixada pelo edital, que foi de R\$ 0,0787 por quilômetro.

A BR-163, no Mato Grosso, foi leiloada em 27 de novembro de 2013. A Odebrecht venceu o certame após oferecer tarifa de R\$ 0,02638 por quilômetro de rodovia com deságio de 52,03%, em relação aos R\$ 0,0550 por quilômetro de rodovia estabelecidos no edital. O lote composto pelas rodovias BR-060, 153 e 262, que passam

pelo Distrito Federal, Goiás e Minas Gerais, foi concedido em 4 de dezembro de 2013. A Triunfo Participações e Investimentos venceu o leilão ao oferecer a tarifa de R\$ 0,02851 por quilômetro de rodovia, o que representou um deságio de 52% em relação à tarifa estabelecida no edital, que era de R\$ 0,0594 por quilômetro.

A BR-163, no Mato Grosso do Sul, foi arrematada no dia 17 de dezembro de 2013 pela Companhia de Participações em Concessões, empresa pertencente à CCR, que ofereceu deságio de 52,74%. A tarifa teto estabelecida no edital foi de R\$ 0,0927 e a CCR ofereceu R\$ 0,04381 por quilômetro de rodovia. A BR-040, que liga o Distrito Federal, Goiás e Minas Gerais, teve seu leilão realizado em 27 de dezembro de 2013. A vencedora foi a Investimentos e Participações em Infraestrutura (INVEPAR), que ofereceu proposta de R\$ 3,22528 por praça de pedágio, o que representa um deságio de 61,13% em relação ao teto definido no edital, que foi de R\$ 8,29763 por praça de pedágio.

Em 2014, foi realizado o leilão do trecho rodoviário da BR-153, entre Anápolis, em Goiás, e Aliança do Tocantins. A vencedora foi a Galvão Engenharia, com um deságio de 45,99%. A tarifa-teto determinada no edital era de R\$ 0,0922 por quilômetro de rodovia, e a apresentada pela empresa foi de R\$ 0,04979.

ESCOAMENTO DA SAFRA

Segundo o Ministério dos Transportes, os trechos incluídos no programa foram selecionados “buscando a máxima eficiência logística na integração entre regiões produtoras de bens e serviços, regiões consumidoras e polos exportadores. Também estão articulados com as obras do Programa



Neuto Gonçalves dos Reis, diretor técnico da NTC, diz que custos do transporte serão reduzidos com estradas melhores

de Aceleração do Crescimento (PAC), que também prevê a construção, recuperação e duplicação de rodovias e ferrovias”. A região Centro-Oeste deve ser beneficiada com a ampliação de capacidade de suas estradas, “além da manutenção adequada, serão reduzidos os custos de transporte e os tempos de deslocamentos, favorecendo o escoamento da produção”, informa. Um dos problemas da região é exatamente uma obra incluída no PAC. “Há um trecho da BR-163 no Pará que está demorando demais para ser concluído”, destaca Reis.

As obras na região Centro-Oeste são de fundamental importância para o fluxo de grãos, principalmente a soja, que seguem em direção aos portos da região nordeste para serem exportados. “Existe um projeto de integração intermodal utilizando o rio Tapajós. Isto poderia baratear os custos de transporte e também desafogar os portos das regiões sudeste e sul. Mas todos os trechos de rodovias incluídos neste pacote de privatizações do governo será extremamente positivo”, informa Reis.

Estradas ruins prejudicam construção da Ferrovia Oeste Leste

Importante para a integração das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, o empreendimento terá 1,5 mil km e investimentos de R\$ 6 bilhões

[MÁRCIA PINNA RASPANTI]



A Ferrovia de Integração Oeste Leste (Fiol) ligará a cidade de Figueirópolis, no Tocantins, ao Porto Sul, em Ilhéus, na Bahia, passando por 49 municípios baianos. A nova linha férrea poderá, futuramente, ser interligada a rede que chegará ao Oceano Pacífico, promovendo uma maior integração da América do Sul. Ao todo, o projeto tem 1,5 mil quilômetros de extensão e envolve investimentos estimados em R\$ 6 bilhões até 2014. A ferrovia ainda abrirá nova alternativa

de logística para portos no norte do País atendidos pela Ferrovia Norte-Sul e Estrada de Ferro Carajás.

De acordo com dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI), a conclusão da Fiol entre Barreiras e Ilhéus pode gerar uma economia anual de R\$1,19 bilhões com transporte em 2020. Aproximadamente 70 milhões de toneladas devem ser transportadas por ano pela ferrovia, sendo que pelo menos 50 milhões devem ser de minérios, que hoje são transporta-

dos por rodovias. Atualmente, a atividade nas frentes de trabalho envolve a compactação de pedras, detonação dos espaços rochosos e nivelamento da área. Em diversos galpões, montados ao longo do trecho Caetité-Ilhéus, são fabricadas as aduelas (bueiros para escoamento de água) e os dormentes, suporte transversal do trilho.

O trecho entre Barreiras e Ilhéus, ambas cidades baianas, está em execução com obras iniciadas em todos

os lotes, com previsão de conclusão para o segundo semestre de 2016. A Valec Engenharia, Construções e Ferrovias, responsável pela construção da Fiol, é uma empresa pública, vinculada ao Ministério dos Transportes. Segundo a Assessoria de Comunicação da Valec, a empresa contrata diretamente trilhos e acessórios. “Os trilhos chegam do exterior por navio e do porto são transportados para a obra por caminhão. Os acessórios são transportados via rodoviária. Os demais materiais são adquiridos pelas construtoras”, informa.

O segundo lote dos trilhos da ferrovia chegou ao Porto de Ilhéus, no final de setembro. A carga com 6,6 mil peças, original do Puerto de Gijón, na Espanha, pesa 4,7 mil toneladas. O desembarque levou aproximadamente 48 horas. A carga precisa ser nacionalizada antes de ser implementada às obras, que vão do trecho de Jequié a Brumado. Até o procedimento ser concluído, o material fica armazenado no pátio da Companhia das Docas do Estado da Bahia (Codeba). Até agora, foram 7,2 mil toneladas entregues de um total de 53 mil contratadas. Cerca de 90 toneladas de trilhos vindos da China devem chegar até abril. O investimento total no empreendimento é de R\$ 6 bilhões.

DESAFIOS

Para a execução dos trabalhos de instalação, as construtoras constroem canteiros próximos aos trechos de obra onde são estocados os materiais. Segundo a Assessoria de Comunicação da Valec, muitos trabalhadores são recrutados localmente, porém também são mobilizados de outros estados. O empreendimento gera 17 mil empregos diretos e 50 mil indiretos. A

De uma maneira geral, as rodovias ao longo do eixo ferroviário da Ferrovia de Integração Oeste-Leste não possuem condições adequadas de transporte, devido à presença de buracos e má conservação do asfalto

logística relacionada ao transporte de mão de obra, equipamentos e insumos é uma das maiores dificuldades encontradas, além da burocracia para aprovação das licenças ambientais, liberação pelo TCU (Tribunal de Contas da União) e o processo licitatório dos trilhos.

O transporte de trilhos desde o porto é realizado totalmente pelo modal rodoviário. “De uma maneira geral, as rodovias ao longo do eixo ferroviário da Ferrovia de Integração Oeste-Leste não possuem condições adequadas de transporte, devido à presença de buracos e má conservação do asfalto, o que ocasiona na demora da logística. Ademais, as estradas vicinais e os acessos às frentes de serviço são limitados, pois não possuem pavimentação e frequentemente necessitam ser reparados para que a trafegabilidade possa ocorrer”, informa a Valec.

Ainda não estão definidos os operadores que irão utilizar a ferrovia. “Entretanto, a Valec está aberta para receber propostas de operadores interessados, enquanto transcorre a sua construção”, afirma a assessoria da empresa. A construção da Fiol está

incluída no Programa de Aceleração de Crescimento (PAC 2) do governo federal.

COMPLEXO LOGÍSTICO

O Porto Sul, em Ilhéus, terá seu funcionamento associado à construção da Ferrovia Oeste Leste, formando um moderno complexo logístico. A Licença de Instalação do Porto Sul foi publicada pelo Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais (Ibama) no mês passado, depois de quatro anos de espera. O empreendimento, que prevê investimentos de R\$ 5,6 bilhões, deve começar a operar em até cinco anos. Na primeira fase, devem ser realizados os processos de desapropriação, reassentamento e instalação de canteiros em terra.

As obras físicas do novo porto preveem inicialmente a construção de dois terminais, sendo que um deles será operado pela empresa Bahia Mineração (Bamin) e outro, por investidores privados que devem se associar ao governo baiano. No local, será feito o processamento, armazenamento e embarque do minério de ferro extraído da mina Pedra de Ferro, operada pela Bamin, em Caetité, no sudoeste baiano, a cerca de 500 quilômetros do porto. A previsão é que a empresa invista na área cerca de R\$ 2 bilhões e escoe 25 milhões de toneladas do minério por ano.

O TCU questionou a diferença nos cronogramas do Porto Sul e da Fiol, por entender que a ferrovia só será plenamente aproveitada quando o complexo portuário estiver pronto. O Porto Sul será construído numa área de 1.865 hectares, na praia deserta de Aritaguá, a apenas 15 quilômetros de distância do atual Porto de Ilhéus. Somente na primeira etapa das obras já serão executados R\$ 2,2 bilhões, do total de R\$ 5,6 bilhões previstos

Expectativa na regionalização



À espera da consolidação do plano de investimentos em aeroportos regionais, operadores de cargas expressas e companhias aéreas driblam as dificuldades atuais da infraestrutura aeroportuária

[AMARILIS BERTACHINI]

Parte das dificuldades geradas pelas carências da infraestrutura aeroportuária para o transporte aéreo de cargas poderá ser minimizada com a implantação da primeira fase do Programa de Investimento em Logística: Aeroportos, do governo federal, que visa a aperfeiçoar a qualidade do serviço prestado ao passageiro, agregar novos aeroportos à rede de transporte aéreo regular e aumentar o número de rotas operadas pelas companhias aéreas. No âmbito do Plano de Aviação Regional, está prevista a execução de melhorias em 270 aeroportos regionais brasileiros.

“A definição desses 270 aeroportos deu-se a partir da avaliação sócio-econômica das regiões brasileiras e da

percepção da necessidade de cada uma delas. Percebeu-se que esses aeroportos seriam suficientes para que 96% da população brasileira estivessem a menos de 100 quilômetros de distância de um aeroporto apto ao recebimento de voos regulares com conforto e tranquilidade”, declara Guilherme Ramalho, secretário-executivo da Secretaria da Aviação Civil (SAC).

Em 2013, esses 270 aeroportos tiveram movimentação de 16.875.268 passageiros e a tendência, segundo avaliação sócio-econômica feita pela SAC junto aos municípios e estados, é que esse movimento cresça no futuro graças ao investimento nos aeroportos regionais e aos subsídios que serão dados às empresas aéreas para

que elas liguem cada vez mais o interior do país. Pela projeção da SAC, em 2025 a movimentação nesses 270 aeroportos será de 65.515.498 passageiros. “Com a garantia de conforto, tranquilidade e acessibilidade nesses aeroportos, esperamos que cada vez mais pessoas escolham viajar por este modal pelo país”, diz Ramalho. Vale lembrar que em 2012 o governo federal anunciou planos para a construção de cerca de 800 aeroportos regionais no País, com a intenção de que cada cidade com até 100 mil habitantes tivesse um aeroporto a, no máximo, 60 quilômetros de distância.

Em setembro deste ano, havia o cadastro de 111 aeroportos nacionais recebendo voos regulares, de um total

de 710 aeródromos aptos a receber voos regulares.

De acordo com Ramalho, os 270 aeroportos serão igualmente importantes para o programa do governo federal porque ajudarão a desenvolver regiões localizadas no interior do Brasil, distante das capitais, e que dependem de atividades industriais, agropecuárias e turísticas. Cada um está passando por uma análise detalhada para avaliar os terrenos escolhidos; alguns, por exemplo, já contam com um projeto de engenharia encaminhado enquanto outros registram impedimentos ambientais.

De um modo geral, os projetos promoverão a melhoria, o reaparelhamento, a reforma e a expansão da infraestrutura aeroportuária, tanto em instalações físicas quanto em equipamentos. Em alguns casos, os aeroportos poderão ser construídos do zero. Os investimentos incluirão, por exemplo, reforma e construção de pistas, melhorias em terminais de passageiros, ampliação de pátios e revitalização de sinalizações e de pavimentos. A SAC já avaliou mais de 200 Estudos de Viabilidade Técnica (EVTs) enviados pelas empresas projetistas contratadas na primeira etapa do processo.

Segundo Ramalho, foi destinado a



Guilherme Ramalho, secretário-executivo da SAC: “em 2025, 270 aeroportos movimentarão cerca de 65 milhões de passageiros”

este programa um montante de R\$ 7,4 bilhões. Este valor é oriundo do Fundo Nacional de Aviação Civil (Fnac), alimentado pela receita de outorga recolhida pelos concessionários dos aeroportos de Campinas, Guarulhos e Brasília – e depois Galeão e Confins --, do Adicional sobre Tarifa Aeroportuária (Ataero) e parcela da Tarifa de Embarque Internacional, além de rendimento de aplicação financeira.

Segundo informações da SAC, as empresas aéreas manifestaram interesse em operar 120 desses 270 aeroportos, os que foram considerados economicamente viáveis.

Segundo Pablo Navarrete, diretor-executivo da TAM Cargo – unidade de cargas do Grupo Latam Airlines no Brasil, responsável pela prestação de serviços de transporte aéreo de cargas, encomendas expressas e cargas especiais –, a operação em novos aeroportos é sempre positiva para a empresa por permitir uma maior capilaridade dentro do Brasil. “A TAM Cargo

Pablo Navarrete, diretor-executivo da TAM Cargo, diz que regionalização permitirá maior capilaridade da aérea

está sempre atenta às necessidades dos clientes para iniciar ou ampliar operações e novos investimentos são constantemente avaliados pela companhia, conforme a demanda e a infraestrutura aeroportuária de cada cidade ou região”, declara o diretor. A TAM Cargo opera atualmente em mais de dez terminais de cargas regionais.

A unidade de cargas da TAM está investindo, este não, R\$ 45 milhões na infraestrutura de seus terminais no país para garantir a prestação de serviço ao cliente e suportar o seu plano de crescimento. A empresa também está investindo R\$ 11 milhões no desenvolvimento de um sistema próprio para controle e movimentação de cargas no mercado brasileiro.

Atualmente, a TAM Cargo atende com voos diretos 42 aeroportos brasileiros, oferece coleta em mais de 400 cidades e entrega em mais de 4 mil localidades no Brasil com operação porta a porta, utilizando ampla estrutura de transporte terrestre.

Para Gianfranco Beting, diretor de comunicação, cultura e marca da Azul Linhas Aéreas, o Plano de Aviação Regional é um primeiro e importante passo que, quando implementado, trará melhorias à infraestrutura e à qualidade dos serviços aeroportuários em uma série de localidades e beneficiará milhões de pessoas em todo o país, sobretudo em regiões onde hoje não há transporte aéreo regular.

“A Azul sempre acreditou na aviação regional, segmento que lidera com larga margem, tem a maior e mais abrangente malha aérea do país e atende a mais de 100 destinos”, declara Beting. Ele conta que a companhia está estudando dezenas de cidades que poderão receber voos no futuro, além de investir na ampliação de sua frota. Recentemente, a Azul



anunciou a encomenda de 50 aeronaves E195-E2 – a nova geração de jatos da fabricante brasileira Embraer (sendo 30 pedidos firmes e 20 opções de compra). “Isso reflete o compromisso com o Brasil e com a aviação regional”, afirma Beting.

No primeiro semestre de 2014, a Azul operou com 850 voos diários e transportou 11,5 milhões de quilos de cargas; o maior volume foi na região Sudeste seguido pelas regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte.

A empresa de consultoria Urban Systems finalizou no segundo semestre deste ano um levantamento com os 100 aeroportos regionais do país com maior potencial econômico, com base nos complexos aeroportuários que fazem parte do “Programa de Investimentos em Logística: Aeroportos”.

De acordo com o estudo, chamado de “Ranking dos Aeroportos Regionais: Potencial de Desenvolvimento”, os cinco primeiros colocados são os aeroportos de São José dos Campos (SP), Ribeirão Preto (SP), Joiville (SC), Campos de Goytacases (RJ) e Uberlândia (MG). Para medir o desempenho desses aeródromos foi criada uma metodologia que levou em consideração aspectos como informações comerciais, urbanísticas, econômicas e infraestruturais dos impactos da atividade portuária em cada região estudada, conforme explica Thomaz Assumpção, presidente da Urban Systems. De acordo com Assumpção, 50% das viagens realizadas nos aeroportos regionais são feitas por executivos.

OPERADORES

Na opinião de Cristiano Koga, diretor-executivo de vendas e marketing da TNT, uma das maiores operadoras de cargas expressas do país, em um

curto prazo o projeto dos aeroportos regionais não surtirão grande impacto porque as companhias aéreas precisarão refazer suas malhas e analisar a viabilidade econômica de atender a esses aeroportos em cidades menores, tanto do ponto de vista do fluxo de passageiros quanto do fluxo de cargas. Porém, a médio e longo prazos, como as cidades do interior estão crescendo bastante, a tendência é aumentar o fluxo de pessoas e mercadorias, o que poderá viabilizar economicamente esses aeroportos.

“Como temos 126 filiais em cidades interioranas, para nós será muito interessante ter a opção de atender diretamente no modal aéreo essas filiais que hoje atendemos basicamente através do modal rodoviário”, avalia Koga. Hoje 88% do movimento da empresa está no modal rodoviário e 12% no modal aéreo. A TNT utiliza 52 aeroportos e movimenta, por ano, aproximadamente 11 milhões de quilos no modal aéreo – com cargas fracionadas como as dos segmentos de cosméticos, farmacêutico e tecnologia (celulares, tablets, smartphones) – e 600 milhões de quilos no rodoviário. A divisão operacional TNT Mercúrio atinge mais de cinco mil municípios e a TNT Express alcança mais de 200 países.

Para Alexandre Silva, gerente de operações domésticas da DHL, empresa especializada em logística expressa e que faz parte da Deutsche Post DHL, a concretização do plano de regionalização seria uma oportunidade de aumentar as opções de voos com a possibilidade de amenizar uma das maiores dificuldades atuais da empresa: ter a carga cedo nas filiais. “Eu posso ter voos diários, mas preciso ter a carga cedo nas filiais e muitas vezes, com os voos atuais, só tenho a liberação na parte da tarde. Por isso,



Cristiano Koga, diretor-executivo de vendas e marketing da TNT, diz que cargas regionais só serão viabilizadas a médio prazo

para nós, seria importante ter mais opções de voos”, explica.

Ele diz que o desafio são os aeroportos do Norte e do Nordeste, onde a infraestrutura é bastante limitada. “Temos poucas opções de voos e em algumas localidades temos um único voo por dia, ou seja, se perdermos aquele voo perdemos toda a conexão de carga”, diz, acrescentando que para a atividade de courier o cliente quer sempre receber o documento no menor tempo possível.

“Não descartamos a opção da regionalização, mas nosso foco hoje está em aeroportos em Manaus, Porto Alegre, Brasília, Minas Gerais. São esses os aeroportos que hoje enxergamos como estratégicos, como portas de entrada para as cargas que vêm de fora do país e de onde podemos fazer uma distribuição regional com baixo custo e com tempo de trânsito reduzido”, relata. Hoje a empresa trabalha com esses aeroportos, mas não diretamente com as cargas internacionais, que hoje chegam primeiro a São Paulo para depois irem para esses aeroportos.

ABC passa por reindustrialização

Posição estratégica faz com que cidades da região ainda atraíam novas empresas

[GILMARA SANTOS]



Holandesa SIM instala em Diadema simuladores de voo de última geração

O Grande ABC paulista – que engloba as cidades de Santo André, São Bernardo, São Caetano, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra – é conhecido por ser uma região que tem sua economia amparada pelo setor industrial, especialmente voltados à indústria automobilística. Mas a localização estratégica das sete cidades, que estão a poucos quilômetros de Capital e do Porto de Santos, e a chegada do Trecho Leste do Rodoanel trouxe aos municípios o interesse de outros setores. “A posição estratégica das cidades do ABC contribui para que haja aumento na procura de empresas de outros segmentos para a região”, comenta o diretor de Marketing e Locação da Mbigucci, Marcelo Bigucci. “A região está se reindustrializando e outros setores,

além do automotivo, veem oportunidades de fincar seus negócios no Grande ABC”, complementa o executivo.

Neste contexto, o setor aeroespacial ganha destaque na região, especialmente na cidade de São Bernardo, que pretende se tornar o segundo polo da indústria de aeronaves – o primeiro é São José do Campos, onde fica a sede da Embraer, terceira maior fabricante de aeronaves comerciais do mundo. A meta ousa do município está calcada principalmente em razão da fábrica da multinacional sueca Saab, que será erguida na cidade. A unidade está sendo construída em parceria com o grupo Inbra, de Mauá, para montagem de estruturas do caça Gripen NG, que será fornecido à FAB (Força Aérea Brasileira).

Já a cidade de Diadema vai abrigar a sede de um dos mais modernos Centros de Treinamento de Pilotos do mundo, com simuladores de voo de última geração. Desenvolvido pela empresa holandesa SIM Industries, o Centro possui 16 salas de aula e capacidade para abrigar seis simuladores, dois deles já estão em funcionamento. Cada equipamento teve o investimento de US\$ 11 milhões. Réplicas fiéis das cabines do Boeing 737, os simuladores são capazes de reproduzir falhas mecânicas, sistêmicas e cenários meteorológicos, simulando efeitos altamente detalhados e servirão para treinamento dos tripulantes da Gol Linhas Aéreas.

O Centro de Treinamento de Pilotos ocupa três dos 26 galpões que o Mbigucci Business Park dispõe no local. Outro segmento que tem ganhado destaque na região é o de galpões. Levantamento exclusivo feito pela Viana Imóveis mostra que houve aumento médio de 30% na busca por esses imóveis na região, com destaque para as cidades de Diadema e Mauá.

“A procura é realmente muito grande por galpões industriais na região. No empreendimento de Diadema eram 26 módulos de cerca de 1.000 metros quadrados cada e todos foram alugados em menos de quatro meses”, afirma Bigucci ao comentar que vai lançar no próximo ano um empreendimento semelhante na cidade de Santo André, em um terreno de 110 mil m². “Estamos em processo de aprovação nos órgãos públicos”, diz Bigucci.

De acordo com levantamento feito pela Viana Imóveis, o metro quadrado para locação na região custa em média R\$ 20, mas pode chegar a R\$ 25, como em São Caetano do Sul e em Mauá. Já para venda, o valor do metro quadrado varia entre R\$ 1.100, em Mauá, e R\$ 2.100, em São Caetano.

Usina de Belo Monte: desafio logístico

Uma das maiores obras em curso no mundo requer planejamento e tecnologia para levar pessoas, mercadorias e máquinas até as margens do rio Xingu, no Pará, em meio a condições climáticas desfavoráveis

[MÁRCIA PINNA RASPANTI]



Milhares de trabalhadores, toneladas de materiais de construção, centenas de equipamentos, sem contar os produtos de alimentação (50 mil refeições por dia) e higiene, este é o universo que gravita em torno da instalação de uma das maiores usinas hidrelétricas do Brasil, a Usina de

Belo Monte, no Pará, construída com rígidas regras ambientais. Envolve em polêmicas, principalmente relativas aos seus impactos ambientais e sociais na região, a obra requer uma operação logística complexa para levar mão de obra e materiais para a longínqua região do rio Xingu, nas

proximidades da cidade de Altamira.

A Usina Hidrelétrica Belo Monte terá potência instalada de 11.233,1 MW e 4.571 MW médios de energia assegurada, e poderá atender 18 milhões de residências ou 60 milhões de pessoas, população equivalente à da França. Serão duas casas de força: a principal, no Sítio Belo Monte (11.000 MW de potência gerada por 18 turbinas do tipo francis) e a complementar, no Sítio Pimental (233,1 MW gerada por seis turbinas do tipo bulbo). Em regime a fio d'água, a hidrelétrica terá um reservatório de 478 km², dos quais 274 km² (57%) correspondem ao leito original do rio Xingu no período de cheia.

Em relação ao projeto original, a área de inundação foi reduzida em 61%. A relação de área alagada por MW instalado é 0,04 km², uma das menores do mundo. Para ligar o reservatório da casa de força complementar ao da casa de força principal, está sendo construído um canal de derivação de 20 quilômetros de extensão, 25 metros de profundidade, 210 metros de largura na base e 360 metros de largura na superfície. Esta obra conta ainda com 28 diques de contenção. A usina de Belo Monte tem quatro obras simultâneas e conectadas (Belo Monte, Pimental, Canais e Diques) distribuídas em um raio de cerca de 50 quilômetros.

Em junho de 2014, o empreendimento atingiu a marca de 1,57 milhão

de metros cúbicos em concreto, 307 mil toneladas em cimento, 45 mil toneladas de aço. “São insumos usados para as obras civis. Há ainda 3,1 mil veículos de grande porte e mais de duas mil máquinas pesadas”, informa Delorgel Kaiser, gerente de comunicação da Norte Energia, responsável pela obra. Mais de 29 mil trabalhadores foram contratados, contando com as frentes de trabalho nas obras da usina e nas intervenções complementares espalhadas pelos cinco municípios da área de influência direta.

CHUVAS

De acordo com Kaiser, 51% dos colaboradores são do Pará, sendo que grande parte são provenientes da região de Altamira e Vitória do Xingu. O restante, de vários Estados do Brasil. “A maior dificuldade das obras é a logística. Transporte; abastecimento com gêneros alimentícios; materiais de construção, como cimento e ferro; uniforme para funcionários e equipamento de proteção. Tudo isso precisa chegar até o empreendimento, cujo acesso rodoviário é pela Rodovia Transamazônica (BR-230). Em alguns trechos, a estrada ainda está em pavimentação, o que na época de chuva se torna um problema”, conta.

Uma das soluções para driblar as más condições da rodovia nas estações chuvosas é o transporte fluvial, por meio da Estação de Transbordo de Carga, construída exclusivamente para a obra, que permite receber materiais e insumos mesmo no período de chuvas intensas. Cinco balsas fazem o transporte, sendo uma delas com capacidade para até 200 toneladas de carga.

Dentre as inovações da Usina Hidrelétrica Belo Monte, segundo Kaiser, o Canal de Derivação é uma das mais

importantes. “A solução de interligar o reservatório principal ao intermediário proporcionou a redução da área de alagamento em 61% em relação ao projeto original. Há ainda as centrais de britagem, que aproveitam as rochas retiradas da escavação para transformá-las em brita, reaproveitada na obra”, explica.

A brita colocada no fundo do canal tem granulometria exata que permite que a água passe por ele sem arrastar a cobertura de pequenas pedras posta no fundo e, ao mesmo tempo, dar rugosidade a essa camada para reduzir a velocidade da água. O nivelamento é automático por meio de máquinas motoniveladoras com GPS acoplados. A estratégia proporciona uma variação de nível de apenas 0,5 cm e uma produção três vezes maior com perda de material de apenas 3%, muito menor do que os 12% antes de se implantar este sistema.

A tecnologia contribui para que tudo funcione como o programado. Há ainda um software que orienta os operadores de escavadeiras ou caminhões nas proximidades dos canais. “A orientação chega por mensagem caso haja algum contratempo em determinada frente de trabalho. O objetivo é redimensionar a frota conforme a demanda imediata, evitando perda de tempo com filas de veículos, por exemplo”, informa Kaiser.

CRONOGRAMA

Os maiores desafios para cumprir o cronograma de obras de Belo Monte são de logística e de aproveitamento da janela hidrológica para trabalhar no período mais seco da região Amazônia, entre maio e novembro. “Os maiores obstáculos logísticos foram vencidos: parte da Transamazônica foi pavimen-

tada, o aeroporto de Altamira está sendo ampliado para receber aeronaves de grande porte e foi construída a Estação de Transbordo de Carga rio Xingu, com uma ponte rolante com capacidade para transportar até 400 toneladas. Hoje, há condições de estocagem de alimentos para 45 dias, por exemplo, lembrando que cerca de 50 mil refeições são servidas diariamente na obra”, diz Kaiser.

Para manter funcionando a gigantesca estrutura dos canteiros e avançar com as obras da usina, é necessário que haja um fluxo diário de insumos e materiais dos mais diferentes gêneros e portes. As mercadorias são compradas preferencialmente no Estado do Pará. “Quando isso não é possível, produtos e equipamentos são buscados de norte a sul do país. O abastecimento ocorre por meio de transporte rodoviário e fluvial, que tem como base o porto de Belém e concentra o maior volume de materiais”, informa Gutemberg Cruz, do Consórcio Construtor Belo Monte.

No porto de Belém, cerca de dez carretas são descarregadas diariamente. Após identificação de todo o material, os produtos são separados de acordo com os locais de destino e dispostos em contêineres. Em seguida, são transportados em balsas até o porto de Belo Monte. Ali, caminhões fazem o traslado do porto até o local correspondente, onde são conferidos e levados aos almoxarifados. Após nova checagem em relação ao tipo e volume, os produtos são encaminhados aos clientes internos. O setor de alimentação está entre os que mais movimentam produtos. A obra dispõe de grandes áreas com galpões que foram montados para receber os diversos materiais que chegam. Segundo Cruz, o transporte dos trabalhadores é feito via aérea e terrestre.

Empresários apostam em melhorias

Apesar da situação econômica brasileira e dos problemas de infraestrutura, empresas de logística que atuam na área continuam investindo

[RENATA PASSOS]



Armazém da Wilson Sons, em Suape

Mesmo diante da perspectiva de um placar de 7 a 1 na economia brasileira (7% de inflação e 1% de crescimento do PIB) e dos problemas de infraestrutura de transportes, sejam regulatórios ou físicos, os empresários brasileiros do setor de logística continuam investindo.

A Wilson Sons Logística, empresa do Grupo Wilson Sons, deve inaugurar neste ano uma Estação Aduaneira de Interior (EADI) na região do Complexo de Suape (PE). O projeto, que envolve um aporte de mais de R\$ 11 milhões, prevê a adequação de uma área total de 78.726 m², que incluirá o porto-seco (11.800 m²) e pátio alfandegado (37.450 m²), instalados no mesmo local onde já funciona o Centro Logístico

Suape, com 7.900 m². A adequação da área prevê obras civis e investimentos em equipamentos, sistemas de segurança e TI. Ao final, o EADI Suape terá capacidade de movimentar 29 mil TEU ao ano, com 16 mil posições de pallet em seu armazém e 1.255 TEU em posições para contêiner.

De acordo com o diretor executivo da Wilson Sons Logística, Thomas Rittscher III, o porto seco, que deve ser inaugurado neste segundo semestre, vai atender não só a corrente de comércio exterior, mas também toda a cadeia de suprimentos local. A instalação do EADI Suape faz parte da estratégia de desenvolvimento da empresa e todo o grupo no Nordeste. “O projeto está ab-

solutamente alinhado aos esforços da empresa em desenvolver plataformas logísticas regionais”, afirma Rittscher.

De acordo com o vice-presidente de Terminais e Logística do grupo Wilson Sons, Sergio Fisher, desde que a Wilson Sons iniciou suas operações na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), em 2007, a companhia investiu mais de US\$ 1 bilhão nas diferentes empresas do grupo.

MOVIMENTAÇÃO

Falando especificamente de negócios da Wilson, Sons, o Tecon Rio Grande (RS), Tecon Salvador (BA) e Estação Aduaneira de Interior (EADI) Santo André são as empresas do Grupo com maior atuação na cadeia de comércio exterior.

O Tecon Rio Grande tem sido destaque. Entre janeiro e junho deste ano, já passaram pelo terminal 355,3 mil TEU, um aumento de 21% sobre o volume do mesmo período de 2013 (293,6 mil TEU). “Esse resultado foi impulsionado pelo aumento do volume de transbordo, que sozinho cresceu cerca de 150% no período. Em sua maioria, as cargas oriundas da Argentina com destino a países da Europa e Extremo Oriente. Também tiveram incremento a cabotagem e a importação no terminal”, explica Sergio Fischer.

Para o futuro, o executivo diz que a empresa aposta no crescimento dos projetos de containerização de grãos. “Essa é uma opção atrativa para tradings com menores volumes; para o mercado varejista e também para cooperativas de agricultores”.

Sergio Fischer diz também que a empresa aposta no crescimento de dois dígitos da cabotagem. “Independente do desempenho da economia, as cargas da navegação costeira já existem e boa parte ainda está no modal rodoviário.

Um dos desafios é a necessidade de equalização dos preços do combustível (o bunker) entre as embarcações de longo curso e cabotagem, e também do transporte rodoviário. Além disso, são necessários mais investimentos em infraestrutura portuária e aumento da capacidade instalada para a renovação da frota. Essas e outras demandas visam equiparar a competitividade da cabotagem com os demais modais”.

Além das dificuldades envolvendo o dia a dia em alguns segmentos, Sergio Fisher diz que o governo vem alterando marcos regulatórios importantes com grande impacto para alguns segmentos, como o de fármacos. “É preciso acompanhar essas mudanças de perto para que o operador logístico possa se organizar e mitigar os impactos nos processos logísticos dos clientes”.

OUTRAS REGIÕES

O Grupo Columbia, com serviços de trading, operações portuárias e de logística e unidades ao longo da costa que somam área de 350 mil m², também está investindo. “Temos três pilares: nossas pessoas, nossos sistemas e nossas estruturas físicas. Neste momento, estamos vivenciando um grande aporte em TI, em especial nos nossos sistemas operacionais e em ERP. Nos últimos meses, também fizemos importantes investimentos em novas estruturas em Santa Catarina, Paraná e São Paulo. Também acrescentamos recursos em mecanização de nossos centros de distribuição. Além disso, compramos uma empresa de armazenagem frigorificada na Bahia”, declara o presidente do Grupo Columbia, Nivaldo Tuba.

No ano passado, o aumento de movimentação chegou a 70% em metros cúbicos. “Nas operações portuárias, em especial, nosso crescimento foi superior a 23% em toneladas movimentadas”.

Na opinião de Tuba, a logística tende sempre a crescer, ainda que o País não cresça. “Cada vez mais os clientes estão se conscientizando que serviços de logística devem ser prestados por empresas que pensam em logística e, não devem ser misturados ao core business”.

Para Tuba, ainda que devagar, o Brasil vem melhorando estruturalmente, no caso de portos, aeroportos e estradas. Mas, lamentavelmente, ainda há muito a ser feito. “Além da questão da carência de ferrovias, sofremos com a falta de regulamentação do setor, dificuldades na infraestrutura, legislação tributária instável, entre outras questões”.

Suape continua crescendo

O porto de Suape (PE) recebe investimentos contínuos em função dos seus resultados. De janeiro a julho deste ano, o porto movimentou 7,7 milhões de toneladas, uma alta de 42,7% em relação ao mesmo período do ano anterior (5,4 milhões). A expectativa é encerrar o ano com aproximadamente 15 milhões de toneladas. De acordo com vice-presidente do Complexo Industrial Portuário de Suape, Caio Ramos, o destaque do período foi o aumento de 64,6% na movimentação de graneis líquidos, motivado pelas operações de transferência de petróleo e derivados entre embarcações, que foram realizadas ao longo do período.

Neste ano, o porto aumentou sua capacidade operacional de graneis líquidos, com a conclusão de obras de reforço da estrutura do Pier de Graneis Líquidos 1 (PGL1), que passou a operar simultaneamente dois navios de 200 metros de comprimento e 45 mil toneladas de porte bruto (TPB). Recentemente, também houve a ampliação do Cais de Múltiplos Usos (CMU), cujo investimento foi de R\$ 33,5 milhões. Outro investimento foi o reforço na estrutura dos cabeços dos molhes do porto. A obra, com aportes R\$ 163 milhões, foi fundamental para viabilizar as operações com

os grandes navios petroleiros.

Atualmente, com investimento de R\$ 34 milhões, o Complexo está construindo dois novos pátios de veículos. A capacidade estática dos pátios deve chegar a 10 mil veículos por mês e, se for considerada a média de dois giros mensais, esse número pode chegar a 20 mil carros.

Para ampliar ainda mais a movimentação portuária, Suape também aguarda a licitação, pela Secretaria de Portos (SEP), de três novos terminais: contêineres, graneis sólidos e trigo. O segundo Terminal de Contêineres, com investimento de R\$ 837 milhões e capacidade para movimentar cerca de 910 mil TEU por ano, vai fortalecer Suape como um porto de cabotagem. O Terminal de Trigo, com aporte de R\$ 148 milhões, terá capacidade para movimentar 480 mil toneladas por ano. Já o novo Terminal de Graneis Sólidos atenderá a demanda projetada de 16,1 milhões de toneladas anuais, com o escoamento de minérios para a exportação e destinação do coque produzido pela Refinaria Abreu e Lima. O investimento será de R\$ 1,5 milhão.

Essas duas últimas obras estavam aptas para serem licitadas pelo porto, o que mudou com novo marco regulatório, que prevê essa atribuição à SEP e à Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq).

Obstáculos ao crescimento

Mesmo sendo a sétima economia do mundo, o Brasil ainda tem pouca participação no comércio mundial em razão da burocracia e infraestrutura deficiente

[RENATA PASSOS]



O Brasil, sétima economia do mundo, ainda ocupa 22ª posição na participação do comércio mundial. Nos anos 80, o País respondia por 0,99% do fluxo de comércio do globo e a China detinha 0,88%. Hoje, o índice brasileiro é de cerca de 1,30%, enquanto o chinês está em torno de 12% do comércio mundial. A informação é da AEB (Associação de Comércio Exterior do Brasil), com base nos dados da OMC (Organização Mundial do Comércio).

Segundo o diretor da AEB, Aluisio Sobreira, apesar de o Brasil ter aumentado o fluxo de comércio em volume e em valor, o País ainda mo-

vimenta muita carga de baixo valor agregado na exportação. “Boa parte das vendas externas são de commodities, que têm o preço regulado pelo mercado. Para piorar, o peso do custo da logística que já é muito significativo em carga de baixo valor agregado, tem um impacto ainda maior em função da distorcida matriz de transporte brasileira. Além disso, a maioria da carga ainda é escoada pelo Sul e Sudeste do País, onde o fluxo é mais lento na época da safra, onerando ainda mais as operações. O frete rodoviário de 30 toneladas de soja de Lucas do Rio Verde (MT) até Santarém (PA) está em R\$ 2.860.

Mas se o destino for Paranaguá (PR), sobe para R\$ 6.146”.

Para Sobreira, a insuficiência de investimentos governamentais em infraestrutura tende a continuar impactando negativamente na atividade e na competitividade do comércio exterior brasileiro. Ele cita a nova Lei dos Portos, 12.815/2013. “Os objetivos de atrair investimentos privados nos portos e terminais, reduzir a burocracia e os consequentes custos com o objetivo de incentivar e aumentar a competitividade do comércio exterior brasileiro, até o momento não vem ocorrendo na velocidade esperada”.

Ele explica que face ao posicionamento do TCU (Tribunal de Contas da União), que contestou os estudos, os novos arrendamentos de áreas e instalações nos Portos Organizados não evoluíram. “O TCU apontou 19 itens que deveriam ser atendidos. A Antaq (Agência Nacional de Transportes Aquaviários) e a SEP (Secretaria de Portos) atenderam 14 deles e faltam cinco. A possibilidade de superação em curto prazo dos entraves que levaram ao posicionamento contrário do TCU tende a liberar os Processos de Novos Arrendamentos. Mas na lista de áreas portuárias a serem licitadas há alguns terminais com contratos anteriores à Lei dos Portos, (8.630/93), cujos contratos estão vencidos ou prestes a vencer.

Condição com tendência a gerar ação de disputas judiciais”, prevê.

BUROCRACIA

Na opinião do diretor do Derox (Departamento de Relações Internacionais e Comércio Exterior) da Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), Thomaz Zanotto, o universo da logística é extremamente complexo, com normas dispersas e fragmentadas e um conjunto de atores que participam nos fluxos de importação e exportação. “Ocorre que estes fluxos são muitas vezes prejudicados pelo excesso de burocracia e dificuldades de ordem estrutural, o que reflete diretamente no preço da mercadoria e reduz a atratividade do Brasil como polo para o comércio exterior”.

“Esperamos que o Brasil desenvolva operações de cabotagem. Há muitas oportunidades nesse modelo logístico, mas há pouca utilização”

César Borges, vice-presidente da Caramuru Alimentos

Segundo Zanotto, o custo logístico depende muito do produto e do modo de transporte utilizado. No Brasil, devido às falhas de infraestrutura e de um ambiente regulatório desfavorável, a participação da logística no custo de um produto industrializado é de quase 11%, o que impacta na



competitividade das exportações. Vale ressaltar que os custos logísticos representam atualmente 12% do



Acervo Digital OTM - acesse

A história dos últimos 50 anos do transporte no Brasil.

1963

www.acervodigitalotm.com.br

2014



PIB do Brasil. Além disso, dados do Banco Mundial indicam que empresas no Brasil levam em média 17 e 13 dias, respectivamente, na importação e exportação de uma mercadoria. Estima-se ainda que o custo médio despendido para importar e exportar um container é de, respectivamente, US\$ 2.275 e US\$ 2.215, mais que o dobro da média dos países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). Ademais, estudos apontam que cada dia poupado no tempo entre a saída da mercadoria de sua origem e sua entrega ao importador geraria uma economia equivalente, em média, a 0,8% do valor deste produto”.

Zanotto diz que o principal avanço observado é a criação do Portal Único de Comércio Exterior, iniciativa que permitirá ao operador de comércio exterior atuar em uma única plataforma, reunindo os procedimentos necessários em um só instrumento, que será idealizado de forma gradativa. “O tempo de implementação para deste sistema precisa ser o menor possível. Além disso, outros avanços também são necessários, como uma ampla reforma para aperfeiçoar o sistema logístico nacional”.

EM BUSCA DE ALTERNATIVAS

A Caramuru Alimentos é uma das empresas que estão buscando soluções para minimizar os efeitos do Custo Brasil. Com a exportação de soja em grãos, farelo e da lecitina da commodity, além de milho (grãos e derivados) para a Europa e Ásia, a Caramuru obtém cerca de 50% do seu faturamento. Segundo o vice-presidente da Caramuru Alimentos, César Borges de Sousa, a empresa saiu de uma exportação de 685 mil toneladas em 2005 para 1,3 milhão de toneladas em 2013.

A Caramuru utiliza a Hidrovia Tietê-

Burocracia

	Brasil	Média OCDE
Documentos para exportar (número)	6	4
Tempo para exportar (dias)	13	11
Custo para exportar (US\$ por container)	2.215	1.070
Documentos para importar (número)	8	4
Tempo para importar (dias)	17	10
Custo para importar (US\$ por container)	2.275	1.090

Fonte: Doing Business 2014 / Banco Mundial

Paraná, de São Simão (GO) à Pederneiras (SP). Desse ponto, é utilizado a ferrovia até o porto de Santos. Este ano, devido à estiagem, o transporte está sendo realizado por caminhões. Além do porto de Santos, a Caramuru também opera pelo porto de Tubarão (ES). Para adotar essa logística, a empresa investiu mais R\$ 100 milhões em obras, ao longo da hidrovia, tanto em ativos ferroviários (vagões e locomotivas) quanto no Terminal XXXIX e Armazém XL, do porto de Santos. “Este ano, em função da falta de chuvas, as usuárias da hidrovia estão sofrendo restrições na navegação, mas a Caramuru acredita muito nesse modo de transporte por ser mais econômico e o que menos polui”.

Na opinião de Sousa, os maiores impeditivos na logística são a falta de maior oferta de transporte ferroviário, além dos deficientes acessos terrestres nos portos e também a falta de dragagem e de berços. “Além disso, esperamos que o Brasil desenvolva operações de cabotagem. Há muitas oportunidades nesse modelo logístico, mas há pouca utilização”.

Outra empresa que buscou uma nova solução logística foi a Bunge, multinacional do setor de agronegócio. No final de abril, a companhia inaugurou uma rota de exportação de grãos no Pará. Pelo novo plano logístico, os grãos das maiores regiões produtoras seguem por

caminhão pela BR-163 até a Estação de Transbordo em Miritituba, no Oeste do Pará, percorrendo uma distância de 1.100 quilômetros. No terminal, a carga é colocada em barcas que navegam o rio Tapajós até o Terminal Fronteira Norte, em Vila do Conde, Barcarena, um percurso de 1.000 km realizado em cerca de três dias. No Terfron (Terminal Portuário Fronteira Norte), a carga é armazenada para posterior embarque em navios graneleiros, rumo ao exterior, principalmente Ásia e Europa. O complexo portuário tem capacidade de escoamento de até 2,5 milhões de toneladas de grãos em seu primeiro ano de operação.

A Bunge investiu R\$ 700 milhões na infraestrutura portuária e na logística, esta última em parceria com a Amaggi. A Bunge também está investindo em um modelo de transporte menos poluente e mais eficiente utilizando a hidrovia Tapajós-Amazonas, por meio da Unitapajós, uma joint venture com o Grupo Amaggi. “Estamos diversificando a matriz logística do País, ainda muito dependente de caminhões e trens”, afirma o vice-presidente de Agronegócio da Bunge Brasil, Murilo Braz Sant’Anna. Segundo ele, um único comboio de 20 barcas transporta 40 mil toneladas de grãos, o que equivale a mais de 1.000 caminhões ou a 4,5 trens de carga por viagem.

Competitividade para na porteira



Alternativa de escoamento da safra pelo Norte pode trazer mais ganhos aos produtores e divisas ao País

[GILMARA SANTOS]

Enquanto a economia brasileira dá sinais de recuo, com setores como indústria e serviços encolhendo, a agropecuária é o único segmento que apresentou leve alta no segundo trimestre deste ano, conforme dados divulgados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Se por um lado o setor segue em fase de expansão e com perspectivas de mais crescimento, por outro lado ainda esbarra na falta de infraestrutura, que dificulta o escoamento da safra e gera prejuízo aos produtores. “Es-

tamos perdendo grande oportunidade porque não temos infraestrutura para fazer o escoamento da safra”, desabafa o presidente da Comigo (Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano) Antonio Chavaglia ao comentar que os altos custos do frete também são empecilhos para a competitividade internacional do setor. “Sem contar que a armazenagem é muito cara, o que leva muitos agricultores a guardarem os seus produtos em silo bag, o que não é adequado e traz um grande risco ao

produto”, complementa Chavaglia.

O fato é que para evitar problemas como o engarrafamento na chegada dos portos, como as filas quilométricas de caminhões para descarregar no Porto de Santos, que ocorreram na safra do ano passado, por exemplo, foi definido que as cargas só devem descer para os portos se estiverem com o agendamento para o embarque da mercadoria. Com isso, dizem os produtores, o foco saiu dos portos e foi para os armazéns. De acordo com o representante da Comigo, há casos

de produtores que têm entre 30 mil e 50 mil sacos de milho guardados na própria fazenda.

“Alugar armazém é muito caro e muitos agricultores não tem condições de arcar com mais essa despesa. É um absurdo não ter lugar para guardar produtos tão nobres quanto a soja e o milho”, desabafa Chavaglia. De acordo com ele, houve um avanço significativo na produção, com uso de tecnologia, mas o mesmo não ocorreu no escoamento da safra.

ESCOAMENTO DA SAFRA

Uma das principais dificuldades para os produtores, especialmente de soja e milho do Centro-Oeste, é que as condições ruins das estradas obrigam os produtores a escoarem a safra pelos portos de Santos, em São Paulo, e Paranaguá, no Paraná. Escoar a frota pelo Pará seria mais rápido e barato. Foi pensando nisso que a Bunge resolveu investir R\$ 700 milhões na infraestrutura portuária e na logística, esta última em parceria com a Amaggi, e abriu uma nova rota de exportação de grãos. Trata-se do complexo portuário Miritituba - Barcarena, que envolve a Estação de Transbordo, em Miritituba, e o Terminal Portuário Fronteira Norte (Terfron), localizado em Barcarena, ambos no Pará.

No total deverão ser gerados cerca de 350 empregos diretos e indiretos. “Esse novo investimento permitirá transformar e alavancar o desenvolvimento no norte do país, melhorando a logística de grãos, gerando uma alternativa mais eficiente, econômica e rápida para o escoamento dos grãos brasileiros para o mundo”, explicou, por nota, o presidente e CEO da Bunge Brasil, Pedro Parente.

Pela nova rota, os grãos das maio-

Antonio Chavaglia, presidente da Comigo, diz que silo bag não é alternativa mais correta para armazenagem

res regiões produtoras seguirão por caminhão pela BR-163 até a Estação de Transbordo em Miritituba, no Oeste do Pará, percorrendo uma distância de 1.100 quilômetros. No terminal, a carga será colocada em barcaças que irão navegar o rio Tapajós, passarão pelo estreito de Breves e chegarão ao Terminal Fronteira Norte, em Vila do Conde, Barcarena, um percurso de 1.000 km realizado em aproximadamente três dias. No Terfron, a carga será armazenada para posterior embarque em navios graneleiros, rumo ao exterior.

A Bunge também está investindo em um modelo de transporte menos poluente e mais eficiente utilizando a hidrovía Tapajós-Amazonas, por meio da Unitapajós, uma joint venture com o Grupo Amaggi. “Estamos diversificando a matriz logística do país, ain-



da muito dependente de caminhões e trens. Além disso, com o aumento da demanda mundial por alimentos, a Bunge se coloca numa posição privilegiada ao ganhar uma nova rota de escoamento de grãos, ainda mais sustentável”, afirmou também por nota Murilo Braz Sant’Anna, vice-presidente de Agronegócio da Bunge Brasil. Um único comboio de 20 barcaças trans-

Fronteira Norte Nova rota para escoamento de grãos





Malha rodoviária ruim deixa mais caro frete para escoar safra pelo Norte

porta 40 mil toneladas de grãos, o que equivale a mais de 1.000 caminhões ou a 4,5 trens de carga por viagem.

“Este é um empreendimento importantíssimo para o Brasil. Com a nova rota, vamos contribuir para o desenvolvimento da região, ao mesmo tempo em que desafogaremos o sistema logístico do Sudeste, que há muito tempo trabalha acima do limite”, comemora Júnior Justino, diretor de logística e Agronegócio da Bunge Brasil.

Aos poucos também os investimentos governamentais em infraestrutura começam a ocorrer. “Estamos realizando a expansão dos portos da região norte do País para que a safra de grãos seja escoada pelo norte, sem a necessidade de descer até o sul ou sudeste para ser exportado”, revela Carlos Nunes, secretário-executivo da Câmara Temática de Infraestrutura e Logística do Agronegócio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A estimativa é que com essa medida a distância percorrida será reduzida em até 700 quilômetros.

“Os investimentos do governo estão, de fato, ocorrendo, mas são insuficientes”, avalia o diretor operacional da TW Transportes e Logística, Alexandre Krümmel, empresa especializada em transportar itens fracionados do agronegócio. Por aqui, investimos entre 1,9% e 2% do PIB (Produto Interno Bruto) em infraestrutura. Enquanto que outros países em desenvolvimento aportam cerca de 5% do PIB em infraestrutura”, diz o executivo.

NOVA LEI TRABALHISTA

O representante da Comigo destaca ainda a falta de intermodais e a precariedade dos existentes. E lembra o problema gerado com as usinas hidrelétricas. “Eles constroem as usinas mas esquecem do elevador para subir a barçaça em outro nível e para fazer isso agora fica mais caro do que construir uma nova usina. Falta planejamento.”

Além disso, a falta de infraestrut-

tura nas rodovias nacionais também dificultam o cumprimento das novas normas trabalhistas para os caminhoneiros. Entre os novos benefícios está a chamada ‘Lei do Descanso’, que prevê, entre outras coisas, a parada obrigatória pelos motoristas, no período de 30 minutos a cada quatro horas viajadas. “É um avanço, mas sem investimento do governo para que o motorista possa parar com segurança na estrada, é bastante complicado”, afirma Krümmel.

De acordo com ele, os postos de gasolina só permitem a parada se houver o abastecimento. Diante disso, os caminhoneiros são obrigados o abastecimento fracionado em diversos postos para que faça a parada obrigatória por lei de forma segura. “Se tivessem pontos de parada, como ocorre em outros países – como os Estados Unidos, facilitaria bastante o cumprimento da lei”, destaca o executivo da TW, empresa que tem cerca de 1500 funcionários e faturamento anual de R\$ 250 milhões.

Alemanha também bate um bolão na logística



Além de vencerem a Copa do Mundo, os germânicos lideram o ranking do Banco Mundial sobre as melhores nações em logística

[RENATA PASSOS]

A Alemanha, quarta maior economia global, tem muito mais a mostrar ao mundo do que eficiência nos campos de futebol. Os germânicos também ocupam a primeira posição no ranking de logística, divulgado este ano pelo Banco Mundial. O relatório, "Conectando para Competir 2014: Logística de Comércio na Economia Global", classifica 160 países, incluindo dados de desempenho alfandegário, qualidade de infraestrutura e pontualidade dos embarques – atividades cada vez mais importantes para o desenvolvimento. Os dados são de uma pesquisa com mais de 1.000 profissionais de logística. Essa é a quarta edição da pesquisa Logistics Performance Index (LPI), elaborada a cada dois anos, desde 2007, pela Unidade de Comércio Internacional do Banco Mundial.

No estudo, o Brasil ficou na 65.^a posição, atrás de outras grandes nações em desenvolvimento como Índia, China e até da vizinha Argentina. Com esse resultado, o Brasil caiu 20 posições em relação à última pesquisa, de 2012, quando estava no 45.^o lugar. Para essa situação mudar, o que o Brasil pode aprender com a Alemanha e melhorar o seu desempenho?

A infraestrutura logística dos dois países é bem diferente. Com 357.002 km², a Alemanha conta com o porto de Hamburgo, segundo maior porto da Europa em tráfego de contêineres, além de outros 22 portos, incluindo Bremerhaven, e mais de 250 portos de navegação interior. De acordo a agência de desenvolvimento econômico do País, Germany Trade & Invest, os germânicos também

tem uma densa rede de aeroportos (dos quais 21 são internacionais). Entre eles, Frankfurt que é o sétimo do mundo em cargas e o nono maior aeroporto em número de passageiros.

O sistema rodoviário da Alemanha, que tem um dos mais altos níveis de densidade rodoviária da Europa, tem mais de 230.000 km, dos quais 12.800 km de alta velocidade (a Autobahn). A malha ferroviária tem 37.679 km, medida quase o suficiente para dar uma volta no globo, e a rede de ferrovias de alta velocidade, com até 300 km/h, é a quarta maior do mundo.

Essa infraestrutura, no entanto, é resultado de um modelo diferente de gestão governamental. Para o coordenador do Núcleo de Infraestrutura e Logística da Fundação Dom Cabral, Paulo Resende, que estudou na Alemanha e conhece de perto a logística do país, o Brasil tem muito a aprender com os germânicos. "Por meio de três características, é possível explicar o bom êxito da Alemanha em logística. Primeiramente, eles têm planejamento de longo prazo. Os projetos não podem ser interrompidos quando muda o governo". Um bom exemplo, segundo Resende, é a Autobahn, considerado o melhor sistema rodoviário do mundo, que começou a ser construída na época do nazismo.

A Autobahn, que significa literalmente percurso (Bahn) para carros (Auto), é uma estrada de duas vias em cada direção, que é diferenciada pela ausência de limite de velocidade, mas restrições nos trechos considerados perigosos ou em regiões urbanas.

O segundo ponto, conforme Resende, é que a logística da Alemanha existe para servir as cadeias produtivas e tem um propósito de desenvolvimento econômico. Por último, ele aponta que lá existe efetiva integração dos meios de transporte. "Existe multimodalidade e os modais são complementares. A ro-

dovia não concorre com a ferrovia, que não compete com a hidrovia. Ao adotar o transporte multimodal, é possível aproveitar o melhor de cada meio de transporte e eliminar o que tem de pior. Essa sinergia promove eficiência e redução de custos. O resultado é que o frete fica mais baixo”, detalha.

PROBLEMAS CRÔNICOS

Na opinião de Resende, a situação no Brasil ainda é bem diferente: “Não existe planejamento de longo prazo. Ninguém sabe que obra estará sendo realizada em 2025, por exemplo. Dessa maneira, não há como conectar a logística com as cadeias produtivas, que geralmente trabalham com planos de longo prazo. Com essa conexão entre produção e cadeia logística seria possível ter uma demanda crescente, que garantiria a continuidade do projeto logístico”.

Para Resende, no Brasil ainda há uma cultura de concorrência entre os modais de transporte. Além disso, os empresários brasileiros querem ganhar muito dinheiro no curto prazo. “Na Alemanha, se não tivessem marcos regulatórios e modelos eficientes, eles também poderiam ter esse tipo de problema”.

O problema é que a falta de eficiência na logística do Brasil impacta diretamente no custo. O estudo “Custos Logísticos no Brasil”, realizado com 126 empresas de vários setores aponta que essas empresas comprometem, em média, 13,1% de sua receita bruta com custos logísticos. Desenvolvida pelo Núcleo CCR de Infraestrutura e Logística da Fundação Dom Cabral, a pesquisa mostra que os setores que mais sofrem são as indústrias de Bens de Capital (22,69%), Construção (20,88%) e Mineração (14,63%), que estão acima da média ponderada de custo logístico para o agregado de setores. Além dis-

so, o Brasil apresenta um custo logístico de aproximadamente 12% do PIB, enquanto nos Estados Unidos este custo é de 8%. Comparando-se os custos logísticos/PIB destes dois países, a pesquisa conclui que o Brasil, não tendo o desempenho dos Estados Unidos, perde US\$ 83,2 bilhões por ano.

De acordo com o mesmo estudo da Fundação Dom Cabral, o “transporte de longa distância” é o que mais pesa no custo logístico do País, participando, em média, com 38% do total do gasto logístico, seguido da armazenagem (18%), da distribuição urbana (16%) e dos custos portuários/aeroportuários (13%).

Para reduzir o custo logístico, segundo o estudo da Fundação Dom Cabral, 70,7% das empresas entrevistadas apontam como solução a “melhor gestão das ferrovias com integração multimodal”. “Essa integração poderia reduzir o custo relacionado com o transporte de longa distância, que é o que mais pesa na composição do custo logístico do País”, completa Resende. Além disso, o melhor acesso à malha ferroviária das regiões Sudeste e Sul, a mudança na cobrança de ICMS e a redução da burocracia portuária são elencados como importantes ações para a redução dos custos.

Para Resende, uma das soluções em curto prazo seria o fortalecimento das agências regulatórias e a revisão dos marcos regulatórios no contexto de mercado e não apenas numa visão ideológica. “Além disso, é preciso criar um sistema de proteção para dar continuidade aos projetos de infraestrutura quando muda o governo. Isso seria possível com um órgão autônomo e independente”.

Na opinião do professor, os planos logísticos desenvolvidos pelos governos nos últimos anos apresentam obras de influência política. Para ele, seria interessante contratar uma consultoria neutra, nacional ou internacional, para



Paulo Rezende, da Fundação Dom Cabral: “No Brasil ainda há uma cultura de concorrência entre os modais de transporte”

desenvolver um plano com obras realmente importantes e no conceito de longo prazo.

O diretor geral da consultoria de logística Vantini Solutions, José Geraldo Vantini, também aponta que os projetos de infraestrutura logística devem ser uma política de Estado, que independa do governo. “Só assim é possível dar continuidade aos planos de investimentos”.

Além disso, Vantini diz que é importante estabelecer metas. “Nossa democracia é de má qualidade. Nem as prefeituras cumprem Planos de Estado. Além disso, a quantidade de órgãos atrapalha. Não faz sentido a Secretaria de Portos não pertencer ao Ministério dos Transportes”.

Para ele, o Brasil precisa trabalhar em três frentes. “Primeiramente, ter uma coordenação centralizada na área de infraestrutura logística, que responda por gestão, concessão, plano de investimentos, e, principalmente tenha metas a cumprir. O segundo ponto importante é que o marco regulatório deve servir para fiscalizar e não para interferir na iniciativa privada. Por último, é preciso investir em tecnologias que possam identificar o posicionamento dos navios nos oceanos para contribuir para diminuição de filas nos portos”, finaliza.

Excelência na integração

Marimex investe R\$ 80 milhões para dobrar a capacidade produtiva em transporte rodoviário, armazenagem e frota

[SONIA MORAES]



Com foco na excelência do atendimento ao cliente a Marimex, que atua na área portuária oferecendo serviços de desembarços aduaneiros, exportação, importação, transporte rodoviário, distribuição e armazenagem, pretende aproveitar as oportunidades que há neste ramo de atividades para crescer e se aprimorar. “Continuamos investindo na logística integrada que é uma tendência de mercado, pois para ganhar eficiência operacional e reduzir

custos, muitas empresas têm dado preferência a este tipo de serviço em todos os processos de importação e exportação”, afirma Tiago Quaglia Cristiano, diretor executivo da Marimex. “É por esta razão que cada vez mais procuramos agregar novos serviços aos atuais clientes e passamos a oferecer um atendimento personalizado”.

É com foco na logística integrada que a Marimex pretende manter a sua trajetória de crescimento nos

próximos 10 anos. “Desde o início da década de 1980 a logística integrada tem sido um dos pontos fortes do nosso trabalho e o objetivo é continuar investindo neste serviço, pois estamos tendo um crescimento significativo com esta operação”, afirma Cristiano.

O diretor da Marimex comenta que com a logística integrada se obtém redução de custos logísticos pela eficiência no trabalho, garantia de visibilidade da operação de forma clara e objetiva, integração e maximização de recursos tanto da Marimex quanto do cliente.

A estimativa do diretor da Marimex é que toda a cadeia logística cresça para acompanhar o desenvolvimento do Brasil. “Por isso, estamos investindo na excelência de atendimento e na integração dos serviços prestados”, afirma Cristiano.

Para manter a qualidade de toda a operação logística, a empresa investiu R\$ 80 milhões na preparação da plataforma com a meta de dobrar sua capacidade produtiva em transporte rodoviário, adquiriu nova área e aumentou a frota de veículos. “Há um grande potencial neste mercado”, afirma o diretor executivo da Marimex.

No investimento contínuo em infraestrutura a Marimex levou em consideração não somente o layout da empresa e o aspecto moderno dos armazéns, mas a constante busca pela melhoria em todas as etapas do trabalho. Para manter o elevado padrão de atendimento, a empresa tem como política a substituição dos seus equipamentos pelo modelo mais moderno. "Isso ajuda a reduzir os erros operacionais e a aumentar a rastreabilidade das mercadorias, pois com uma máquina mais moderna se tem uma operação mais eficiente e rápida e, quanto mais controle tivermos sobre a carga e toda a operação maior será o ganho da empresa e melhor será o resultado", analisa Cristiano. A idade média de caminhões, equipamentos e máquinas da Marimex é de dois anos. E as substituições ocorrem, no máximo, na idade de cinco a sete anos.

DESAFIO

Neste ramo de atividades, manter o alto nível dos serviços prestados e conseguir melhorá-los continuamente tem sido o maior desafio da empresa atualmente. "Estamos conseguindo driblar a competitividade e a falta de infraestrutura investindo pesadamente no bom atendimento, em soluções tecnológicas, equipamentos modernos, treinamento e capacitação constante de nossos colaboradores", enumera o diretor da Marimex.

Na área de importação e exportação a maior dificuldade, segundo Cristiano, é oferecer o melhor serviço com o menor custo possível.

Tiago Quaglia Cristiano, diretor executivo da Marimex, diz que há um grande potencial de mercado

"E fazer com que o cliente sinta que a Marimex está continuamente preocupada em desenvolver novas soluções que envolvam melhoria de serviço, maior rapidez na movimentação das cargas e queda de custos".

Com aproximadamente 1.500 funcionários e uma frota de 260 caminhões e 350 equipamentos novos e seminovos, a Marimex presta serviço para as empresas do setor químico, automotivo e transporta carga superdimensionada. Com equipamentos modernos e um eficiente controle das suas operações, a empresa trabalha 24 horas por dia no porto de Santos (SP), oferecendo aos seus clientes flexibilidade na retirada de cargas e de contêineres. Os veículos são equipados com sistema de rastreamento e monitoramento em tempo real.

Todos os processos e serviços da empresa podem ser acompanhados pelo cliente por um sistema informatizado de última geração, num painel de bordo. "A empresa também tem investido na gestão de estoque dos clientes, o que permite

elaborar uma programação de entregas no momento necessário", diz Cristiano.

PERFIL

A Marimex Despachos Transportes e Serviços Ltda iniciou as suas atividades em 1927 com o nome de Melchor & Cia, tendo como atividade o despacho aduaneiro. A empresa acompanhou o crescimento do porto de Santos e da agricultura, época em que o Brasil era um grande exportador de café.

Na década de 70 a empresa começou a desenvolver as atividades de transporte rodoviário e armazéns gerais para suprir as necessidades dos clientes de despacho aduaneiro.

Com o início das atividades portuárias passou a se chamar Marimex Comissária de Despachos e, na década de 90, com a privatização dos portos, a empresa se preparou para atuar no setor portuário, completando toda a cadeia logística na importação e exportação.

A Marimex mantém ainda um setor dedicado à execução de serviços de desembaraço aduaneiro, com funcionários próprios. Atua nos portos e aeroportos do Estado de São Paulo, além das fronteiras rodoviárias do Mercosul.

Para o gerenciamento dos processos aduaneiros, utiliza o mais moderno sistema operacional, que permite a utilização de trackings personalizados e o acompanhamento on-line dos processos.

Nas operações logísticas a empresa garante uma cobertura de 70 municípios do Estado de São Paulo e de 10 capitais brasileiras. Ao todo a empresa tem capacidade para fazer mais de 15 mil entregas por mês.

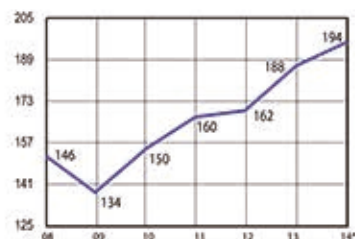


Logística em números

Principais dados estatísticos recentes relacionados ao desempenho do transporte

SAFRA DE GRÃOS

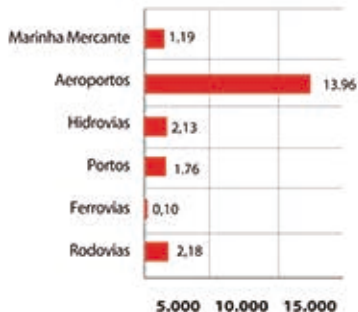
(Milhões de toneladas)



Fonte: IBGE/LSPA - * estimativa de agosto

PAC 2 - TRANSPORTES EM SP 2011 A 2015

EXCLUSIVO - R\$ 21,32 bilhões



Fonte: PAC 2 - 9º balanço

PAC 2 - MANUTENÇÃO DE RODOVIAS

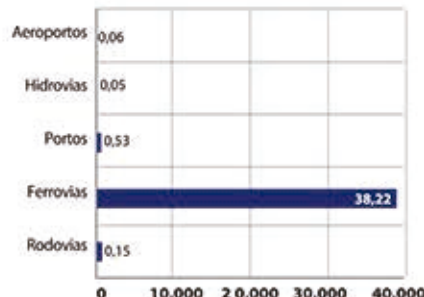
(Posição em jun/14*)

PROJETO	Km
Restauração	4.415
Conservação	10.930
CREMA 1ª etapa	18.360
CREMA 2ª etapa	16.020
TOTAL	49.725

Fontes: DNIT (*) Prazo: dez/2014.

PAC 2 - TRANSPORTES EM SP 2011 A 2015

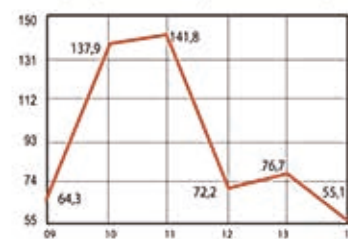
REGIONAL - R\$ 39,01 bilhões



Fonte: PAC 2 - 9º balanço

EMPREGO FORMAL NO TRANSPORTE

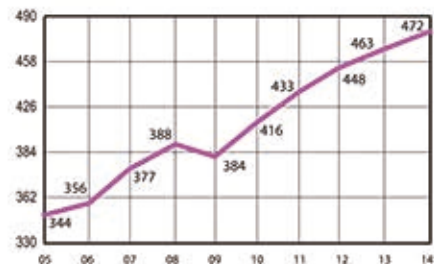
(Variação anual - 1000 postos de trabalho)



Fonte: MTE - Caged. (*2014) = 12 meses até agosto

CONSUMO DE ENERGIA ELÉTRICA

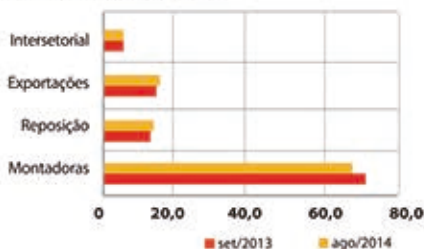
Total em Twh



Fonte: EPE. (*) 12 meses até agosto.

AUTOPEÇAS

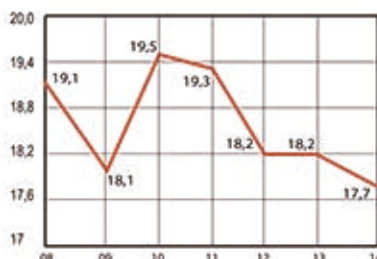
Destino da produção - em %



Fonte: Sindipeças

TAXA DE INVESTIMENTO

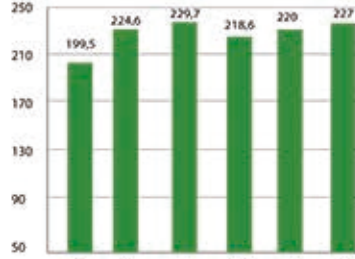
(% do PIB)



Fontes: IBGE. (*) 4 trimestres até 2º de 2014

EMPREGO NA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS

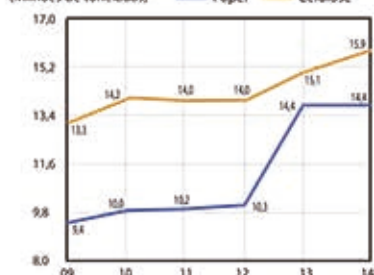
Mil trabalhadores



Fonte: Sindipeças. (*) projeção.

PRODUÇÃO BRASILEIRA DE PAPEL E CELULOSE

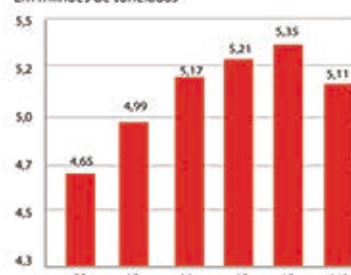
(Milhões de toneladas)



Fonte: Bracelpa. (*) 12 meses até agosto.

PRODUÇÃO DE PAPEL PARA EMBALAGEM

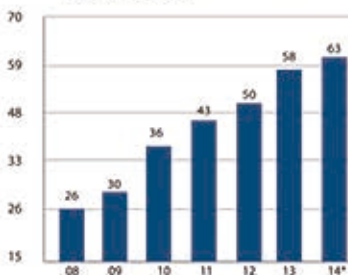
Em milhões de toneladas



Fonte: Bracelpa (*) 12 meses até fevereiro.

INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

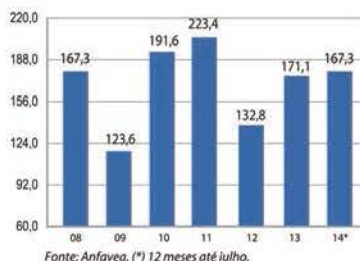
(Vendas - R\$ bilhões)



Fonte: Sindusfarma. (*) 12 meses até agosto.

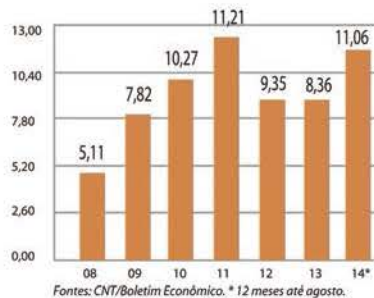
PRODUÇÃO DE CAMINHÕES

1000 unidades



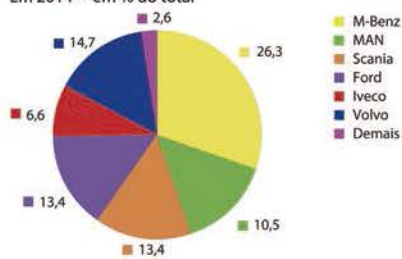
RODOVIAS - INVESTIMENTO PÚBLICO

Total pago - R\$ bilhões



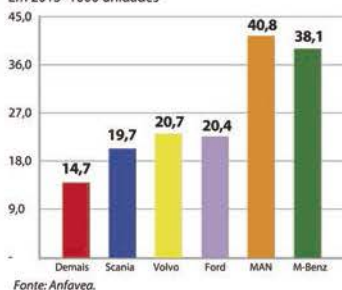
LICENCIAMENTO DE CAMINHÕES

Em 2014* - em % do total



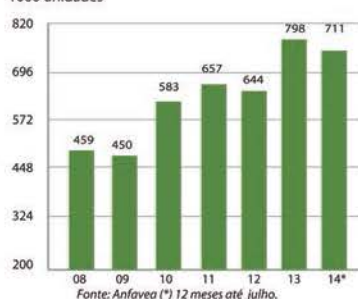
VENDAS INTERNAS DE CAMINHÕES

Em 2013- 1000 unidades



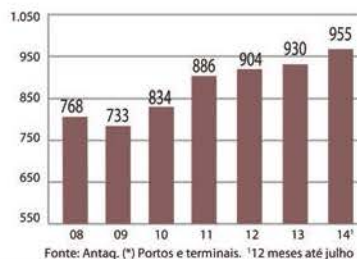
PRODUÇÃO DE COMERCIAIS LEVES

1000 unidades



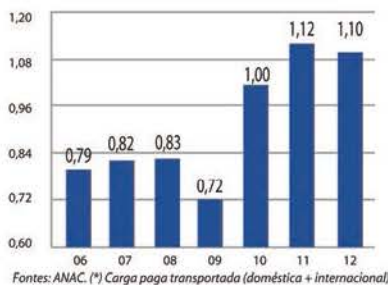
TRANSPORTE AQUAVIÁRIO DE CARGA

Milhões de toneladas



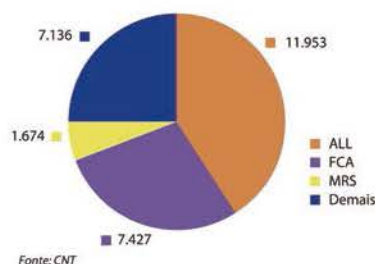
TRANSPORTE AÉREO DE CARGA*

Milhões de toneladas



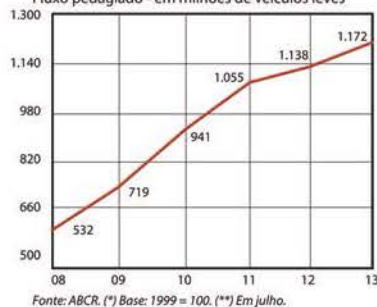
TRANSPORTE FERROVIÁRIO DE CARGA

Malha por concessionária - mil Km



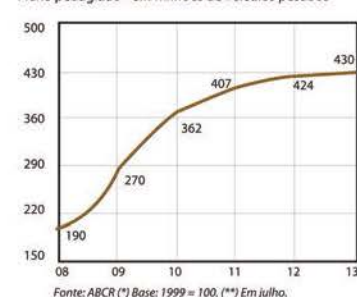
MOVIMENTO NAS ESTRADAS I

Fluxo pedagiado - em milhões de veículos leves



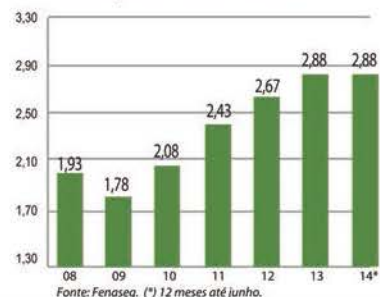
MOVIMENTO NAS ESTRADAS II

Fluxo pedagiado - em milhões de veículos pesados



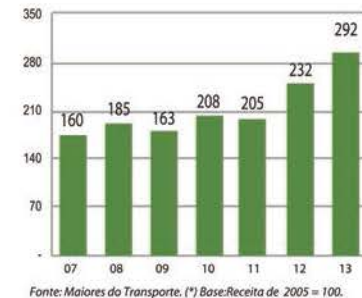
SEGURO NO TRANSPORTE

Arrecadação em 12 meses - R\$ bilhões



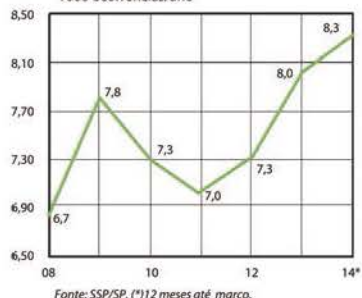
OPERADORES LOGÍSTICOS

Receita operacional - índices*



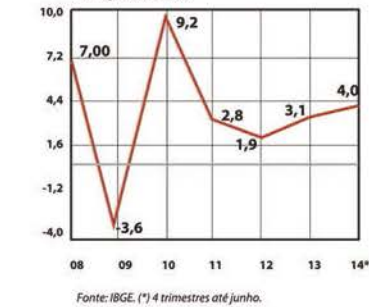
ROUBO DE CARGA EM SP

1000 ocorrências/ano



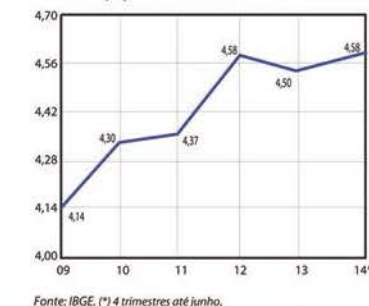
PIB DO TRANSPORTE

Varição real em %



PIB DO TRANSPORTE

Participação no PIB total - em %



Desafios para a melhoria da infraestrutura logística e do desempenho do comércio brasileiro



Paulo Roberto Guedes
Presidente
da Veloce Logística

Os gastos logísticos vêm crescendo em todo o mundo, conforme aumenta a movimentação de produtos acabados e insumos entre os centros produtores e consumidores, sejam de um mesmo país ou entre nações. Essas operações são cada vez mais complexas e precisam ser eficazes. Velocidade, qualidade, integridade e baixos custos, são algumas características essenciais.

Se a logística já tinha como missão entregar o produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no tempo certo e com o menor custo possível, agora está incorporada à estratégia empresarial e governamental.

O planejamento e a execução eficaz da logística, além de diminuir os custos de movimentação, possibilitam acesso a novos mercados de insumos e ajudam a alavancar a força do marketing, a explorar mercados mais distantes, a agregar valor ao produto e a gerar satisfação ao cliente.

Essa atividade cresce em importância quando os mercados estão em expansão e os consumidores cada vez mais exigentes. Novos mercados surgem em regiões que, até então, não constavam no mapa de prioridades, de governos e de empresas.

Para completar o quadro de mudanças favoráveis e desafiadoras para a logística, o volume do comércio exterior brasileiro foi multiplicado por cinco, enquanto o mercado interno incorporou alguns milhões de novos consumidores. Com isso, as movimentações nos portos, aeroportos e nas fronteiras aumentaram de forma extraordinária, exigindo providências urgentes, seja na infraestrutura como nas organizações das empresas, tomadoras ou prestadoras de serviços logísticos.

Portanto, aumento de volumes, distâncias mais longas e alcance de regiões mais difíceis têm exigido operações logísticas cada vez mais complexas.

Há que se reconhecer o esforço governamental no sentido de “organizar” e “acompanhar” os investimentos em infraestrutura, mas essas iniciativas não têm alcançado os resultados esperados, pois o Brasil, além de não elaborar projetos de qualidade e de contar com enorme burocracia estatal para a execução desses investimentos, ainda continua investindo muito aquém de suas reais necessidades.

De acordo com A. Castelar e C. Frischtak¹, esses investimentos, nos últimos 30 anos, alcançaram pouco mais de 2% do PIB, enquanto países da América Latina investem entre 4% a 8% do PIB e nossa necessidade para repor a depreciação do capital fixo per capita, no setor, está estimada em 3% do PIB. Investimentos em infraestrutura de transportes, mais especificamente, são ainda menores: segundo os autores, 0,67% do PIB em 2007, 0,87% em 2008, 1,03% em 2009, 1,08% em

2010, 0,89% em 2011 e 0,92% em 2012.

Por outro lado, sem uma correta e competente coordenação, diversos órgãos, agências e instituições participam do esforço governamental, para a concretização dos investimentos (públicos e privados) em infraestrutura logística.

Essa falta de liderança prejudica o desenvolvimento integrado dessas atividades e dos investimentos correspondentes. A própria iniciativa privada, por mais que se mostre interessada em investir, precisa da coordenação da autoridade pública, para conjugar todos os esforços num só sentido e aproveitar as vantagens de uma logística mais eficiente e das características de cada modal de transporte. Do contrário, os investimentos, que já estão com décadas de atraso, continuarão destinados apenas a iniciativas isoladas, sem contribuição para diminuir o “Custo Brasil”.

Os resultados desta situação são conhecidos: dimensão irrisória da infraestrutura logística, se comparada com o tamanho do país; matriz de transporte muito dependente do modal rodoviário; qualidade aquém das exigências mínimas e altos custos. O IMD (Índice de Competitividade Mundial) de 2013, coloca o Brasil na 51ª posição, sendo que em 2012 ocupava a 48ª. Segundo o Fórum Econômico Mundial ocupa a 114ª posição entre 148 países em termos de infraestrutura. O Banco Mundial, na publicação do Índice de Desempenho Logístico (LPI) de 2014, classifica o Brasil na posição 65, dentre 160 países.

Considerando o exposto e que a Governança (Pública ou Privada) é uma necessidade para o correto direcionamento de recursos, é fundamental:

- 1º) Restabelecer a capacidade de planejamento integrado como forma de evitar a sobreposição de funções institucionais e os conflitos de gestão;
- 2º) Traçar políticas para a logística brasileira que contemplem a multimodalidade e a articulação das diversas cadeias produtivas;
- 3º) Institucionalizar, utilizando até mesmo o PNL (Plano Nacional de Logística e Transporte), um processo contínuo de planejamento que mantenha essas políticas integradas;
- 4º) Transformar a EPL em empresa que, de fato, tenha condições para organizar, estruturar e qualificar o planejamento integrado da infraestrutura e da logística no Brasil;
- 5º) Estabelecer regras claras (marcos legais e regulatórios) para atrair a iniciativa privada para projetos de infraestrutura logística.

De fato, uma boa e necessária agenda para o governo que se inicia em 2015.

Programe-se e faça o melhor investimento em sua carreira

AGENDA ILOS 2015

Datas previstas até o momento



ILOS



O ILOS se diferencia por agregar um robusto conhecimento técnico dos conceitos de Logística e Supply Chain, juntamente com uma visão prática do negócio no qual o cliente está inserido. Esta visão dual permite a identificação de oportunidades chaves em um curto espaço de tempo e a definição de planos de ação práticos que sejam focados na captura dos maiores benefícios para a empresa.



Paulo Mendes Jr.
Global Planning & Logistics Director,
The Coca Cola Company.

Entre no nosso site e **saiba mais:** www.ilos.com.br



Especialistas em logística e supply chain

(21) 3445-3000 - 3175-3050

MARÇO

28 – Curso de Desenvolvimento de Analistas em Logística e Supply Chain
(12 meses, com aulas aos sábados pela manhã - RJ)

ABRIL

07 – Curso de Aperfeiçoamento em Logística Empresarial
(80 horas, aulas noturnas às terças-feiras - RJ)

07 – Curso de Aperfeiçoamento em Gestão de Compras
(80 horas, aulas noturnas às terças-feiras - RJ)

13 e 14 – Customer Service: Serviço ao Cliente na Logística

15 e 16 – Logística Tributária Aplicada ao Planejamento de Redes

19 a 25 – Missão Internacional de Logística CHINA

MAIO

11 e 12 – Gestão Estratégica de Suprimentos

13 e 14 – Gestão Estratégica da Armazenagem

18 e 19 – Técnicas Quantitativas de Previsão de Vendas

20 e 21 – Planejamento Colaborativo da Demanda

JUNHO

14 a 19/06 - Missão Internacional de Logística EUROPA

15 e 16/06 – Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimentos

17 e 18/06 – PCP e Filosofia Lean

24 e 25/06 – Gerência de Custos Logísticos

JULHO

06 e 07 – Gestão Estratégica dos Transportes

AGOSTO

09 a 14 – Missão Internacional de Logística EUA

SETEMBRO

29 a 1/10 – XXI Fórum Internacional de Supply Chain & Expo.Logística 2015

CURSOS ONLINE

Disponíveis durante todo o ano

- Logística e Supply Chain
- Gestão de Estoques
- Processos de Suprimentos
- Gestão Industrial
- Planejamento da Demanda

TECNOLOGIAS INOVADORAS DA ZF FAZEM O MUNDO GIRAR COM MAIS EFICIÊNCIA

Pessoas viajam em busca de seus objetivos. Seja indo para a casa, o trabalho, a escola ou o clube, diversos destinos são alcançados por diferentes meios de transporte. A ZF não se limita a enxergar a conservação dos recursos naturais, o aumento da segurança e a conveniência como requisitos fundamentais para quem viaja. Mas também os vê como uma oportunidade de criar soluções inovadoras e sustentáveis. Como uma das principais fornecedoras mundiais de sistemas de transmissão e tecnologia de chassi, a ZF faz parte – e é isto que nos impulsiona – deste desenvolvimento. Nosso objetivo é muito mais que criar produtos inovadores e eficientes. É melhorar a qualidade de vida e ajudar a moldar o futuro de forma sustentável.



MOTION AND MOBILITY

