

ANUÁRIO DE

**LOGÍSTICA NO BRASIL**

2017



&infra **estrutura**

EM TRANSPORTES POR AEROPORTOS, FERROVIAS, PORTOS, HIDROVIAS E RODOVIAS

# Aprendizado em tempos de adversidades

Setor encontra na resiliência capacidade de identificar soluções diante de cenários desafiadores

Lideranças de entidades do setor falam das lições extraídas de uma atividade complexa em um período de freios na realização de negócios

Em entrevista exclusiva, ministro dos Transportes comenta sobre o novo programa de parceria público-privada nacional para alavancar os modais

Embarcadores e operadores logísticos contam como manter a qualidade dos serviços oferecendo contratos mais baratos para não perder clientes, em 10 setores da economia

- Agronegócio
- Automotivo
- Comércio Atacado e Varejo
- Construção
- Eletroeletrônico e Informática
- Farmacêutica e Cosméticos
- Metalurgia e Mineração
- Química e Petroquímica
- Telecomunicações
- Têxtil, Vestuário e Couro

## E MAIS:

- Intralogística tem na tecnologia a plataforma para inovações na movimentação de materiais e estocagem dos produtos
- Condomínios logísticos consolidam-se como opção vantajosa para armazenagem em locais de grande fluxo
- Especialistas explicam a importância da academia na qualificação de profissionais de alto nível
- As condições dos sistemas aeroviário, ferroviário, rodoviário e aquaviário, integrantes da área de transportes, um dos pilares de sustentação da infraestrutura do país
- Estatísticas feitas de números ligados às operações de logística

# A força da logística brasileira

**J**untar forças é uma receita para dar certo quando as partes interessadas têm disposição para atingir o mesmo objetivo. O próprio governo brasileiro faz uso dessa proposta para alavancar a tão necessária modernização da infraestrutura nacional, que há anos é uma imensa barreira para que se deslanche a competitividade do Brasil.

Aliar o setor público à iniciativa privada para a condução de recursos financeiros em novas construções, ampliações e reparos dos sistemas de rodovias, ferrovias, aeroportos e portos, base do novo programa de investimentos do Estado, é ação apoiada pela Associação Brasileira de Logística (Abralog). Todavia, a Abralog deposita grande expectativa na execução efetiva do programa, para que não seja apenas mais um entre outros já anunciados e de pouco avanço em melhorias para os modais.

Neste sentido, a Abralog também firma uma importante parceria com a OTM Editora para a realização do anuário Logística no Brasil. A publicação, que está em sua 12ª edição, tem o compromisso de abordar, anualmente, os principais assuntos sobre a logística nacional, trazendo para o debate temas pertinentes ao interesse dos profissionais integrantes do setor e segmentos correlacionados.

Neste ano, a tarefa da equipe de jornalistas do anuário foi levantar informações sobre os impactos da crise econômica do país nas atividades do setor, tanto do ponto de vista do prestador de serviços, quanto do embarcador. Afinal, o Brasil está vivendo um momento crítico da economia que afeta diretamente negócios de diversos setores. Somado aos obstáculos existentes na infraestrutura nacional, o desaquecimento do mercado ganha proporções gigantescas.

Entretanto, neste anuário é possível conferir que, mesmo diante de um cenário de dificuldades, empresas do setor e departamentos de logística de diferentes organizações são movidos pela resiliência, conseguindo extrair oportunidades de situações adversas. Habitados a enfrentar desafios, persistem nas estratégias de revisão das atividades, de otimização dos processos, de fazer mais com menos e de redução de custos.

O Logística no Brasil 2017 detalha essas ações empresariais e o esforço de manter a oferta de serviços sem perder a qualidade em 10 setores da economia, inclusive o desempenho de cada um deles. Reúne material obtido a partir de entrevistas com executivos das companhias e especialistas da área e realização de pesquisas e análises.

Esta edição ainda conta com apresentação sobre as condições atuais e perspectivas dos serviços dos setores aeroviário, ferroviário, rodoviário e aquaviário, estatísticas referentes à logística, opinião das lideranças, participação da universidade na geração do conhecimento, importância da intralogística e dos centros de armazenagem. Além disso, traz entrevista exclusiva com o ministro dos Transportes, Portos e Aviação Civil, Maurício Quintella Malta Lessa, sobre a visão da nova fase política-econômica do Brasil e as prioridades para a logística brasileira.

Boa leitura!

Pedro Moreira  
*Presidente da Abralog*

Marcelo Fontana  
*Diretor da OTM Editora*

Ano 3 - Nº 3 - 2017

**REDAÇÃO**

DIRETOR  
 Marcelo Ricardo Fontana  
 marcelofontana@otmeditora.com

**EDIÇÃO E COORDENAÇÃO**

João Mathias

**TEXTOS**

Giseli Cabrini, João Mathias,  
 Lucas Callegari e Rogério Verzignasse

**GRÁFICOS E TABELAS**

JM Estatísticas e Análises de Mercado

**EXECUTIVOS DE CONTAS**

Carlos A. Crisculo  
 carlos@otmeditora.com

Gustavo Feltrin  
 gustavofeltrin@otmeditora.com

Evandro Jorge Elias  
 joca Elias@otmeditora.com

**FINANCEIRO**

Vidal Rodrigues  
 vidal@otmeditora.com

**EVENTOS CORPORATIVOS/MARKETING**

Maria Penha da Silva  
 mariapenha@otmeditora.com

Glenda Pereira  
 glenda@otmeditora.com

**CURSOS CORPORATIVOS**  
 cursos@otmeditora.com

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

Representante PR/SC/RS  
 Gilberto A. Paulin/ João Batista A. Silva  
 Tel.: (41)3027-5565  
 joão@spalamkt.com.br

Assinatura anual: TM R\$ 250,00 (seis edições e quatro anuários); TB R\$ 225,00 (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**

**A força da logística brasileira** 54

**ANÁLISE**

**Desafio em dobro** 56

Superar tempos de crise econômica é mais um obstáculo para o setor, que ainda necessita para os modais de transporte uma política de investimentos orientada por um plano contínuo e duradouro

**ESTATÍSTICAS**

**Dados econômicos** 58

Quantificação do movimento de cargas pelo território nacional mostra o peso da logística nas contas do país

**INTRODUÇÃO**

**Opinião dos líderes** 60

Executivos do setor contam as lições que se pode aprender em momentos de adversidades

**ENTREVISTA**

**Em busca da volta do crescimento econômico** 62

Ministro dos Transportes fala sobre os planos do governo federal para o setor

**EDUCAÇÃO**

**A importância da formação acadêmica** 64

Especialistas explicam que ensino na área de logística avança nas universidades, mas ainda está aquém das necessidades do mercado

**SERVIÇOS DE APOIO**

**Intralógica sofisticada depende de inovações tecnológicas** 66

Modernização de sistemas de movimentação e armazenagem de materiais e produtos se dá principalmente por meio da automação dos processos

**Armazenagem coletiva se consolida** 68

Instalados em eixos viários e perto de centros de consumo, condomínios logísticos continuam sendo uma opção de infraestrutura vantajosa para os operadores

**AGRONEGÓCIO**

**Ajustes para manter a competitividade** 70

Nem mesmo um setor acostumado a enfrentar chuvas e trovoadas está imune à tempestade que vem atingindo a economia brasileira

**AUTOMOTIVO**

**Criatividade em soluções diferentes** 74

Queda nos volumes de produção e vendas não impediu a realização de investimentos programados pelas montadoras e operadores logísticos

**COMÉRCIO ATACADO E VAREJO**

**Redução de custos com parcerias no transporte** 78

Uso do sistema de entregas compartilhadas traz vantagens para a rede de distribuição da indústria e do comércio de alimentos e bebidas

**CONSTRUÇÃO**

**O cliente é quem manda** 80

Prestadores de serviços logísticos para o setor precisam concentrar investimentos em operações de custo baixo para atender exigências da demanda do mercado

**ELETRÔNICO E INFORMÁTICA**

**Empenho para baixar custos** 84

Sensível aos efeitos da oscilação da economia, setor necessita reduzir despesas das operações para minimizar prejuízos com a diminuição do consumo

**FARMACÊUTICO E COSMÉTICOS**

**Concorrência acirrada na distribuição dos produtos** 88

Disputa com laboratórios exige especialização de operadores logísticos para o atendimento às farmácias, enquanto o uso da tecnologia é importante para responder com rapidez ao segmento de itens de beleza

**METALURGIA E MINERAÇÃO**

**Foco em uma nova realidade** 90

Para ganhar mais competitividade, operadores e embarcadores do setor se dedicam a reduzir custos e aumentar a eficiência das atividades

**QUÍMICA E PETROQUÍMICA**

**Melhorias constantes com segurança em destaque** 94

Por mais eficiência, operadores logísticos de produtos químicos realizam investimentos contínuos em treinamento, controle de serviços e avanços em sistemas de monitoramento das atividades

**TELECOMUNICAÇÕES**

**Adequação para vencer a concorrência** 98

Maior dedicação para oferecer serviços de qualidade aliados a bons preços aumentou não só para conquistar novos contratos, como também para manter os já existentes

**TÊXTIL, VESTUÁRIO E COURO**

**Agilidade para acompanhar as mudanças da moda** 100

Instabilidade econômica do país aumentou a complexidade da logística de um setor que precisa atender uma demanda específica a cada estação do ano

**INFRAESTRUTURA – MODAIS DE TRANSPORTE**

**Alavanca para um país competitivo** 103

Sistemas, que há anos enfrentam barreiras para movimentar cargas dentro e para fora do país, carecem de uma política de execução contínua de investimentos que impulsionem os serviços



# Desafio em dobro

Superar tempos de crise econômica é mais um obstáculo para o setor, que ainda necessita para os modais de transporte uma política de investimentos orientada por um plano contínuo e duradouro

[JOÃO MATHIAS]

Redução de custos sempre foi uma das principais metas dos operadores de logística na prestação de serviços para seus clientes. Agora, então, mais do que nunca. Em tempos de desaceleração da economia e de mercado ávido para gastar menos, com o objetivo de assegurar a lucratividade dos negócios, o

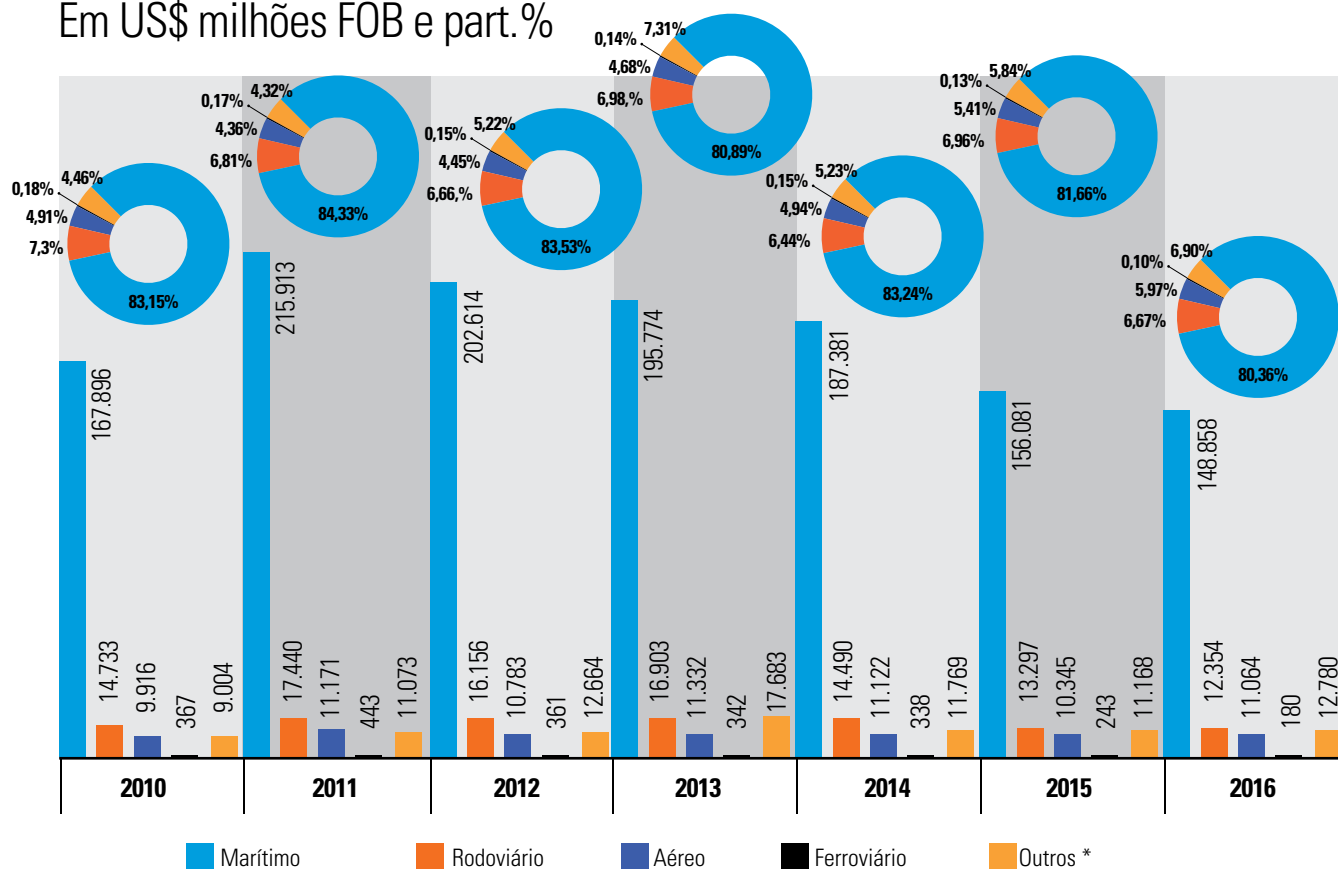
barateamento da movimentação e armazenagem de cargas tem sido primordial na hora de decidir o contrato a ser fechado. Desde, lógico, que a qualidade não caia.

A equação é difícil de resolver, mas para os profissionais de logística, o desafio é mais um entre tantos outros. A crise econômica de-

flagrada no país, nos últimos anos, só fez aumentar as dificuldades já conhecidas pelo setor há décadas. Problemas de infraestrutura, como deficiências registradas nos complexos de transportes, são algumas das principais barreiras que impedem a logística de contribuir para o crescimento do país.

## Exportações brasileiras por modal de transporte

Em US\$ milhões FOB e part. %



Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)/Secretaria de Comércio Exterior (Secex). | Elaboração: JM Estatísticas e Análises de Mercado.  
\* Fluvial, via não declarada, meios próprios, postal e conduto/rede transmissão (2010 até 2011).

Justamente os problemas do sistema de distribuição são o motivo de o Brasil se classificar, em 2015, na 55ª posição do ranking de eficiência logística entre 160 países. Apesar de ter apresentado melhora em relação ao ano anterior, quando estava na 65º lugar, continua longe da 41ª colocação atingida em 2010. Elaborado pelo Banco Mundial a cada dois anos, o estudo Logistics Performance Index (LPI) é um levantamento do banco baseado em estudos de mais de 120 especialistas de todo o mundo.

No relatório Competitividade Brasil 2016, da Confederação Nacional da Indústria (CNI), o Brasil ficou na 15ª posição no segmento de infraestrutura e logística entre 18 países analisados. O país também ocupa um dos últimos lugares do ranking na avaliação dos complexos de transportes – rodovias, ferrovias, infraestruturas portuária e de transporte aéreo.

“O maior de todos os desafios da infraestrutura é fazer funcionar a multimodalidade”, afirma o presidente da Associação Brasileira de Logística (Abralog), Pedro Moreira. “Sem a sintonia entre os modais continuaremos a ser um país que perde as inúmeras vantagens que tem sobre outras nações por ser ruim em competitividade”.

Além da multimodalidade, Moreira diz que ainda há carência de estradas, ferrovias, portos e plataformas logísticas para impulsionar a movimentação e armazenagem de cargas pelo território brasileiro. O presidente da Abralog também é enfático quanto à necessidade de ser executado o que é planejado, uma crítica ao fraco avanço de vários programas de investimentos em infraestrutura



**Pedro Moreira, presidente da Abralog, ressalta a importância da multimodalidade para fomentar a competitividade brasileira no mundo**

já lançados pelo governo federal.

O mais recente, divulgado em meados de 2016, é o Programa de Parcerias de Investimentos (PPI), que pretende realizar concessões e privatizações até 2018, com previsão de injetar mais R\$ 45 bilhões em projetos em infraestrutura. O PPI também prevê a remodelagem do formato das concessões no país com o Projeto Crescer. No início de 2017, já ocorreram leilões de concessão de quatro aeroportos em Fortaleza (CE), Salvador (BA), Florianópolis (SC) e Porto Alegre (RS), com arrecadação de R\$ 3,72 bilhões.

Do lado das empresas, a aplicação dos conceitos da logística já faz parte integrante da estrutura organizacional, com papel de destaque em decisões estratégicas, segundo Moreira. “Há espaço para que mais e mais empresas incorporem a logísti-

ca em sua cultura organizacional”, diz o executivo.

Além disso, Moreira explica que o mercado dispõe de boa oferta de soluções e tecnologia, permitindo às companhias otimizarem seus processos. Na opinião dele, “não há como, hoje, desenvolver logística de ponta sem o uso da tecnologia”. Muitos profissionais também poderão aproveitar o espaço que a logística abre para o mercado de trabalho. Para Moreira, a oferta de vagas na área de logística vai aumentar significativamente na retomada econômica.

## COMÉRCIO EXTERIOR

Embora não chegue a se posicionar entre os 10 primeiros países, o Brasil tem uma avaliação pouco melhor na “integração ao transporte marítimo global”, ocupando o 12º lugar entre 18 países listados no ranking do relatório sobre competitividade divulgado pela CNI. Entre os modais utilizados para a exportação de produtos brasileiros, de longe o marítimo é o que apresenta a maior participação.

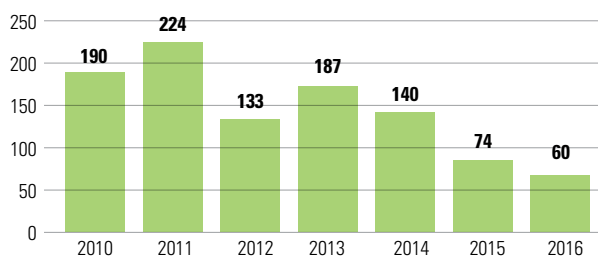
Em 2016, o modal marítimo respondeu por 80,36% dos embarques realizados (em valor), nível de participação que vem registrando há vários anos. No ano passado, o sistema rodoviário representou 6,67% do valor total das remessas brasileiras, enquanto o aéreo 5,97% e o ferroviário, ínfimos 0,10%. A parcela restante de 6,90% corresponde à navegação “fluvial, via não declarada, meios próprios, postal e conduto ou rede de transmissão”, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

# Dados econômicos

Quantificação do movimento de cargas pelo território nacional mostra o peso da logística nas contas do país

Nesta página e ao lado, veja em gráficos e tabelas os números importantes do setor e de áreas ligadas à logística brasileira.

## Produção de caminhões\* | em mil unidades

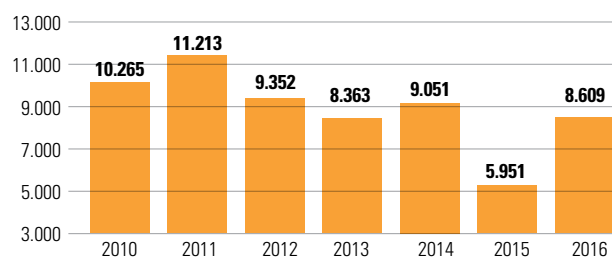


Fonte: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA).  
Elaboração: JM Estatísticas e Análises de Mercado.

\* Inclui: Semileves, leves, médios, semipesados e pesados.

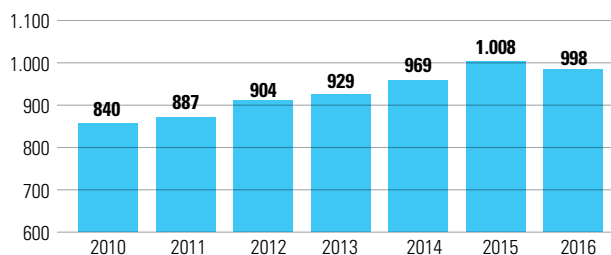
## Rodovias - investimento público

em R\$ milhões - total pago



Fonte: Confederação Nacional do Transporte (CNT). | Elaboração: JM Estatísticas e Análises de Mercado.

## Transporte aquaviário de carga\* | em milhões de toneladas

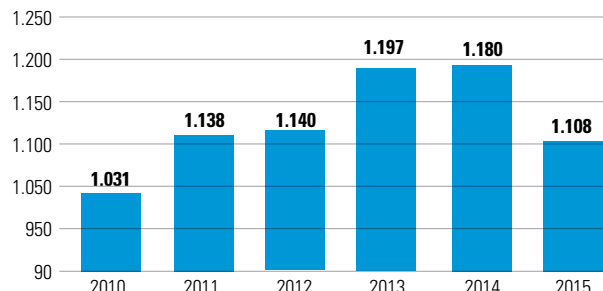


Fonte: Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ).

Elaboração: JM Estatísticas e Análises de Mercado.

\* Inclui: Portos e terminais de uso privativo (TUP).

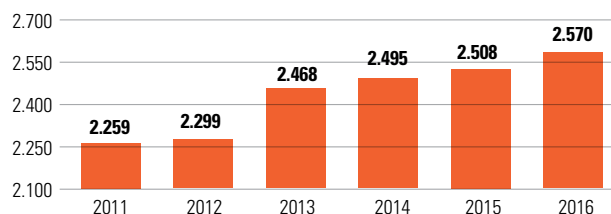
## Transporte aéreo de carga\* | em milhões de toneladas



Fonte: Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). | Elaboração: JM Estatísticas e Análises de Mercado.

\* Carga paga transportada (doméstica + internacional).

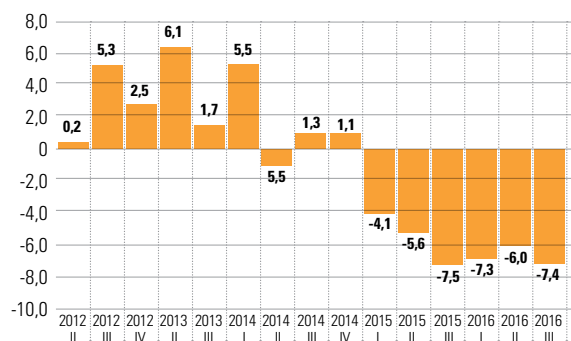
## Seguro no transporte\* | em R\$ milhões



Fonte: CNseg. | Elaboração: JM Estatísticas e Análises de Mercado. | \* Arrecadação.

## PIB de transporte, armazenagem e correio

Var. real % - interanual



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Elaboração: JM Estatísticas e Análises de Mercado.

## Licenciamento\* de caminhões\*\*

2016

Marca	Unidades
Mercedes-Benz	14.958
MAN	13.690
Ford	7.757
Volvo	5.614
Scania	4.245
Iveco	2.573
DAF	673
FCA (Dodge)	459
Agrale	198
International	73
Caoa	52
<b>Total</b>	<b>50.292</b>

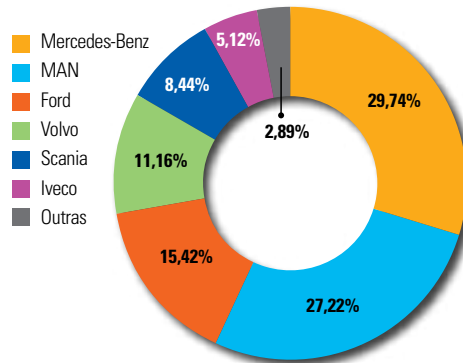
Fonte: ANFAVEA.

Elaboração: JM Estatísticas e Análises de Mercado.

\* Empresas associadas à Anfaeva.

\*\* Inclui: Semileves, leves, médios, semipesados e pesados.

## Licenciamento de caminhões | participação



## Transporte ferroviário de carga:

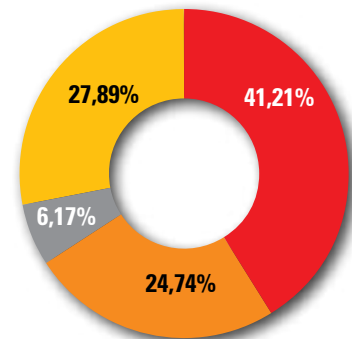
### Malha por concessionária | 2016

Concessionária	Em km
ALL	12.018
FCA	7.215
MRS	1.799
Outras	8.133
<b>Total</b>	<b>29.165</b>

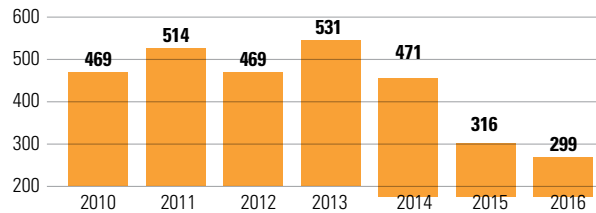
Fonte: CNT.

Elaboração: JM Estatísticas e Análises de Mercado.

\* Boletim estatístico de outubro.



## Produção de comerciais leves | em mil



Fonte: ANFAVEA. | Elaboração: JM Estatísticas e Análises de Mercado.

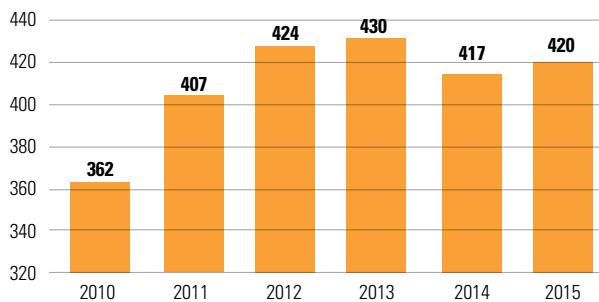
## Desempenho do setor de transporte rodoviário de carga

Indicadores/Ano	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rentab.pat. líq.	7,53	19,90	8,92	11,76	14,74	-7,11
Endiv. geral	61,30	59,20	68,37	63,45	63,06	64,75
Liquidez corrente	2,20	1,79	3,23	2,05	3,16	1,94
Cresc. vendas	31,85	18,85	15,49	110,54	10,92	16,40

Fonte: Maiores do Transporte & Melhores do Transporte. Edição de outubro, 2016.

## Movimento das estradas

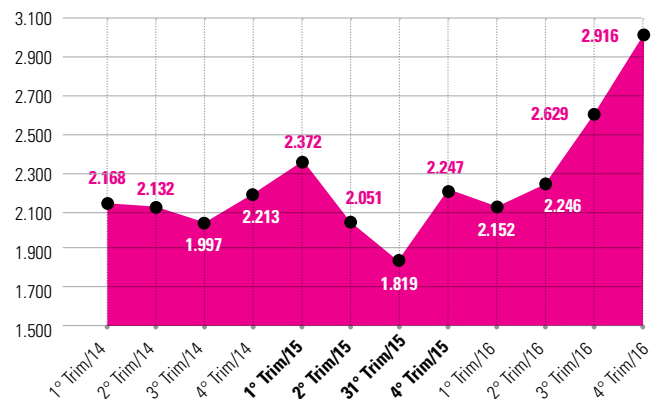
Fluxo pedagiado: Veículos pesados (em milhões)



Fonte: Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias (ABCR).

Elaboração: JM Estatísticas e Análises de Mercado.

## Roubo de carga em São Paulo

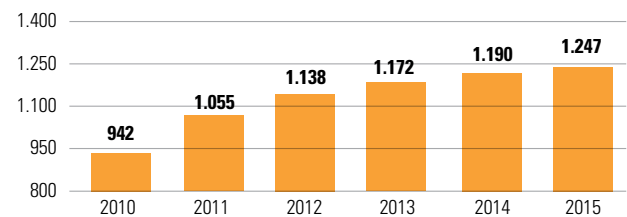


Fonte: Governo do Estado de São Paulo/Secretaria da Segurança Pública.

Elaboração: JM Estatísticas e Análises de Mercado.

## Movimento das estradas

Fluxo pedagiado: Veículos leves (em milhões)



Fonte: ABCR.

Elaboração: JM Estatísticas e Análises de Mercado.

# Opinião dos líderes

## Executivos do setor contam as lições que se pode aprender em momentos de adversidade

Desafio é quase um lema do setor de logística brasileiro, que há anos e diariamente tem de enfrentar os gargalos da infraestrutura nacional. Quem participa da atividade sabe que a busca por soluções, para superar barreiras na movimentação de cargas, é rotina na execução dos serviços.

Nos últimos tempos, com a economia do país fragilizada, mais obstáculos surgiram para complicar o dia a dia dos operadores logísticos. Entretanto, acostumados com tantas adversidades nas tarefas do trabalho, executivos do setor têm uma percepção apurada para extrair algum aprendizado das dificuldades.

Por isso, o Logística no Brasil 2017 solicitou um depoimento aos profissionais que fazem parte da liderança dos serviços logísticos no mercado brasileiro. A partir da pergunta abaixo, veja as opiniões e ideias dos gestores mais qualificados que compõem as associações e instituições do setor.

### Quais as principais lições de superação aprendidas pelo setor de logística brasileiro em meio ao período de crise política e econômica pelo qual o país passa?



**Pedro Moreira,**  
presidente da Associação  
Brasileira de Logística  
(Abralog)

“ O Brasil está se passando a limpo e sofre faxina que aos poucos vai-se tornando geral. As denúncias de malfeitos e a busca e condenação dos culpados é uma novidade histórica que vem compondo e formatando um novo Brasil. A logística não passa incólume por esse bombardeio, mas tem feito o suficiente para que o País continue indo e vindo todos os dias; tem feito o suficiente para que a produção de nossa riqueza continue fluindo. É na dificuldade que os logísticos fazem mais com menos. É pela logística e pela infraestrutura que haveremos de retomar o crescimento econômico, apesar das dificuldades. Ao mesmo tempo, há a necessidade imediata de redução de juros, pois com juros altos não há como ter consumo. ”

“ Em um cenário econômico conturbado, é preciso fazer a lição de casa. A redução dos custos do diesel e manutenção dos veículos são itens importantes para contornar essa situação. Além disso, saber negociar os preços e prazos com os clientes também são pontos fundamentais nesse processo. É preciso melhorar a produtividade da frota para que haja mais viagens e mais cargas transportadas. ”



**Neuto Reis,** diretor técnico e coordenador do Departamento de Custos Operacionais, Estudos Técnicos e Econômicos (Decope) da NTC&Logística

“ A drástica redução da demanda por serviços, provocada pela crise econômica dos últimos dois anos, teve impactos negativos e positivos no setor de transporte e logística. Se por um lado as empresas foram obrigadas a diminuir suas atividades e, em muitos casos, a enxugar quadros de funcionários, por outro, os empresários precisaram de criatividade para superar os obstáculos, investindo em inovação e em processos mais sustentáveis. Agora, temos uma perspectiva de retomada do crescimento, e o setor de transporte deve voltar a receber fortes investimentos, o que vai possibilitar a retomada do desenvolvimento e a geração de mais empregos aos brasileiros. ”



**Clésio Andrade,** presidente da Confederação Nacional do Transporte (CNT)

“ Garantir ganhos de eficiência no transporte de riquezas que o Brasil produz é o que se pode fazer para virarmos a página desta crise, até porque os recursos federais estão escassos. Além disso, temos de fazer a integração efetiva dos modais hidroviário, ferroviário e rodoviário. Outro aprendizado é que os serviços que o governo não puder executar, tal como algumas dragagens, deve ser viabilizado institucionalmente para repassar à iniciativa privada. Some-se a isso fomentar a navegação de cabotagem. O Brasil tem potencial para vencer crises e evitá-las. Eficiência é a palavra-chave para o incremento da logística nacional e para que a sociedade tenha relevantes ganhos. ”



**Adalberto Tokarski,** diretor-geral da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq)



“ Nos dois últimos anos, com o encolhimento de 7,5% da economia, quando mais de 12 milhões de brasileiros em idade economicamente ativa foram expulsos do mercado de trabalho, vimos a maioria dos segmentos, de alguma forma, serem atingidos, isso porque a economia é uma engrenagem integrada. Alguns setores, contudo, sofreram menos, e até cresceram nesse período, como o agronegócio, a indústria de fármacos, cosméticos, alimentos e a indústria da tecnologia e inovação. Diante desse cenário, os prestadores de serviços logísticos (PSL), como é o caso dos operadores logísticos (OL), focaram suas ações no aporte de novas tecnologias, inovação nas operações, capacitando melhor os seus recursos para fazer e entregar cada vez mais, com menos recursos. O exercício de trade-off começou dentro das empresas, exercitando ao máximo a racionalização dos recursos, a redução de custos em toda a cadeia de valor. Externamente, o esforço foi para compreender mais e melhor quais são os problemas dos clientes tomadores dos serviços logísticos (embarcadores). Isso fez e está fazendo toda a diferença! Para cada situação, um entendimento específico, pois a solução é diferente! Em síntese, a dedicação maior ao planejamento reduz o tempo na execução e, em decorrência, com a redução de tempo e a melhoria na qualidade da entrega, o benefício vai diretamente para o bottom line do orçamento em forma de melhores resultados. O aprendizado precioso está no saber fazer mais com menos, focando na redução de custos e aumento de produtividade via contratação de melhores recursos humanos tecnicamente mais qualificados, treinamento e capacitação das pessoas, aporte tecnológico e inovação operacional, além de gestão online! ”



**Cesar Meireles, diretor executivo da Associação Brasileira de Operadores Logísticos (Abol)**

“ É consenso que para superar os desafios impostos pela atual situação econômica e política do país, o setor de transporte precisa encontrar novas fórmulas e soluções para transpor a barreira do nó logístico brasileiro. E para isso, é necessário determinação para inovar, investir em tecnologia, em gestão e processos flexíveis, que possam aproximar empresas e autônomos, com o objetivo de otimizar a movimentação de todos os tipos de carga do país. Entretanto, o transporte rodoviário, como o principal meio de transporte de cargas no Brasil, demanda rodovias em melhor qualidade, para o aumento da eficiência logística, de forma que possa contribuir diretamente no processo de recuperação do crescimento econômico brasileiro. ”



**Pedro Lopes, presidente da Associação Brasileira de Logística e Transporte de Carga (ABTC)**

“ A maior lição frente às dificuldades econômicas é a arte de priorizar. Com as restrições orçamentárias atuais, o DNIT teve que fazer opção por obras prioritárias, e a opção desta autarquia, especificamente, foi garantir a manutenção das rodovias. Com a responsabilidade de quem tem sob sua gestão mais de 52 mil quilômetros de rodovias pavimentadas, o DNIT optou por utilizar majoritariamente seus recursos na manutenção desse grande patrimônio, que são as rodovias federais. Não se pode deixar esse patrimônio do país acabar. Também foram definidos os principais corredores de escoamento da produção brasileira, nos quais foram utilizados outra grande parte dos recursos, com obras de adequação de capacidade ou de pavimentação. Como exemplos, temos as BRs 364, 163, 155 e 158 (PA), o corredor da BR-101 que é importantíssimo, a BR-116. Tivemos que fazer opções, aprender o exercício de priorização. ”



**Valter Casimiro Silveira, diretor geral do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT)**

“ Não é fácil desacelerar, não é fácil mudar, mas o setor de logística como um todo, após sofrer com as situações de retração impostas pelas taxas cambiais dentre outras situações geradas pela crise, se tornou um tanto mais agressivo, perseverante e otimista, ao contrário de muitos setores, passou a focar em crescimento e atualização tecnológica, aumento da eficiência e da capacidade operacional, o que faz com que se mantenha competitivo e confiante na retomada dos negócios gerados pela logística. ”



**Edson Nogueira, superintendente de negócios em logística de carga da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero)**

“ Apesar da crônica deficiência da infraestrutura de transporte e armazenagem do País, a agilidade do setor de logística brasileiro não permitiu que o Brasil parasse. ”



**Vicente Abate, presidente da Associação Brasileira da Indústria Ferroviária (Abifer)**

# Em busca da volta do crescimento econômico

Governo federal quer unir esforços entre Estado e iniciativa privada a fim de potencializar a infraestrutura brasileira, mirando a recuperação do desenvolvimento do país

Economia abalada, mudança de governo e novo programa de investimentos para a infraestrutura nacional. Uma combinação de expectativas para os empresários brasileiros, em especial daqueles que pertencem aos setores envolvidos no Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) – transportes, energia, mineração e saneamento.

De acordo com o governo federal,

o PPI tem o objetivo de priorizar o que é mais importante no momento, levando em consideração que o Brasil está passando por dificuldades financeiras. Foi elaborado para disponibilizar uma nova forma de realizar parcerias entre Estado e empresas, potencializando os esforços das instituições e reduzindo os entraves burocráticos para implementação dos

processos de concessão.

Em entrevista exclusiva ao Logística no Brasil 2017, o chefe da pasta do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil (MTPA), Maurício Quintella Malta Lessa, conta sobre as próximas ações planejadas, para que o setor de transporte e logística possa contribuir efetivamente para o país voltar à rota de crescimento.

**Logística no Brasil** – *Quais as prioridades para o setor logístico nacional e os principais planos para os modais de transporte nesta nova fase da política e economia brasileira?*

**Quintella** – No atual cenário econômico nacional, se fez necessária uma priorização para o bom uso dos recursos disponíveis. Neste sentido, o governo está priorizando no setor de transportes os investimentos diretos em obras com alto grau de execução, corredores logísticos e de integração e obras emblemáticas. Para reforçar os investimentos necessários, foi lançado o PPI, que tem objetivo de criar condições para investimentos privados importantes para a infraestrutura do país.

**Logística no Brasil** – *Como está sendo elaborado, qual é o objetivo e quais os empreendimentos do PPI?*

**Quintella** – O PPI prevê a ampliação e o fortalecimento da interação entre o Estado e a iniciativa privada. Para tanto, trabalha na priorização de projetos estratégicos e em con-



**Ministro dos Transportes, Maurício Quintella, conta que mais 20 projetos em infraestrutura de transportes estão na segunda rodada do PPI, com total de R\$ 32,4 bilhões em investimentos**

dições firmes de serem ofertados ao setor privado. O comitê que avalia esses projetos é conduzido pelo próprio presidente da República, estabelecendo uma carteira de projetos, com cro-

nograma e prazos a serem cumpridos. Em uma primeira rodada, foram priorizados 11 projetos em transportes, dos quais, 2 em rodovias, 3 em ferrovias, 2 em portos e 4 em aeroportos. Já foram renovados os contratos e realizados leilões de portos. Os demais projetos avançam em suas etapas, todos de acordo com o cronograma inicialmente definido. Recentemente foram leiloados os 4 aeroportos previstos, com um ágio de 94% e a participação de empresas estrangeiras internacionalmente reconhecidas pela excelência dos serviços no setor. Na segunda rodada do PPI, mais um conjunto de investimentos foi priorizado, totalizando mais 20 projetos em infraestrutura de transportes, com investimentos previstos da ordem de R\$ 32,4 bilhões.

**Logística no Brasil** – *Como o PPI pretende atrair os investimentos em projetos de infraestrutura, possibilitando oportunidades de negócios e novos empreendimentos?*

**Quintella** – A atração de investimentos depende de um conjunto de medidas que venham a transmitir credibilidade aos mercados, com projetos consistentes, prazos firmes e segurança jurídica e institucional refletida nos contratos firmados e na regulação do setor.

**Logística no Brasil** – De onde sairão os investimentos do governo para a parceria com o setor privado? O governo manterá os recursos oriundos do Plano de Investimento em Logística (PIL) e do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)?

**Quintella** – Os projetos ora ofertados ao setor privado por meio do PPI não preveem a participação do setor público nos investimentos. Os investimentos públicos constantes do PAC, estão sendo reavaliados e avançam

conforme priorização mencionada acima, ou seja, projetos com alto grau de execução, corredores logísticos e de integração e obras emblemáticas.

**Logística no Brasil** – Qual será o papel da Empresa de Planejamento e Logística (EPL) no PPI?

**Quintella** – A EPL, atualmente vinculada à presidência da República, é um órgão de apoio ao Conselho do Programa de Parcerias de Investimentos na elaboração de estudos, definição de projetos e planejamento logístico nacional.

**Logística no Brasil** – Como será a remodelagem do formato das concessões no Brasil, medida de grande expectativa para o setor de infraestrutura e logística?

**Quintella** – As mudanças no setor

de concessões já estão ocorrendo. Os atuais projetos em andamento só são priorizados quando se encontram aptos ao mercado, sem a participação de investimentos públicos, com critérios objetivos, cronograma firme de efetivação e com o intuito de atração de um volume de investimentos adequado ao desenvolvimento nacional, gerando emprego e renda a população.

**Logística no Brasil** – Como o senhor vê a evolução da logística brasileira nos próximos anos?

**Quintella** – Vejo com muito otimismo. Acredito que as ações que agora estão sendo tomadas possam trazer no curto, médio e longo prazos uma melhoria significativa na qualidade da logística nacional, compatível com a grandiosidade deste país e de seu povo.

Inteligência e Inovação são fundamentais para quem deseja movimentar as peças com precisão.



Trucklift de Colunas



Trucklift de Plataforma



Niveladora de Docas



Rampa Niveladora

Os **Trucklifts** (Plataforma e Elevador em Coluna) possibilitam a **inspeção**, a **manutenção** e a **montagem** dos variados veículos de carga e passageiros com maior **agilidade** e **ergonomia**. Enquanto as **Rampas e as Niveladoras de Docas** compensam a diferença de altura entre o caminhão e o piso dos armazéns, tornando as operações de carga e descarga **mais rápidas**.

Para uma movimentação inteligente, escolha SAUR.

► Confira as diferentes soluções desenvolvidas em [www.saur.com.br](http://www.saur.com.br)

SAUR Panambi - RS - Fone/Fax: (+55) 55 3376.9300  
SAUR Valinhos - SP - Fone/Fax: (+55) 19 3518.7200  
e-mail: [site@saur.com.br](mailto:site@saur.com.br)



**SAUR**

UMA PARCERIA COM O FUTURO





## A importância da formação acadêmica

Especialistas explicam que ensino na área de logística avança, mas ainda está aquém das necessidades do mercado

[ROGÉRIO VERZIGNASSE]

A universidade tem um papel estratégico na geração de conhecimento e na formação dos profissionais de logística. Cada vez mais as empresas buscam nas instituições de ensino uma fonte para se chegar a soluções nas operações de movimentação de cargas pelo país.

O setor descobriu que precisa da academia para contar com uma mão de obra preparada para os desafios do mercado. Em razão disso, aumentam os investimentos em centros de pesquisa e educacionais, tornando-os mais engajado à realidade e às necessidades da economia nacional.

Gerente de produto do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Rio de Janeiro (Senac/RJ), Cristiane Salomão explica que os centros de geração de conhecimento se estrutu-

ram e já contam com cursos voltados exclusivamente à logística. O profissional de logística é fundamental



na redução dos custos de operação de uma empresa, de acordo com Salomão. “E reduzir custos é essencial para a sobrevivência da empresa em um mercado disputado por concorrentes poderosos”.

Mas Salomão sabe que a logística precisa de profissionais de excelência para atividades estratégicas: planejamento; compra de insumos; armazenamento; movimentação de estoque; distribuição. A função é importante para o controle da cadeia de suprimentos (para que não sobrem ou faltem insumos), na organização da frota de distribuição, na formulação de estratégias de venda.

*“A universidade precisa acompanhar os avanços tecnológicos para formar profissionais de excelência em logística”, afirma Carillo da Connexion Brasil*





**Ticket  
Log<sup>MD</sup>**

## Soluções inteligentes para movimentar o seu mundo.

Esse é o Pedro. O negócio da mãe dele é vender e entregar pães. Bem quentinhos, feitos na hora. O problema é que os carros para entrega são os mesmos que ela usa para levar o Pedro na escola. Por isso, administrar seus gastos com o combustível fica mais complicado. Mas com a chegada da **Ticket Log<sup>MD</sup>** ela está muito mais tranquila e confiante no futuro. Não é pra menos. Afinal, a **Ticket Log<sup>MD</sup>** está nascendo da união entre a Ticket Car<sup>®</sup> e a Ecofrotas, duas empresas que juntas somam mais de 25 anos de experiência no ramo de gestão de despesas corporativas no Brasil. Uma aliança que está apenas no começo, mas que já leva, a 27 mil clientes, mais inteligência, mobilidade e soluções que geram resultados sustentáveis. Bom para o seu negócio e para o negócio da mãe do Pedro.

**Quer facilidade para controlar os gastos com abastecimento e manutenção dos veículos de sua empresa?**

Conheça você também a **Ticket Log<sup>MD</sup>** e as soluções que podem movimentar o seu mundo em direção aos melhores resultados.

Acesse: [ticketlog.com.br](http://ticketlog.com.br)  
 ou ligue: 4002-4099

# Evolução

Pedro dos Santos  
Filho da dona de padaria  
Marcia dos Santos

Contudo, como grande parte das atividades no setor demanda mão de obra na área de produção, surgiram diversos cursos de graduação tecnológica, além de cursos de extensão, para atender na maioria alunos de nível técnico. Por isso, como muitas vezes o trabalhador não tem conhecimento para se inserir em uma ou mais áreas, o desafio da academia é criar profissionais com formação ampla e especializada, segundo a gerente.

Para que o ensino de logística avance, Salomão afirma que precisa existir uma relação colaborativa direta entre o setor privado e a academia. “Deve haver maior engajamento dos alunos, facilitação das visitas técnicas nas operações, envolvimento de alunos na solução de problemas encontrados no dia a dia do setor”, explica.

### POUCA PRODUÇÃO

Ainda se produz pouco conhecimento sobre logística nas instituições de ensino, de acordo com o diretor da Connexion Brasil, empresa de consultoria que oferece ao mercado um portfólio de soluções para a elaboração de estratégias de logística para a cadeia de abastecimento, Edson Carillo. Para ele, a academia coloca no mercado bons executores, mas planejadores não tão bons.

Carillo, que também foi professor universitário e é VP em treinamento e educação da Associação Brasileira de Logística (Abralog), afirma que a situação impede que o Brasil conte com “desenhos mais eficientes” dos



**Salomão do Senac/RJ diz que “é preciso que haja uma relação colaborativa direta entre o setor privado e a academia na área de logística”**

processos operacionais, que tornariam as atividades logísticas mais competitivas. “O mercado sonha com plataformas abrangentes, que possam ser

implementadas de fato nas empresas”.

Na opinião do diretor, para formar profissionais de excelência na área, a universidade precisa estar atenta para acompanhar os avanços tecnológicos. “Ainda são formados profissionais desatualizados”, diz. “Sinto que ainda falta um maior interesse em trazer os provedores de soluções para mais perto da academia.”

Os sistemas complexos atuais exigem mão de obra bem preparada. Um exemplo desse descompasso é citado por Carillo: “Já existe um *gap* entre o motorista do caminhão e as novas tecnologias embarcadas. Faltam motoristas aptos à condução dos veículos modernos”.

Na avaliação do professor, a academia tem, sim, um papel essencial no desenvolvimento das atividades empresariais, em especial no avanço dos modelos locais, adaptados à realidade nacional. Mas precisa existir um esforço para que o conhecimento gerado seja efetivamente implementado nas empresas.

### PARTICIPAÇÃO TÍMIDA

Para a coordenadora do Centro de Excelência em Logística e *Supply Chain* (GVcelog), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Priscila Miguel,

a universidade brasileira ainda tem, de fato, participação tímida na área de logística. “A disciplina de logística faz parte do currículo de cursos de graduação como administração e engenharia, com enfoque bem geral e sem abordar as diferentes possibilidades da área de logística e *supply chain*”.

Hoje, um dos principais problemas enfrentados pelas organizações, que contratam um profissional recém-formado para a área de logística, é a falta de conhecimentos detalhados para atender a função. Muitas empresas, de acordo com a coordenadora, acabam por desenvolver internamente seus funcionários.

O fato, segundo Miguel, é que a logística ainda é vista como uma atividade muito operacional. Assim, a área não tem atratividade junto aos alunos. De outro lado, grandes empresas já perceberam que logística e *supply chain* devem ter papel estratégico em suas operações, para que se consiga obter melhor desempenho.

“Pesquisas recentes do GVcelog identificaram que gestores desta área buscam cada vez mais, junto às competências técnicas, habilidades como liderança, capacidade analítica, gestão de relacionamentos e visão do todo. Desta forma, o setor de educação precisa considerar também estas competências na sua grade curricular”, diz a coordenadora.

Quando se fala em logística e *supply chain*, há um grande número de atividades e cada uma tem sua particularidade e lida com ferramentas diferentes. “Isto sem dizer que hoje falamos em logística não só de indústria, mas de varejo, hospitalar, bancária. A área tem crescido em diferentes setores e os cursos precisam acompanhar estas tendências.”

# Criando Soluções de Logística Sustentável

## Um Grupo aberto para o Mundo



**ID**<sup>↑</sup>  
**LOGISTICS**

[www.id-logistics.com/br](http://www.id-logistics.com/br)





## Intralogística sofisticada depende de inovações tecnológicas

Modernização de sistemas de movimentação e armazenagem se dá principalmente por meio da automação dos processos

[JOÃO MATHIAS]

Assim como em qualquer setor da economia, a tecnologia tem cada vez mais papel importante na evolução e modernização dos serviços logísticos. Recebimento, expedição e estocagem de materiais; alimentação de linhas na produção; carregamento e desembarque dos diversos modais de transporte. Ela está presente em todos os elos das áreas de movimentação e armazenagem, não importa a carga.

Solução integrada, otimização dos processos, automatização dos serviços, ganhos de eficiência e competitividade são sistemas e estratégias

adotadas por operadores logísticos que, certamente, foram desenvolvidos com o apoio da tecnologia. E, por tratar-se de uma ferramenta que passa por inovações constantes, as empresas fornecedoras de equipamentos e aplicativos sempre estão lançando ou aprimorando seus produtos.

No Brasil, o nível de automação na logística é considerado avançado, segundo a opinião do executivo de negócios da Associação Brasileira de Automação (GS1 Brasil), Edson Matos. “Pode ser comparado ao de países do primeiro mundo”, diz. Matos conta que dois

exemplos de modernidade no segmento são os sistemas de identificação por radiofrequência (RFID), que está sendo aplicado mais comumente em setores da indústria e da saúde, e o de padrões de identificação com informações adicionais – operação de rastreabilidade.

A própria associação faz uso da tecnologia de rastreamento ao promover o Cadastro Nacional de Produtos (CNP), ambiente que possibilita a gestão de informações que o fabricante atribui a seus produtos. “Para que toda cadeia de abastecimento tenha informações precisas e uniformes



em seus bancos de dados, a GS1 Brasil oferece acesso *on-line* amplo e gratuito ao CNP, que é integrado ao Serviço de Verificação Global de Autenticidade de Prefixos (GEPiR) – a numeração do código de barras dos produtos”, explica Matos.

Segundo o executivo, o sistema verifica a autenticidade do código no mundo todo e dá acesso a diversas informações sobre a empresa proprietária, como CNPJ, nome, endereço e produtos. Juntos, o código de barras e o CNP permitem a identificação padronizada das mercadorias e a gestão completa do estoque. “A plataforma tem base na internet e, além de reunir em um mesmo local diversas informações sobre empresas, evita perdas das listas de produtos, já que a aplicação está na nuvem”.

### NOVOS OU APRIMORADOS

Fornecedora de soluções de intralógica, a SSI Schaefer, instalada em Vinhedo (SP), informa que usa da estratégia de desenvolver constantemente novos produtos ou versões melhoradas. Em 2016, a empresa apresentou quatro novidades: sistema de armazenagem mononível para caixas (Cuby); veículo automaticamente guiado (Weasel); automação de empilhadeiras tradicionais; e, ao comprar uma fabricante especializada no maquinário, robôs para manipulação e formação de cargas.

Entre seus clientes, a SSI Schaefer, subsidiária brasileira da alemã SSI Schäfer, tem há mais de 10 anos parceria com o grupo Boticário, fabricante de cosméticos que duplicou sua capacidade de armazenagem no ano passado sem expandir suas instalações. Isso foi possível graças à um armazém autoportante de 30 metros de altura, com capacidade para 24 mil posições,



**Para Matos, da GS1 Brasil, automação logística brasileira tem nível elevado semelhante ao de países desenvolvidos**

construído pela SSI Schaefer. Todas as movimentações de entrada e saída de paletes da instalação são executadas por meio de um software.

De capital nacional, a Scheffer lançou, recentemente, um sistema de armazenagem automático para estruturas tipo *drive-in*. A novidade do equipamento está na versão dos transelevadores que usa um carro satélite a bateria para realizar os processos de estocagem e retirada de cargas. “Este sistema garante uma alta densidade de armazenagem ao sistema, reduzindo custos de aquisição de área e custos operacionais”, explica o diretor comercial e industrial da Scheffer, Afif Miguel Filho.

De acordo com o executivo, um fato importante é que o sistema pode contemplar em um mesmo corredor vários carros satélites transportados por um único transelevador. “Ao passo que uma carga está sendo armazenada, outra já foi disponibilizada para retirada, resultando em um processo mais eficiente e rápido com mais carros”.

Localizada em Ponta Grossa (PR),

a Scheffer tem em seu portfólio de produtos transelevadores, transportadores, elevadores de cargas e mesas elevatórias, além de fornecer software de gerenciamento de armazém. Os equipamentos e serviços da empresa atendem diversos setores, como alimentício, automobilístico, madeireiro, farmacêutico e têxtil.

### PROJETOS MENORES

Miguel Filho conta que a Scheffer decidiu se concentrar em projetos menores, com valores mais baixos de investimento inicial, pois são mais fáceis de aprovação por parte dos clientes neste período crítico da economia do país. “Temos um alto número de orçamentos em andamento, porém, considerando o momento econômico atual, o tempo de decisão para investir em soluções mais complexas está maior”, diz.

Diretor geral da SSI Schaefer, Daniel del Campo, também afirma que houve uma diminuição dos negócios com a procura menor de projetos no mercado brasileiro. O desaquecimento das atividades industriais no país foi compensado pelas operações da companhia em outros países da América Latina, explica del Campo. “Haverá uma retomada forte dos negócios no momento em que a economia parar de cair”, prevê.

Independente da existência de dificuldades econômicas no Brasil, uma tendência do segmento de intralógica vem ganhando força, segundo Miguel Filho, da Scheffer. “Presenciamos uma crescente busca por soluções para melhoria do processo logístico das empresas”, diz. “O mercado de sistema de movimentação e armazenagem está em uma fase de novas oportunidades; as empresas não estão buscando equipamentos e sim soluções completas”.



## Armazenagem coletiva se consolida

Instalados em eixos viários e perto de centros de consumo, condomínios logísticos continuam sendo uma opção de infraestrutura vantajosa para os operadores

[JOÃO MATHIAS]

O mercado imobiliário de instalações industriais já não vive o *boom* registrado há alguns anos, quando o período de economia aquecida estimulou o surgimento de condomínios logísticos, para atender a crescente demanda de serviços terceirizados

de armazenagem e distribuição.

Localizados em áreas estratégicas geograficamente, próximos a grandes centros urbanos e de consumo, e de fácil acesso a uma diversificada rede de malha de transporte, galpões dotados de infraestruturas

modernas foram a solução para as necessidades, sobretudo, dos operadores logísticos, que careciam de centros de distribuição em um momento de aumento da atividade industrial.

Apesar da fase de enfraqueci-

mento econômico do país, o arrefecimento da demanda por imóveis industriais, contudo, não tem sido significativo. O que ocorre é mais uma acomodação de mercado. “Na verdade, a procura não diminuiu tanto, mas sim houve uma sensação de certa estagnação, devido ao aumento em demasia da oferta de novos condomínios de galpões”, explica o diretor comercial da empresa Engebanc Real Estate, Abiner Albuquerque de Oliveira.

O executivo analisa que já vem se ajustando a alta taxa de vacância gerada pelo excesso de novos empreendimentos que o mercado recebeu, superior ao potencial de ocupação. “A tendência é de uma taxa de vacância estável, com viés de queda até o final de 2017”.

Oliveira conta que a locação de cerca de 1,7 milhão de metros quadrados de galpões classe A (de alto padrão) no ano passado foi superior ao total de 2015, e muito similar ao de anos anteriores. “A procura se deu por empresas que estão consolidando várias operações em um único galpão, aumentando sinergia e reduzindo custos”.

Aliás, a incessante caçada dos operadores logísticos pela redução de custos tem intensificado o interesse do mercado pelos estabelecimentos mais eficientes. “Ponto que merece destaque é que um número considerável de empresas tem buscado empreendimentos com melhores custos por posição palete”, afirma Oliveira.

Entre os clientes da Engebanc, destacam-se Grupo JBS Foods, Vigor, Seara, Dow Chemical, GLP, TRX, Duratex. Com mais de duas décadas em atividade e atendendo todo o território nacional, a empresa já

comercializou mais de 3 milhões de metros quadrados de ativos industriais e logísticos.

### MEDIDA DE CAUTELA

Para evitar ser surpreendida por alguma queda do mercado, a Fulwood Condomínios Logísticos e Industriais decidiu se prevenir adotando com antecipação algumas medidas de cautela. Segundo o diretor geral da empresa, Gilson Schilis, há dois anos a empresa resolveu interromper o lançamento de novos produtos e, também, diminuir os seus custos operacionais e o custo de contribuição dos seus condomínios.

Apesar de uma retomada lenta, a análise atual da Fulwood dá sinais de que o mercado imobiliário nacional está voltando à rota de expansão. “Para 2017, estamos projetando uma discreta recuperação do mercado com aumento da absorção dos inventários, reduzindo nossa taxa de vacância”, diz Schilis.

Já a Engebanc optou por enfrentar os reflexos da turbulência econômica do país associando-se a empresas de consultoria logística, que realizam diagnósticos operacionais dos clientes. “É um trabalho que precede a solução imobiliária, identificando onde estão os problemas operacionais. Em seguida, apresentamos uma melhor opção de galpão logístico, que permita uma melhor performance com um menor custo por posição palete, negociando o custo da mudança junto com os proprietários de galpões”, explica Oliveira.

Segundo o diretor comercial da Engebanc, com a oferta dos serviços dos condomínios logísticos, não faz mais sentido para o operador a imobilização do seu capital. A opção pela locação do espaço deixa disponível o recurso de uma eventual aquisição para

ser usado pela empresa de logística na própria atividade.

“Temos tido casos de empresas que nos contratam para buscar investidores que queiram comprar seus ativos imobiliários, permanecendo como inquilino, uma operação estruturada conhecida como *sale and leaseback*, que tem sido cada vez mais necessária do ponto de vista financeiro.”

### TENDÊNCIAS

O diretor da Fulwood conta que, atualmente, os clientes de logística têm mostrado mais interesse em condomínios modulares, que permitem o aumento da área locada sem que o usuário tenha de mudar de local. Schilis diz que também houve mudança no perfil do consumidor na hora de fechar o contrato. “O movimento agora é *flight to price*, no qual a preferência é pela realização de negociações comerciais mais agressivas”.

Do lado dos condomínios logísticos, cujas construções se espalham por grandes áreas, aumentou a preocupação com o meio ambiente. A aplicação de materiais sustentáveis tem recebido uma atenção maior no levantamento de novas obras. “Cada vez mais se faz necessário o comprometimento da empresa com as técnicas de sustentabilidade e na busca pela certificação ambiental”, afirma Schilis da Fulwood.

Sediada na capital paulista e com atividades nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro e na cidade mineira de Extrema, a Fulwood possui sob sua gestão 11 condomínios logísticos com um total de 380 mil metros quadrados. Para os próximos anos, a empresa tem uma projeção de vendas (*pipeline*) superior a 700 mil metros quadrados a ser desenvolvidos.



# Ajustes para manter a competitividade

Nem mesmo um setor acostumado a chuvas e trovoadas está imune à tempestade que atinge a economia brasileira

[GISELI CABRINI]



*Cargill investiu R\$ 240 milhões na ampliação do porto de Santarém (PA)*

Diante de um ano marcado por problemas climáticos, instabilidade cambial e mercado interno retraído, o agronegócio fez ajustes para se manter competitivo em 2016. Assim como outros setores da economia, maior racionalidade nos gastos e maior eficiência operacional também foram prioridades para as empresas do agronegócio em todas as áreas, incluindo as operações do segmento de logística.

“Com a queda do consumo, houve redução de produção e diminuição da necessidade de veículos, aumentando a oferta de caminhões no mercado e retraindo o valor do frete, o que causou redução no resultado ou até prejuízos para as transportadoras. Internamente, isso também gera retração em investimentos financeiros ou, até mesmo, em processos internos da empresa a fim de enxugar despesas”, diz o gerente de operações da Cooperativa Central Aurora Alimentos, Celso Capellaro.

No entanto, segundo o executivo, é nos momentos de crise que surgem as

oportunidades. Além de investimentos em novos centros de distribuição e sistemas de informação, para reduzir custos com transporte e aprimorar a prestação de serviços aos clientes, a Aurora vem ampliando fortemente a capacidade de armazenamento para garantir estoques de segurança de grãos, especialmente de milho.

Para a direção da cooperativa, a volatilidade do mercado de grãos exige uma rigorosa gestão de estoque, uma vez que a abrupta elevação dos preços do milho, nos últimos anos, inviabilizou a operação de muitas empresas de processamento de aves e suínos do Sul do Brasil.

## APORTES ESTRATÉGICOS

De acordo com dados da assessoria da Aurora, dando continuidade ao projeto de expansão da capacidade estática de armazenamento de grãos, em 2016 foram investidos R\$ 21,5 milhões para a construção de quatro silos (de um conjunto de 10 projetados) na uni-

dade industrial de suínos em São Gabriel do Oeste (MS).

A Caramuru Alimentos, por sua vez, destinou recursos para a otimização de fluxos logísticos de *commodities* nas fábricas e armazéns, por meio do aumento da capacidade de secagem de grãos e de implantação e troca de equipamentos estratégicos, para atender a demanda dos novos perfis de caminhões e melhorar o fluxo de veículos.

Outra iniciativa de destaque da processadora de grãos, em 2016, inclui o projeto Saída Norte para atender as exportações da proteína concentrada de soja produzida em Sorriso (MT). “Esse projeto, previsto para ser concluído em 2017, contará com estrutura de recepção, armazenagem e expedição em Itaituba (PA), onde vamos receber o produto e expedir para as barcas por meio da Hidrovia Tapajós-Amazonas até o Porto de Santana (AP), seguindo para portos europeus. Todo o investimento está estimado entre R\$ 45 milhões e R\$ 50 milhões”, conta o diretor de logística da Caramuru, Antônio Ballan.

“A retração econômica é inegável. Porém, nos segmentos nos quais atuamos – agronegócio e alimentos com a marca Sinhá –, tivemos um impacto menor. Mesmo assim, encaramos essa crise revendo nossos processos para ganhar produtividade. Com as ações em curso, teremos um impulso extra quando houver a retomada positiva de nossa economia”, afirma Ballan.

Com foco em infraestrutura portuária e logística e melhorias em fábricas, armazenagem e aumento de capacidade, a Cargill investiu, em 2016, cerca de



## Previsão de voltar a ser destaque em 2017

O setor do agronegócio prevê retomar em 2017 o papel de destaque que exerce na economia nacional. A expectativa é de o Produto Interno Bruto (PIB) do setor crescer 2% e a safra de grãos atingir o recorde de 215 milhões de toneladas em 2017, segundo projeções do “Balanço 2016, Perspectiva 2017”, divulgado pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA).

Na avaliação da entidade, a melhoria no desempenho será consequência, entre outros fatores, da recuperação da produção agrícola, com chuvas mais regulares e o avanço do plantio dentro do calendário previsto em culturas como soja, milho, algodão, arroz e feijão. Pois, a perda de fôlego na atividade agropecuária, em 2016, foi muito mais influenciada pelos revezes climáticos que pelo desaquecimento no consumo doméstico.

Análises da CNA mostram que ainda deficiências nas infraestruturas impedem maior fluidez, competitividade e expansão das atividades nas principais regiões do agronegócio nacional. Para reverter esse panorama, entre outras medidas, a sugestão é de aplicar recursos em novas rotas, manutenção, recuperação e adequação das vias existentes, além da integração dos modais rodoviário, ferroviário e hidroviário.

“O agronegócio é um setor gigantesco composto por vários segmentos e cada um deles têm uma dinâmica própria”, diz o diretor-técnico da Associação Brasileira do Agronegócio (ABAG), Luiz Antonio Pinazza. “No caso dos grãos, o volume menor com a quebra da safra 2015/16 beneficiou a logística quanto ao escoamento, mas trouxe ônus para os custos de frete”, explica.

R\$ 600 milhões no Brasil. “Como exemplo, posso citar melhorias e reforma do Terminal de Exportação de Santos; prorrogação do arrendamento do terminal em Paranaguá (PR); melhorias no terminal TEAG (SP), em sociedade com a Biosev; conclusão da construção do terminal Miritituba (PA); e operações de frota própria de barcaças da Cargill Transportes”, explica o gerente nacional de logística da empresa, Altamir Olivo.

Segundo o executivo, a companhia tem aplicado recursos em portos e frotas fluviais visando manter a relevância de sua participação no mercado nacional. Outra prioridade da Cargill é melhorar o fluxo no transporte de grãos que vem pela BR 163, como a alternativa criada com a estação de transbordo de cargas em Miritituba, que recebeu investimentos de R\$ 180 milhões, permitindo o escoamento das cargas pelo rio Tapajós (de Miritituba a Santarém) – a ampliação do terminal de Santarém recebeu R\$ 240 milhões.

No caso da Copersucar, em 2016 a sua estrutura logística recebeu reforço, com a implantação e expansão de seus terminais de armazenagem e transbordo. Concluiu a interligação do terminal de etanol de Paulínia (SP) com a Replan; ampliou a produtividade no terminal intermodal de Ribeirão Preto, permitindo maior utilização das ferrovias na matriz de transporte da companhia; e aumentou a agilidade na tomada de decisões e a segurança no terminal açucareiro no porto de Santos.

### MARGENS SUSTENTÁVEIS

A exemplo dos seus clientes, os operadores de logística do agronegócio também tiveram que buscar alternativas e soluções para manter as margens em um patamar sustentável. No caso das empresas marítimas, a força-tarefa



**A Aurora vem ampliando a capacidade de armazenagem, pois é nos momentos de crise que surgem oportunidades, segundo Capellaro**

para superar reveses ganhou um componente adicional: a queda das importações brasileiras de produtos chineses.

“Nesse sentido, os armadores se viram forçados a reconfigurar seus serviços para equalizar a oferta em relação à demanda do mercado”, conta o gerente de *corporate sales* da Hamburg Süd, Jair Visinhan. “O que pôde ser constatado, no ano passado, foi a tendência dos operadores logísticos, principalmente terminais, que antes ofereciam serviços somente para o agronegócio, tentarem diversificar suas atividades para outros mercados”.

De acordo com o gerente administrativo, comercial e de marketing da IBL Logística, Paulo Falanda, apesar das dificuldades do atual cenário econômico, a empresa conseguiu manter os investimentos uma vez que tem atividades em vários segmentos. “No setor do agronegócio, tivemos como destaque um projeto no qual redesenhamos o processo operacional de transferência de mercadorias da produção de um de nossos clientes do mercado de açúcar para a nossa área de armazenagem, beneficiado-o com uma redução de 12% no custo de transferência.”

# Criatividade em soluções diferentes

Queda nos volumes de produção e vendas não impediu a realização de investimentos programados pelas montadoras e operadores logísticos

[JOÃO MATHIAS]



***Novo centro de distribuição alfandegado para exportação de peças da Ford localiza-se no complexo logístico da Columbia em Simões Filho (BA)***

Para a indústria automobilística não teve jeito. A crise econômica do país, agravada pelo cenário político instável, atingiu de cheio as montadoras e concessionárias. Com menos crédito na praça e o desemprego em alta, os brasileiros diminuíram as compras e o mercado se desaqueceu.

A queda nas aquisições de veículos provocou impactos em toda a cadeia

de produção e distribuição do setor, inclusive na área de logística. Mas, se de um lado a retração da economia nacional aplacou a demanda por serviços na montagem e nas vendas de veículos, de outro possibilitou oportunidades de as empresas de logística reverem os processos das atividades para se tornarem mais competitivas.

“Os maiores desafios para os servi-

ços de logística ao segmento automotivo no período de crise têm sido a redução dos *lead-time* (tempo de entrega) e custos. Para isso, estamos em constante desenvolvimento de ferramentas de inteligência de negócios, com objetivo de melhorar o fluxo de informação, bem como fortalecer as áreas de planejamento operacional, procurando extrair informações oportu-

tunas dos clientes, antecipando soluções e minimizando riscos operacionais”, diz o diretor geral da Columbia Logística, Marcelo Brandão.

Os reflexos do enfraquecimento da economia no país também levaram a Columbia, que presta serviços para Ford e Continental no setor automotivo, a desenvolver e apresentar algumas alternativas para seus clientes. “Em um cenário de retração, conseguimos iniciar novas operações e produtos”, conta Brandão.

Para a Gefco Brasil, do grupo mundial Gefco, um dos 10 maiores operadores logísticos da Europa, as dificuldades criadas pelo desaquecimento do mercado tornaram-se em novos contratos e crescimento. “Tivemos sucesso em gerar valor para nossos clientes, com soluções criativas e otimizadas, resultado de expressivos investimentos realizados nos últimos anos em engenharia e tecnologia da informação”, afirma o diretor geral da Gefco, Alex Feijolo.

A proximidade com os clientes, a integração de serviços logísticos e a diversificação de segmentos de mercado foram outras estratégias, apontadas por Feijolo, que contribuíram para os bons resultados conquistados pela Gefco nos últimos anos. A companhia, fornecedora de soluções integradas para *supply chain* e de operações de transportes nacional e internacional, considera o automotivo um dos setores mais complexos e exigentes da indústria.

As ações assumidas pela Tegma Gestão Logística, para driblar os desafios do mercado, fortaleceram ainda mais a companhia, de acordo com o diretor-presidente, Gennaro Oddone. “O total de investimentos (da Tegma) foi menor em 2016, mas mantivemos o uso de recursos em pátios para



**Dezoto conta que a Man implementou o abastecimento de linha sequenciada para suprir mais peças em um mesmo espaço de linha de montagem**

operações de alguns clientes, além de continuarmos com projetos que já estavam em andamento e implementarmos um novo cliente na logística industrial”, explica Oddone.

Prestadora de serviços logísticos para a maioria das montadoras instaladas no Brasil, a Tegma fornece soluções para os elos logísticos das linhas de produção, incluindo gestão de processos de transporte (*cross docking* e *milk run*), armazenagem (geral e alfandegada), gestão de estoque (*stock picking*) e logística reversa. Até o terceiro trimestre de 2016, a empresa de capital aberto havia faturado R\$ 827 milhões. Em 2015, o total dos 12 meses chegou a R\$ 1,4 bilhão.

#### ENTRE OS EMBARCADORES

Na multinacional Robert Bosch Ltda. foi necessário rever a capacidade e estoque para atendimento de pedidos, devido à queda de volume do

## Projeções para 2017 são otimistas

Confiança em baixa, devido à instabilidade política, e dificuldade para acessar o crédito, com os bancos mais exigentes por causa da conjuntura socioeconômica, foram dois motivos considerados pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea) para o desaquecimento do mercado em 2016.

De acordo com a Anfavea, o licenciamento de autoveículos em 2016 foi de 2,05 milhões de unidades, queda de 20,2% sobre o total do ano anterior. Em igual período, a produção caiu 11,2%, mas a demanda de lá fora aumentou 24,7%. O mesmo desempenho ocorreu no segmento de caminhões, enquanto no de máquinas agrícolas e rodoviárias também diminuíram as exportações.

Para 2017, a Anfavea projeta recuperação para o setor com base em indicadores econômicos positivos, como “aumento do PIB, inflação convergindo para o centro da meta, reduções contínuas da taxa básica de juros e estabilização do dólar”.

mercado. Gerente de transportes corporativos da empresa, Daniel Zurrón afirma que “tanto a descentralização dos centros logísticos, quanto o gerenciamento do estoque, correram conforme o planejado”.

Fornecedora de produtos e serviços automotivos para montadoras e para o mercado de reposição, além de ferramentas elétricas, sistemas de segurança, termotecnologia, máquinas de embalagem e tecnologias industriais, a Bosch, de origem alemã, usou “soluções caseiras” para enfrentar a crise



econômica do país. “Começamos a construir nossos próprios veículos automaticamente guiados e a utilizar caminhões de teste de engenharia, que iriam ser desativados, para implementar novos conceitos de movimentação de carretas de materiais internamente”, afirma Zurrón.

O vice-presidente de produção e logística da Man Latin America, Adilson Dezoto, relata que a empresa teve de ser criativa e buscar soluções diferentes. “Implementamos novos conceitos de abastecimento de linha sequenciada, com o objetivo de suprir um maior número de peças diferentes em um mesmo espaço de linha de montagem”.

Dezoto acrescenta que a Man ainda ampliou o modelo de entrega *just in sequence* e E-Kanban, reduzindo o estoque de fábrica e liberando área. “Implementamos também o *smart load*, adequando o veículo à carga a ser transportada”.

A Man terceiriza suas operações logísticas, que são realizadas pela JSL, responsável pelas atividades internas da empresa e, ao lado da Gefco e da Mirassol, pela de transporte. “A logística de *outbound* é de responsabilidade de nossos revendedores”, diz o executivo da companhia.

### PREVISÃO DE RETOMADA

Com a expectativa de melhora da economia, Man, Bosch, Tegma, Gefco e Columbia afirmam estar preparadas para a retomada do mercado. “Estamos conseguindo lidar com as dificuldades em se adaptar a custos e despesas para manter a saúde financeira da empresa neste período de baixos volumes”, diz



**“A Tegma está conseguindo lidar com as dificuldades para manter a saúde financeira neste período de baixos volumes”, afirma Oddone**

Oddone da Tegma.

Adilson Dezoto da Man conta que a empresa já está se beneficiando do plano que decidiu implementar durante a fase crítica do mercado. “Estamos revendo todos os nossos contratos, buscando alternativas mais baratas que nos tragam algum benefício financeiro sem perdemos nossa eficiência logística”, explica o executivo.

Os principais planos da Bosch também foram mantidos e concentrados na transferência das operações de armazenagem de produtos automotivos para o mercado de reposição e ferramentas elétricas. “Houve expansão regional e descentralização de centros logísticos de divisões de negócios da empresa, ações que fazem parte das estratégias de cada divisão para aumentar a eficiência logística e reduzir o tempo de entrega dos produtos,

além de melhorar o nível de serviço junto aos clientes”, informa Zurrón.

Para a Gefco, a retomada do crescimento do mercado será de forma gradativa já a partir de 2017. “Estamos nos preparando e investindo para estarmos prontos para acompanhar a recuperação do mercado e o aumento da demanda de nossos clientes”, afirma Feijolo. “Nossos principais investimentos estão focados na região Sul do Brasil, onde montaremos uma plataforma logística na cidade de Guaíba (RS) para todos os nossos serviços. A longo prazo, estudamos abrir filiais no Nordeste, como na Bahia e em Pernambuco, que irão se somar às unidades que já estamos cobrindo em todo o Sul e Sudeste”.

Por acreditar que as crises são cíclicas e historicamente fazem parte das economias de qualquer país, Brandão conta que a Columbia deu continuidade ao seu planejamento de investimentos. No início de 2017, a operadora de logística começou as atividades de um novo centro de distribuição de exportação de peças da Ford, localizado em seu complexo logístico nordeste em Simões Filho (BA).

Com o empreendimento, que realiza todo o processo de remessa das autopeças dentro de uma área alfandegada, o objetivo da Columbia é agilizar o envio de itens automotivos do Brasil para sete fábricas da Ford no mundo. Em uma área de 1.500 metros quadrados, o novo armazém vai receber, consolidar e expedir material de 20 fornecedores da região Nordeste e exportar para as unidades da montadora na Venezuela, Índia, China, Tailândia, Rússia, México e Vietnã.



# LOGÍSTICA INTELIGÊNCIA GERANDO RESULTADOS



*Para uma logística mais eficiente,  
conte sempre com a AUTOTRAC.*



#### *Aumento da eficiência logística*

*Informações completas e atualizadas sobre o status da carga  
Maior segurança da carga, do caminhão e do motorista*

#### *Redução do Lead Time*

*Redução no custo de transporte  
Redução de tempos de coleta e entrega*

Contar com a inteligência dos produtos **AUTOTRAC** é ter a melhor tecnologia de rastreamento do país e acesso a **soluções para aumento da eficiência logística e da segurança**, além de redução nos custos de transporte.

Consulte nossa rede autorizada e descubra os resultados que nossa tecnologia pode trazer para seu negócio.





# Redução de custos com parcerias no transporte

Sistema de entregas compartilhadas traz vantagens para a rede de distribuição da indústria e do comércio de alimentos e bebidas

[GISELI CABRINI]

Prioritários na lista de compra dos brasileiros, alimentos e bebidas se destacaram entre as categorias de bens de consumo menos afetadas pela crise econômica em 2016. Do lado dos canais de venda, o aperto no bolso do consumidor beneficiou o varejo pelo redirecionamento dos gastos com lazer em detrimentos de bares e restaurantes. Por sua vez, o atacarejo passou a ser ainda mais atraente para a população economizar com a aquisição de produtos básicos.

“Durante 2016, estávamos o tempo todo administrando um *trade off*, ou seja, um dilema entre ruptura no ponto de vendas e sobra de produtos na cadeia. Percebemos então um aumento da concentração de vendas de final de mês e uma importância maior do canal *cash&carry* (atacarejo)”, conta o diretor de *supply chain* da companhia fabricante de leite e derivados Vigor, Darlan Carvalho.

Para algumas empresas, o ano de 2016 foi um momento oportuno para a realização de ajustes de olho em um possível reaquecimento da economia do país em 2017. “No ano passado, nós revisamos nossa malha de produção e buscamos tornar as nossas fábricas ainda mais multiprodutos, de forma a otimizar o custo logístico”, afirma o diretor de logística da M. Dias Branco, Marcos Silveira.

Embora parte da sua estratégia comercial esteja alicerçada na força das

marcas regionais, o grupo alimentício sabe que seus produtos fabricados no Ceará precisam chegar às gôndolas do Rio Grande do Sul.

Entre as produtoras de itens perecíveis, 2016 trouxe lições de ajustes nas operações logísticas. “A queda da quantidade e tamanho de lotes que o fornecedor entrega para o cliente gerou ociosidade nos veículos, e algumas ações de contingência foram tomadas como, por exemplo, o investimento no sistema de roteirização e ampliação do foco na torre de monitoramento, para controle de um maior número de entregas por carro”, explica o gerente de logística da Laticínios Tirolez, Antonio Carlos Silva Neto.



**Compartilhamento no fornecimento de mercadorias com outros embarcadores aprimorou a logística da companhia Vigor, segundo Carvalho**

## COMPARTILHAMENTO DE ENTREGAS

Entre as ações promissoras em logística incorporadas por companhias de alimentos e bebidas, tem se destacado o compartilhamento da rede de distribuição. A adoção do sistema foi considerada um aprimoramento para a área de logística da Vigor, que se juntou a outros embarcadores, principalmente em regiões mais distantes e de difícil acesso, segundo Carvalho.

Várias empresas do setor fazem prática de parceria. “Sempre buscamos oportunidades de melhoria de produtividade, de sinergias entre as plantas produtivas e de novos modelos de entrega com os quais possamos ter melhor efetividade e custos menores. Trabalhamos com compartilhamento da frota de veículos dedicados ao *in-bound* com seis empresas, e estamos analisando e buscando mais companhias”, diz o diretor de planejamento *supply chain* da Coca-Cola FEMSA Brasil, Luciano Alves.

Segundo o diretor comercial e de marketing da CRS Brands, Lourenço Filho, além de optar por uma estrutura enxuta com otimização das funções, a companhia encontrou oportunidades para promover melhorias na área de logística por meio de parcerias com clientes e prestadores de serviços de transportes, que resultou na eliminação de atividades que não agregam valor ao negócio.

O conceito de entrega compartilhada favorece também as empresas do ponto de vista ambiental. “Assumimos o compromisso de, até 2017, reduzir em 15% as emissões de gases efeito estufa da nossa cadeia logística. Para isso, desenvolvemos e investimos em projetos de logística verde, como um programa em parceria com outras empresas para otimizar as viagens dos caminhões e reduzir o impacto no meio ambiente”, conta o diretor de logística da fabricante de bebidas Ambev, Paulo Zagman.

A proposta é de os veículos da gigante do setor, que retornariam às cervejarias vazios depois de abastecerem os centros de distribuição, façam os trajetos de volta com cargas de empresas parceiras. Já fazem parte do grupo quase 20 companhias, como P&G, JBS, BR Foods, Heinz, Unilever, Pepsico, Italc e Cargill.

“Em 2016, realizamos, em média, 2.968 viagens compartilhadas por mês em todo o país, reduzindo a emissão de gás carbônico na atmosfera e o consumo de óleo diesel”, diz Zagman. Em paralelo, a Ambev investe no uso de um mesmo caminhão para fazer o transporte de diferentes insumos das cervejarias. “O veículo que sai de São Paulo para fazer uma entrega no Rio Grande do Sul volta carregado de cevada para abastecer unidades localizadas na região Sudeste.”

Para mitigar custos e reduzir a ociosidade de espaços de estocagem, a operadora DHL Supply Chain também tem incentivado seus clientes a compartilhar as estruturas de armazenagem. “Começamos as primeiras reuniões em 2016 e acreditamos que as primeiras parcerias devam ocorrer já no primeiro semestre de 2017”, afirma o vice-presidente de operações da empresa, Maurício Barros.

## Resistência dos produtos essenciais

Em 2016, a busca pelo melhor custo benefício determinou o avanço do canal *cash&carry* (atacarejo). Em contrapartida, em grande parte do ano, os supermercados registraram queda na quantidade de unidades compradas e nas idas aos pontos de venda. Apenas no terceiro trimestre de 2016, o consumo apresentou sinais de reaquecimento, segundo o estudo Consumer Insights, da Kantar Worldpanel.

Analisando as cestas, os indivíduos que aumentaram os gastos tiveram como prioridade os alimentos. “Em relação à indústria, nós sentimos a crise, mas um pouco menos por se tratar de um segmento de pri-

meira necessidade”, diz o diretor do Departamento de Economia da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (Abia), Denis Ribeiro.

Para o presidente da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD), José do Egito Frota Lopes Filho, ainda que a crise tenha impactado a todos, a atividade sentiu menos, uma vez que a maior parte das empresas trabalha com itens de consumo básico. “O consumidor pode cortar itens, mas vai continuar adquirindo aqueles que são essenciais. No entanto, produtos básicos, de menor valor agregado, têm margem de lucro reduzida.”

### SINERGIA NO VAREJO

A combinação de operações também é estratégia logística do varejo. “Em um grupo multiformato e com a dimensão do GPA estamos sempre repensando os processos e as possibilidades de sinergia dentro da própria companhia”, diz o diretor de logística do grupo varejista, Marcelo Arantes.

Como parte de um plano para ganho de qualidade e gestão, o GPA reduziu para 80 o número de transportadoras ligadas à Multivarejo, unidade de negócios do grupo responsável pelas marcas Extra, Minimercado Extra, Pão de Açúcar e Minuto Pão de Açúcar. “Acreditamos que administrar menos parceiros e investir nessas relações beneficiarão o nosso negócio e a qualidade na entrega. Para se ter ideia da complexidade da operação são feitas cerca de 1,4 mil entregas por dia em todo o Brasil apenas nas unidades alimentares, para abastecer mais de 600 lojas”, afirma Arantes.

# O cliente é quem manda

Prestadores de serviços logísticos para o setor precisam concentrar investimentos em operações de custo baixo para atender exigências da demanda do mercado

[LUCAS CALLEGARI E JOÃO MATHIAS]



***Aportes pesados em equipamentos logísticos modernos, nos últimos anos, favoreceram a Tomasi em um período economicamente instável***

Sob os efeitos desencadeados pela queda do consumo no varejo de materiais de construção, retração do mercado imobiliário e paralização das obras públicas, prestadores de serviços logísticos para o setor da construção se viram, em 2016, pressionados pela crise econômica no país. Para reagirem ao cenário de dificuldades, os operadores de logística foram obrigados a diminuir custos, alinhando-se ao novo perfil dos interesses dos clientes.

Para o diretor da Interlogis, consultoria empresarial com foco em logística, Fernando Sobral, nos últi-

mos dois anos a tendência no setor imobiliário foi de redução dos custos com transportes, seja por parte do varejo, seja pelas empresas do mercado de imóveis. Com características similares à de outros segmentos do varejo, as lojas de materiais de construção direcionaram seus negócios para a comercialização de produtos de alto giro, buscando enxugar estoques e diminuir despesas com movimentação de materiais.

“Toda a cadeia passou a querer trabalhar com estoque mínimo, sempre empurrando o estoque um passo antes da cadeia. O movimento

resultou numa despesa maior com transporte”, explica Sobral. “De outro lado, as empresas de transporte foram muito pressionadas para reduzir custos. A consequência foi que muitas não conseguiram resistir, e teve uma redução do mercado nesta área”, afirma o executivo.

O consultor conta que as empresas de logística, que atendem o mercado imobiliário, pararam de investir em melhorias há algum tempo. Deixaram, por exemplo, de adquirir novos equipamentos e promover uma atualização do seu maquinário. Por isso, “há um sucateamento das



# Isto muda sua Logística

**CHEP**

A Brambles Company



Há mais de 70 anos, o pool de paletes azuis da CHEP oferece soluções para cadeias de suprimento ao redor do mundo.

Estamos no coração do supply chain de milhares delas, como aqui no Brasil, onde vamos completar 20 anos.

Nós transformamos as dificuldades de quem tinha de administrar parques próprios de paletes brancos em eficiência, redução de custo, eliminação de danos aos produtos, sustentabilidade total nas movimentações...

Na verdade, fazemos problemas virar oportunidades, até porque uma parte importante de nossa atuação é entender a cadeia de suprimento do cliente. E é aí, nesse envolvimento, que surgem a maioria das melhores soluções que encontramos.

Na CHEP, o descarte é zero, pois no pool de paletes azuis a logística reversa também fica por nossa conta.

Onde tem paletes, tem de ter pool da CHEP. Venha para o nosso azul.

**Isso vai mudar sua logística, você vai ver!**

máquinas, que estão cada vez mais velhas”, diz Sobral.

Hoje, em contrapartida, a necessidade de redução de custos tem impedido as empresas de realizarem investimentos voltados justamente para áreas que as tornariam mais competitivas. “Se quero operar com um número menor de pessoas, ou de recursos, preciso investir em automação, seja num sistema de gerenciamento de transportes, ou de gerenciamento de armazéns. Esse sistema tem um grande custo. Dão resultado? Sim, mas é necessário investimento e esse é o problema encontrado pelos operadores logísticos”, afirma o diretor da Interlogis.

### CARGAS SUPERPESADAS

Empresa de engenharia de movimento, a Tomiasi Logística Pesada, porém, tem apresentado um desempenho crescente. Nos últimos cinco anos, registrou expansão de 28% acima do PIB brasileiro contabilizado no mesmo período, de acordo com a diretora executiva da companhia, Jeany Oliveira.

Prestadora de serviços logísticos para o setor da construção, inclusive civil, a Tomiasi destaca-se na movimentação de cargas superpesadas para grandes projetos. Na última década, participou das principais obras de infraestrutura da região Norte, como usinas hidroelétricas de Belo Monte (PA) e Santo Antônio (RO), Mineração Rio do Norte (PA), Gasoduto Coari-Manaus (AM), Ponte Rio Negro (AM), Arena da Amazônia (AM) e Linhão de Tucuruí (AM/PA). Além disso, a operadora tem atividade nas megaoperações de transporte de cargas especiais para o Polo Industrial de Manaus (PIM).



**Desde 2014 com dificuldades por causa da situação econômica do país, o setor da construção civil encontrou em 2016 o ano mais difícil, segundo José Carlos Martins da CBIC**

Um exemplo dos serviços da Tomiasi no deslocamento de grandes cargas ocorreu em dezembro de 2016, quando a companhia foi responsável pelo transporte de um motor de 320 toneladas da empresa Voith Hydro da Amazônia, para ser embarcado para a Usina Belo Monte, na bacia do rio Xingu (PA). Foi realizada uma “operação de guerra” de 24 horas de trabalho ininterrupto, envolvendo centenas de profissionais, para levar o motor da fábrica, localizada na zona leste de Manaus (AM), até o Terminal Portuário Chibatão, instalado na zona sul.

Para 2017, a Tomiasi planeja expandir suas atividades para novos mercados e realizar investimentos em novos equipamentos com tecnologia de ponta. A empresa integra a divisão de guindaste do Grupo Chi-

## Construção civil reflete desempenho da economia

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a atividade da construção civil registrou uma queda de 5,1% em 2016, ante um decréscimo de 3,6% do Produto Interno Bruto (PIB). No ano anterior, o setor já havia apresentando um recuo de 7,6%, a maior retração em 12 anos.

Como reflexo do arrefecimento da atividade, a participação da cadeia produtiva do setor no PIB do país vem caindo. Em 2015, representou 8,32%, queda de 6,8% na comparação com o ano anterior, de acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (Abramat).

Para o presidente da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), José Carlos Martins, 2016 foi um ano muito difícil, que exigiu a redução do ritmo de obras e do lançamento de novos empreendimentos. “A deterioração da economia brasileira vem impondo dificuldades ao nosso setor desde 2014, processo que alcançou seu ponto mais alto em 2016 pela combinação de retração da oferta de crédito e o forte aumento do desemprego.”

A expectativa do presidente do CBIC é que as medidas anunciadas pelo governo federal tragam resultados no segundo semestre de 2017, criando as condições para o reaquecimento da economia e, consequentemente, da construção civil.

batão, um complexo portuário privado com 2 milhões de metros quadrados sediado na capital manauara.



GLP GUARULHOS (SP)

418.496 m<sup>2</sup>  
de área total

## OS MELHORES PARQUES LOGÍSTICOS COM O MELHOR CUSTO-BENEFÍCIO.

A GLP, líder em instalações logísticas, com presença na China, Japão, Brasil e EUA, oferece galpões logísticos e industriais com a melhor eficiência logística para sua empresa, com infraestrutura completa, localização estratégica e qualidade na medida certa da sua necessidade.

Faça as contas. Se o que você procura em um galpão é economia, agilidade, tecnologia e eficiência, alugue com a GLP.



GLP DUQUE DE CAXIAS (RJ)  
342.905 m<sup>2</sup> de área total



GLP CAMPINAS (SP)  
181.266 m<sup>2</sup> de área total



GLP IRAJÁ (RJ)  
140.537 m<sup>2</sup> de área total



GLP GRAVATAÍ (RS)  
97.421 m<sup>2</sup> de área total



GLP JUNDIAÍ III (SP)  
92.950 m<sup>2</sup> de área total



GLP PAVUNA (RJ)  
82.457 m<sup>2</sup> de área total



GLP CAJAMAR (SP)  
77.643 m<sup>2</sup> de área total



GLP RIBEIRÃO PRETO (SP)  
59.741 m<sup>2</sup> de área total

GLP Jundiaí I (SP) – 53.343 m<sup>2</sup> de área total | GLP Jundiaí II (SP) – 45.193 m<sup>2</sup> de área total | GLP Itapevi I (SP) – 34.995 m<sup>2</sup> de área total  
 Condomínio Empresarial Barão de Mauá (SP) – 24.703 m<sup>2</sup> de área total | Condomínio Empresarial Atibaia (SP) – 19.323 m<sup>2</sup> de área total  
 GLP Louveira IV (SP) – 18.854 m<sup>2</sup> de área total | GLP Jandira II (SP) – 18.147 m<sup>2</sup> de área total | GLP Louveira II (SP) – 6.503 m<sup>2</sup> de área total

### Entre em contato.

PERFEITO PARA:



Logística



e-commerce



Varejo



Indústria

locacao@glprop.com | www.GLP.com.br | (11) 3500-3700 - (21) 3570-8180

**GLP**   
 Together, we make a difference.



# Empenho para baixar custos

Sensível aos efeitos da oscilação da economia, setor necessita reduzir custos operacionais para minimizar prejuízos com a diminuição do consumo

[JOÃO MATHIAS]



Em tempos de crise econômica e de consequente perda de poder aquisitivo da população, logo encalham nas lojas produtos de consumo, como eletroeletrônicos e computadores. Com menos dinheiro no bolso, poucos vão às compras e os estoques de mercadorias começam a aumentar.

Ao assimilar o efeito de queda nas vendas do varejo, as cadeias de produção de vários setores da indústria precisam imediatamente mudar de planos para evitar a ocorrência de prejuízos maiores. A alteração não inclui somente diminuir o volume de fabricação, mas também passa muitas vezes pela necessidade de reduzir custos e otimizar processos, inclusive

no segmento de logística.

A ID Logistics Brasil, operadora logística nas atividades de transporte rodoviário e aéreo de mercadorias eletrônicas e de informática, além de outros setores, é uma das empresas que trabalha para a otimização e redução de custos. “Em razão da desaceleração da economia e da queda na demanda por bens de consumo e duráveis, a principal dificuldade foi a brusca queda nos volumes movimentados na armazenagem e, por consequência, na atividade de transporte”, explica o diretor comercial, marketing e projetos, Rodrigo Bacelar.

As próprias empresas do setor solicitaram a redução de custos ope-

racionais, para minimizar as perdas decorrentes da queda no consumo em geral, de acordo com Bacelar. “Essa demanda veio ao encontro da estratégia da ID Logistics, que busca priorizar soluções com melhores custos-benefícios”, diz o executivo.

As soluções de logística propostas aos clientes foi um dos meios que auxiliou a Panalpina Brasil na redução de custos e otimização de processos. “Isso fez com que agíssemos com grande flexibilidade, criando soluções dedicadas que, mesmo aumentando um pouco nossa carga de trabalho, permitiram elevar os resultados”, afirma o gerente de negócios do setor de tecnologia, Marcello Hellmeister.

O executivo cita como exemplo o novo serviço da empresa de logística de entrega de estações rádio-base e a instalação, ou desinstalação, das antenas com equipe técnica da Panalpina. Entre os produtos transportados pela operadora estão os componentes eletrônicos, como os semicondutores, muito utilizados em cartões de memória, máquinas fotográficas, chips

de computadores e celulares; os servidores; e as antenas de retransmissão de sinal de celular e equipamentos especiais de telecomunicações.

“Por serem de grande porte, esses dispositivos exigem uma logística peculiar. Muitas vezes seus destinos são prédios comerciais sem acesso apropriado de cargas. Nesses casos desenvolvemos toda a logística para

o içamento pela parte externa da estrutura, com o bloqueio da rua, utilização de guindaste e tudo o que for necessário para a movimentação do equipamento. Além de levarmos a carga até o local indicado, fixamos e deixamos todo o sistema pronto para que a empresa responsável faça apenas os testes e a instalação final”, explica Hellmeister.

## Expectativa para o fim do ciclo de queda

Como vem registrando nos últimos anos, a indústria elétrica e de eletrônicos no Brasil não apresentou um bom desempenho em 2016. O faturamento para o ano foi estimado em R\$ 131,2 bilhões, uma queda nominal de 8% em relação ao ano anterior, quando somou R\$ 142,5 bilhões. “Em termos reais (descontada a inflação), o resultado representa uma retração de 11%”, segundo informa a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee).

Para a produção industrial em 2016, a Abinee estima queda de 10% na comparação com 2015. Nos cálculos da associação, os investimentos contabilizados pelo setor no ano passado devem contabilizar uma retração de 25%, chegando a R\$ 2,4 bilhões. Em 2015, o total dos aportes foi de R\$ 3,2 bilhões.

“Nunca, antes de 2016, ficou tão nítido o quanto a política pode contaminar a economia. Metade do ano foi tomada por discussões em torno do impeachment e dos inúmeros episódios de escândalos e corrupção. Enquanto isso, a economia se retraiu sensivelmente, repetindo o péssimo desempenho de 2015”, diz o presidente executivo da Abinee, Humberto Barbato.

O cenário negativo do país influenciou a queda do desempenho do setor

e fez de 2016 “um ano para ser esquecido”, segundo Barbato. “E quando se leva em conta a base de comparação de 2015, quando tivemos uma queda nominal de 7%, os dados se tornam ainda mais preocupantes. Se compararmos com 2013, ano recorde, a redução nominal no faturamento foi de 29%, enquanto a produção física sofreu uma queda de 32% no período”.

De acordo com Barbato, a indústria elétrica e eletrônica brasileira está com alta capacidade ociosa e baixo crescimento da demanda, o que restringe a retomada de seus investimentos e a geração de empregos. Contudo, o presidente da associação conta que as empresas esperam dias melhores em 2017.

Recente sondagem realizada pela Abinee apontou que 51% das companhias do setor eletroeletrônico consultadas esperam a retomada dos negócios a partir do 2º trimestre de 2017 e os investimentos do setor a apresentar ligeira alta (2%), atingin-



*Para Barbato, economia precisa de medidas rápidas*

do aproximadamente R\$ 2,5 bilhões.

Para o fim do ano, as empresas projetam crescimento nominal de 1% no faturamento em relação ao de 2016, taxa compatível com a previsão do Produto Interno Bruto (PIB), de cerca de 1% para 2017.

“Mas para que isso se efetive, são imprescindíveis medidas governamentais céleres que tragam maior confiança na economia”, diz Barbato. Os desafios para a retomada do desenvolvimento do setor englobam desde a questão fiscal às medidas de ajustes necessárias, passando por aspectos macroeconômicos e conjunturais.

“Acredito que esteja claro para todos que as ações para a recuperação da atividade industrial devem ter a mesma prioridade dada ao ajuste fiscal, pois sem desenvolvimento não haverá arrecadação nos níveis necessários para o bem estar dos brasileiros, que sigo acreditando deva ser o objetivo maior de qualquer governo”, afirma o presidente da Abinee.

Diretor de vendas da Penske para a América do Sul, Fabrício Orrigo, diz que a queda de volume movimentado fez com que as empresas buscassem soluções para otimizar a utilização de recursos materiais como armazéns, veículos, entre outros. “Também tiveram que adequar suas estruturas internas de recursos, o que resultou em diversas demissões.”

A própria Penske teve de descobrir alternativas para atender às necessidades de redução de seus clientes. “Isto foi feito principalmente em operações de armazenagem, nas quais buscamos sinergias operacionais e compartilhamento de área que resultaram em redução de custos” explica Orrigo. As operações de armazenagem e transporte da Penske no setor de eletrônicos e informática incluem a movimentação de televisores, linha de áudio, computadores, servidores e



**Desaceleração da economia e queda na demanda por bens de consumo derubaram os volumes movimentados na armazenagem e no transporte, segundo Bacelar da ID Logistics**

impressoras de pequeno e grande porte, entre outros produtos.

### AUMENTO DE RISCOS

A Transportadora Americana (TA) acrescenta à retração do mercado, que resultou em uma perda de escala, também a ocorrência de uma redução dos prazos de entrega. Mas a empresa, que oferece serviços de gestão de estoques e distribuição para todo o país, utilizando modais aéreos e rodoviários, destaca o aumento do índice de violência registrado em determinadas regiões brasileiras.

De acordo com o diretor da divisão logística da TA, Omar Passos, para assegurar suas atividades foi necessário realizar um reforço das políticas de gerenciamento de risco da empresa. “A fim de manter os índices de sinistralidade baixos”, conta Passos. Por isso, além de manter os investimentos necessários para a manutenção do nível operacional, a TA ampliou os recursos destinados para a área de gerenciamento de risco.

Mesmo sob o cenário de crise econômica, a ID Logistics também manteve os investimentos já programados, como treinamentos em geral e desenvolvimento de soluções sistêmicas. “Importantes para a manutenção e melhoria contínua das atividades existentes”, afirma Bacelar.

Orrigo da Penske conta que a empresa continua aplicando os investimentos planejados. Aliás, a companhia está em fase de implementação de um novo sistema de gestão de transportes (TMS). “Nos proporcionará melhorar o serviço prestado atualmente para nossos clientes e principalmente nos deixará mais preparados para atender às demandas do mercado, quando o cenário econô-



**“Sinergias operacionais e compartilhamento de área nas operações de armazenagem resultam em redução de custos”, diz Orrigo da Penske**

mico retomar seu crescimento”, diz o diretor. “Estamos aproveitando o momento de baixa das operações para nos prepararmos para a retomada do mercado”, afirma Orrigo.

A Panalpina também decidiu manter seus serviços e estruturas operacionais. De acordo com Hellmeister, a decisão da empresa confirma “o compromisso e a parceria com seus clientes, garantindo a qualidade na prestação de serviços”. Além disso, o gerente afirma que a Panalpina é uma operadora logística que entende que, em momentos de crise, sempre há oportunidades de se criar sinergias e novas soluções. No caso desta pela qual o país tenta superar, Hellmeister comenta que “foi uma boa oportunidade para revermos processos, contratos com fornecedores e para aumentarmos nossa produtividade”.



# O melhor caminho é onde você tem tudo o que precisa.



A CooperCarga é um dos maiores e mais completos operadores logísticos do país. Oferece soluções integradas, executando todos os processos de transferência (Brasil e demais países do Mercosul), armazenagem e distribuição.

Tudo isso para agregar mais eficiência às suas operações.

■ 49 3301.7000  
■ [coopercarga.com.br](http://coopercarga.com.br)

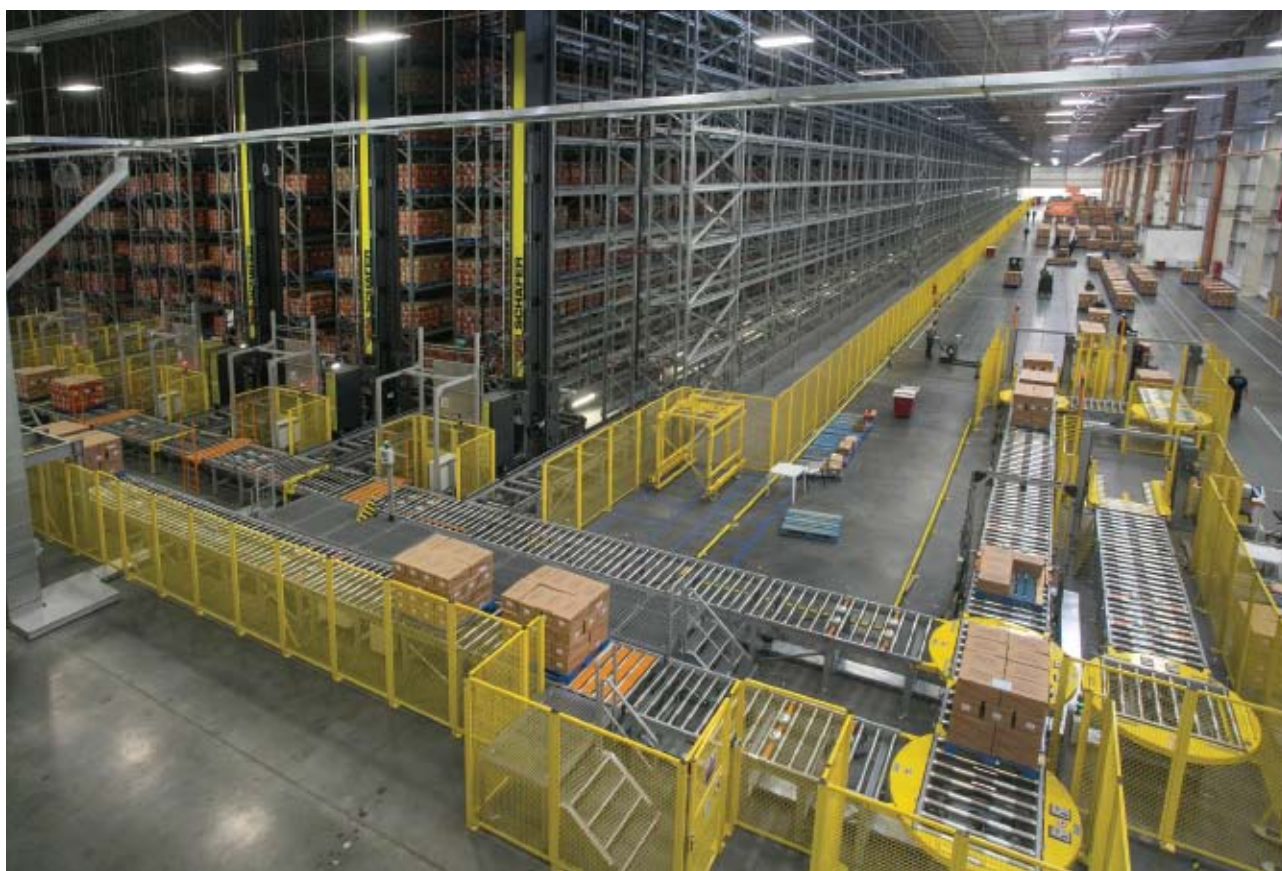
**COOPERCARGA**<sup>®</sup>  
LOGÍSTICA



# Concorrência acirrada na distribuição de produtos

Disputa com laboratórios exige especialização dos operadores logísticos para o atendimento às farmácias, enquanto o uso da tecnologia é importante para responder com rapidez ao segmento de itens de beleza

[LUCAS CALLEGARI]



**Hub logístico localizado em Itupeva (SP) é dotado das mais novas tecnologias utilizadas pela Natura**

Embora as vendas de medicamentos e de cosméticos tenham sofrido menos os impactos da crise econômica deflagrada no país, na comparação com outros setores, os distribuidores dos produtos têm reduzido custos e investido em novas alternativas de atendimento ao cliente, para se ajustar à atual demanda dos consumidores. Além disso, o acirramento da concorrência no mercado tem obriga-

do os operadores logísticos a serem mais especializados.

O movimento de disputa ocorre principalmente nos negócios relacionados com o setor farmacêutico. A competição crescente com os laboratórios, que atendem diretamente as grandes redes de farmácias, obrigou os distribuidores a apostarem nas pequenas e médias redes de lojas do varejo farmacêutico.

Segundo o presidente da Associação Brasileira de Distribuição e Logística de Produtos Farmacêuticos (Abradil-an), Francisco Chagas, a maioria dos distribuidores tem ampliado o portfólio de seus produtos e investido no uso de novas tecnologias de vendas e logística para atender melhor o mercado. “Os serviços logísticos prestados pela distribuição de medicamentos tem evoluído rapidamente,

principalmente no atendimento ao médio varejo. O distribuidor precisa investir em softwares que facilitem a comunicação com a equipe da indústria, prestar um excelente serviço de entrega, além de melhorar o nível de serviço nos atendimentos dos pedidos recebidos”, afirma Chagas.

Para o presidente da entidade, a entrega das mercadorias é um fator decisivo para a atividade de distribuição, pois a gestão dos dias de estoque vem sendo aprimorada pelo varejo. “O distribuidor tem que buscar alternativas para atender aos pedidos no menor tempo possível.”

Já a gerente de logística da Ativa Logística, Elisa Pellini, afirma que os serviços prestados para os produtos farmacêuticos devem avançar cada vez mais com “transparência e detalhamento” das informações em tempo real, qualidade nos processos e rapidez nos serviços. “A indústria farmacêutica tem um histórico mais antigo no uso de parceiros logísticos, mas ultimamente os cosméticos e os produtos de higiene têm buscado mais a terceirização dos processos logísticos, para melhorar os custos e a eficiência”, afirma.

Para Pellini, como o setor farmacêutico e de cosméticos foi um dos menos afetados com a crise da economia brasileira, a Ativa pôde manter seus investimentos, que estão concentrados em novas frotas, unidades e tecnologia. “Tudo isso faz parte de uma estratégia da empresa para se tornar líder em serviços de entregas de medicamentos e cosméticos nos modais aéreo e rodoviário.”

Com o objetivo de atender com maior agilidade seus clientes, no primeiro semestre de 2016 a Ativa adquiriu a Transmodel Air Express e passou a atuar no segmento de transporte

aéreo. Fundada em 1989, a Transmodel realiza entrega de medicamentos, diagnóstico clínico e distribuição de produtos de beleza e higiene pessoal.

### ÁGIL E BARATO

Na indústria, o desafio da área de logística é atender os clientes com perfeição, em intervalos de tempo cada vez menores e com custos competitivos, segundo o vice-presidente de operações e logística da fabricante de cosméticos Natura, Josie Romero. O executivo afirma que, para atingir esses objetivos, o uso de tecnologia deve ser intensivo.

Romero informa que há vários anos a Natura adota robôs e outros tipos de automação em suas atividades. “Nas fábricas, usamos robôs de paletização, encartuchamento, envase e várias tecnologias associadas à qualidade de produto e à melhoria de produtividade.”

As tecnologias mais novas utilizadas pela Natura foram implantadas no Hub logístico localizado em Itupeva (SP) e no centro de distribuição de São Paulo (SP). Concluído em 2015, o Hub logístico abastece os centros de distribuição da empresa no mercado doméstico e internacional.

Segundo Romero, carretas equipadas com plataformas automáticas, desenhadas pela Natura, permitem realizar o carregamento e a descarga de mercadorias em poucos minutos, diminuindo em duas vezes o número de caminhões utilizados para a logística entre as fábricas em Cajamar (SP), o hub e o centro de distribuição na capital paulista. Os novos processos reduzem os estoques e melhoram o custo da operação.

Empresa de venda direta, o desafio logístico da Natura é gigantesco. A

## Vendas de cosméticos recuperam-se e de medicamentos não param de crescer

A indústria farmacêutica brasileira atingiu faturamento de R\$ 85,35 bilhões em 2016, o equivalente a um crescimento de 13,1% sobre as vendas do ano anterior, segundo levantamento realizado pela Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (Interfarma), com base nos dados da consultoria internacional da indústria farmacêutica IMS Health.

A Interfarma informa que as dez principais empresas do setor tiveram uma receita de R\$ 48,59 bilhões, correspondente a 57% do total das vendas do setor. De acordo com a entidade, o valor reflete o preço de lista dos medicamentos, sem considerar eventuais descontos nas farmácias.

Em relação aos cosméticos, o setor assistiu algo raro em 2015: pela primeira vez em 23 anos, as vendas da indústria recuaram 9%, atingindo vendas de R\$ 42,6 bilhões, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC). No entanto, o setor voltou a se recuperar em 2016, com um crescimento estimado em 2,8%, segundo dados projetados pela Euromonitor.

companhia possui mais de 2 milhões de pontos de entrega no Brasil e em países da América Latina, com mais de 25 milhões de pedidos separados anualmente. Nos últimos anos investiu em uma infraestrutura descentralizada para garantir entregas mais rápidas. “Temos uma capilaridade maior do que os Correios e entregamos em mais de 5 mil municípios no Brasil”, diz o executivo.





## Foco em uma nova realidade

Para ganhar mais competitividade, operadores e embarcadores do setor se dedicam a reduzir custos e aumentar a eficiência das atividades

[LUCAS CALLEGARI]

Uma das consequências da crise econômica para o setor de metalurgia e mineração foi a intensificação da busca por serviços de logística mais competitivos, por meio da redução de custos e aumento da eficiência. O reforço na execução de tarefas mais produtivas e baratas incluiu tanto as próprias atividades

da indústria, quanto os negócios dos operadores logísticos.

A maior preocupação das empresas de metalurgia e mineração com a competitividade é confirmada por Adriano Thiele, executivo da JSL, empresa de logística sediada em Mogi das Cruzes (SP), que tem entre seus serviços carregamento e trans-

porte de minério, movimentação e transporte de produto acabado, limpeza industrial e movimentação interna das fábricas.

Thiele diz que as operações da companhia passam por constante reavaliação. “Colocamos todo nosso expertise em desenvolver e implementar soluções que aumentem

a eficiência e reduzam custos. Os clientes reconhecem esse esforço e somos recompensados mantendo a confiança deles”, conta o executivo.

A JSL, de acordo com Thiele, tem um alto índice de renovação dos contratos e um histórico de crescimento de novos trabalhos com os atuais clientes. “Em torno de 80%”, diz. O executivo ainda ressalta que “estar próximo do cliente” faz parte da estratégia da companhia para assegurar o fornecimento de serviços de qualidade ao mercado.

Com as turbulências da economia no país, Thiele afirma que não há espaço para repassar custos aos preços. “A solução é as empresas adaptarem seus processos, suas operações à nova realidade, com muita velocidade. Nesse momento, em que as empresas reveem seus processos para ganhar eficiência, surgem muitas oportunidades. Quem estiver preparado, sai na frente”.

Trabalhar com uma diversificada carteira de clientes também é um meio de enfrentar períodos de

***Empresas devem rever seus processos para ganhar eficiência, pois não há espaço para repassar custos aos preços, segundo Thiele da JSL***



instabilidade do mercado. Além da mineração e metalurgia, a JSL atende mais 15 setores, como sucroalcooleiro, automobilístico e papel e celulose. “A diversificação nos deixa menos expostos às oscilações na demanda de mercados específicos. O setor automobilístico, por exemplo, tem sofrido bastante com essa retração (da economia brasileira). Por

outro lado, o setor florestal, de papel e celulose, tem sentido pouco”, diz o executivo da JSL.

#### SISTEMA DE FERROVIAS

O modal ferroviário tem uma série de características que geram valor para os setores de metalurgia e mineração. “Vão além do preço do

## País produz menos aço e minério de ferro

A produção mineral e de aço no Brasil está em queda. Em 2016, o volume acumulado de aço bruto reduziu 9,2%, somando 30,2 milhões de toneladas, enquanto o de laminados chegou a 20,9 milhões de toneladas, 7,7% menos do total registrado em 2015, segundo Instituto Aço Brasil.

Calculada em valor pelo Instituto Brasileiro de Mineração (Ibram), a produção de minério de ferro no país despencou de US\$ 53 bilhões, em 2011, para US\$ 26 bilhões em 2015, totalizando US\$ 24 bilhões no ano seguinte. Uma leve recuperação para US\$ 25 bilhões é esperada para 2017.

O setor mineral brasileiro também vem investindo menos nos últimos anos. Dos US\$ 75 bilhões registrados no período entre 2012 e 2016, passaram para US\$ 63,7 bilhões de 2013 a 2017 e reduziram ainda mais (US\$ 53,6 bilhões) no quinquênio de 2014 a 2018. Os dados também são do Ibram, que realiza apurações anuais para um intervalo de cinco anos.

De acordo com o instituto, “parte da queda dos valores é explicada pelos projetos já realizados”. O Ibram também afirma que outro fato, para o recuo dos aportes no setor, é que algumas empresas do setor estão

“aguardando” definições sobre o novo marco regulatório para rever suas posições no país.

Diretor de Assuntos Minerários do Ibram, Marcelo Ribeiro Tunes, ainda explica que os projetos e os investimentos foram adiados pela conjuntura econômica brasileira, além de “dificuldades ambientais”. “Temos um problema estrutural das instituições fiscalizadoras do meio ambiente”, diz Tunes sobre a demora que muitos projetos levam para obter a licença ambiental necessária para a construção da obra. (Colaborou João Mathias)

frete”, diz o gerente geral de comunicação da Vale, Marcelo Kanhan. As ferrovias também oferecem segurança operacional (menos acidentes) e das cargas, acesso direto aos portos, maior previsibilidade e menor impacto ambiental, segundo acrescenta Kanhan.

A Vale, junto com Usiminas, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e Gerdau, forma o grupo de empresas de siderurgia e mineração principais acionistas da MRS Logística, outra companhia determinada na obtenção de soluções mais eficientes para atender seus clientes. A concessionária de ferrovias presta serviços para gigantes do setor, como a Votorantim Metais e a Arcelor Mittal, além de seus acionistas.

Operadora de uma malha ferroviária de 1,643 mil quilômetros nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, com 124 milhões de toneladas de minério de ferro e 5,2 milhões de toneladas de produtos siderúrgicos transportados em 2016, a MRS tem inovado em várias frentes. Uma delas é adotar uma nova forma de pensar o frete ferroviário, com maior flexibilidade e de acordo com os planos dos clientes, além do desenvolvimento de novas rotas.

Segundo informa Kanhan, a estratégia da MRS tem dado certo. Em 2016, a Vale registrou crescimento de 1,5% no volume anual transportado, na comparação com 2015. O aumento ocorreu mesmo em um período muito difícil para a siderurgia, por conta da retração do consumo interno de aço – queda de 14,4% em relação a 2015 – e dos preços desfavoráveis no mercado internacional.

O transporte por estradas de ferro, terminais ferroviários e serviços portuários, são uma das várias

operações terceirizadas pela Gerdau, companhia produtora de aço e minério de ferro que tem adotado projetos direcionados para a produtividade, visando manter custos competitivos. Segundo o gerente de logística da operação de mineração, Guilherme Becker, foram adotados projetos que contribuem para redução do tempo de permanência no processo de carga e descarga, otimização de peso frente à capacidade e, principalmente, quanto à automação de processos.

“Buscamos e desenvolvemos soluções inovadoras que trazem grandes benefícios para a operação”, diz Becker. Por causa da crise econômica brasileira, o gerente de logística informa que a Gerdau manteve os investimentos de maior relevância, como os que focam a produtividade e otimização de processos. Já os investimentos em infraestrutura, por exemplo, estão sendo reavaliados.

### VALE

O grande destaque de logística do setor de mineração e metalurgia é a Vale. Além de maior mineradora do país e ocupar a terceira posição no mundo, a companhia é também líder de serviços de logística no Brasil e em outras regiões do mundo, com uso de ferrovias, terminais marítimos, centros de distribuição e porto. Todos integrados às suas operações de mineração.

A empresa, que lidera a produção global de minério de ferro e níquel, não só desenvolve o segmento de logística baseado nas necessidades de transporte das suas operações de mineração, como ainda é fornecedora de serviços de transporte para outros clientes.

As condições adversas do mercado externo, responsável por 92% da receita da Vale, não impediram a mineradora de continuar investindo para manter e aumentar sua capacidade de produção e de logística. Entre os investimentos recentes, é importante destacar o Complexo S11D Eliezer Batista, cuja inauguração ocorreu no fim de 2016.

Considerado o maior projeto da história da Vale, a obra consumiu US\$ 14,3 bilhões, dos quais US\$ 6,4 bilhões foram direcionados para a mina e usina localizadas em Canaã dos Carajás, no Sudeste do Pará, e US\$ 7,9 bilhões para a construção de um ramal ferroviário de 101 quilômetros, expansão da Estrada de Ferro Carajás (EFC) e ampliação do Terminal Marítimo de Ponta da Madeira, em São Luís (MA).

Por intermédio da controladora do grupo, a Vale opera seus negócios de logística por meio de subsidiárias e *joint ventures*. Dois de seus quatro sistemas de minério de ferro incluem uma rede ferroviária integrada a um porto e terminais. Além disso, a empresa possui uma carteira de ativos de frete marítimo, estações de transferência flutuantes e centros de distribuição para apoiar a distribuição de minério de ferro no mundo todo.

Além da participação na MRS Logística, responsável pelo transporte de seus produtos de minério de ferro das minas do Sistema Sul aos terminais marítimos, que também pertencem ao grupo, a empresa faz parte da composição acionária da VLI, companhia que fornece soluções logísticas integradas para cargas em geral por meio de ferrovias e terminais terrestres e marítimos no território nacional.



Patrocinadora Oficial:



## Foco em qualidade.

Qualidade é um valor presente em todas as nossas operações. Sua origem está em nosso treinamento contínuo e rigoroso. Todos os indicadores-chave de performance são monitorados de perto, incluindo – pontualidade, velocidade e precisão na expedição de documentação, segurança no ambiente de trabalho e responsabilidade ambiental. Possuímos Certificação ISO/ISM completa – de modo geral atuando acima e além dos parâmetros estabelecidos, com uma coleção de prêmios como testemunhas de nossa busca pela excelência.

Qualidade nós temos. Isso significa que você também terá!



[www.alianca.com.br](http://www.alianca.com.br)



[www.hamburgsud-line.com](http://www.hamburgsud-line.com)

# Melhorias constantes com segurança em destaque

Por mais eficiência, operadores logísticos de produtos químicos realizam investimentos contínuos em treinamento, controle de serviços e avanços em sistemas de monitoramento das atividades

[LUCAS CALLEGARI]



**Centro de distribuição em Guarulhos (SP) controlado pela Quantiq, operador logístico com presença em mais de 50 segmentos do setor químico**

Empresas prestadoras de serviços logísticos para a indústria química sentiram fortemente o impacto da crise econômica que se intensificou em 2016. No entanto, dada a peculiaridade de investir continuamente em melhoria no atendimento aos clientes, o setor conta com uma vantagem competitiva para enfrentar as turbulências do mercado.

Na busca por mais eficiência dos seus negócios, os operadores logísticos de produtos químicos investem habitualmente em treinamento, equipamentos de segurança, controle das atividades,

sistemas avançados de monitoramento, sustentabilidade entre outras áreas, além de apostar em iniciativas de gestão e tecnologia da informação.

“Os distribuidores já entenderam que não comercializam simplesmente produtos químicos”, diz o presidente da Associação Brasileira dos Distribuidores de Produtos Químicos e Petroquímicos (Associquim), Rubens Medrano. “Eles prestam serviços integrados de logística, confiabilidade, segurança, qualidade no produto e nas operações até a entrega final”, afirma.

O executivo destaca que a movimentação de produtos químicos tem de atender muitas leis, resoluções e decretos. Com a necessidade de seguir rígidas normas legais, criou-se entre as empresas operadoras do setor a cultura de investir regularmente em melhorias. Um exemplo é o Processo Distribuição Responsável (Prodir), programa implementado pela Associquim em 2001 e considerado uma referência em relação a princípios de sustentabilidade, que já foi adotado pela maioria dos prestadores de serviços logísticos.

“Os benefícios (do Prodir) para os distribuidores são muitos: redução do número de auditorias por parte dos fornecedores; risco menor de não atendimento a legislações; aumento de produtividade e eficiência; maior lucratividade; mais segurança operacional; diminuição do risco de acidentes e de contaminações ao meio ambiente, entre outros”, explica Medrano.

### PLANOS MANTIDOS

Ao avaliar a atual conjuntura da economia, o presidente da Associquim ressalta que o setor já sofria há alguns anos com a crise internacional e a queda de preço das *commodities*. Somado às dificuldades externas, os “problemas políticos” daqui afetaram ainda mais os negócios, gerando, segundo o executivo, insegurança para a realização de novos investimentos e iniciativas para a retomada do crescimento.

Gerente da unidade de serviços da Quantiq, uma das operadoras líderes com presença em mais de 50 segmentos do setor químico, Fábio Diniz confirma que a retração na atividade industrial, a flutuação do câmbio e a variação do preço do petróleo impactaram negativamente nas indústrias de petróleo e de produtos químicos, travando investimentos de expansão e queda na demanda dos serviços logísticos.

Contudo, para responder à crise econômica, a Quantiq decidiu tomar um caminho oposto, finalizando um aporte de R\$ 40 milhões direcionado para desenvolver a unidade de produção de lubrificantes automotivos e industriais em Guarulhos (SP). “Nosso objetivo é a oferta de serviços especializados (produção e envase) às empresas produtoras de lubrificantes, com integração em suprimentos de matérias-primas, armazenagem e gestão da qualidade.

Contamos com uma equipe especializada e com equipamentos de última geração para atendimento das demandas *taylor made* dos clientes”, explica Diniz.

A oferta de serviços de análises químicas e de gestão de amostras para óleos usados, por meio de um laboratório exclusivo para lubrificantes, é um dos diferenciais da Quantiq, que pertencida à gigante petroquímica Braskem até o início de 2017, quando foi vendida por cerca de R\$ 550 milhões à GTM do Brasil, grupo com atividades em diversos países da América Latina e no Caribe.

Já outra grande do setor, a MCassab tem se concentrado na implantação de novas tecnologias para reduzir custos e melhorar a eficiência. Com sede em São Paulo e filiais em Campo Grande (MS), Cascavel (PR), Rifaina (SP) e Valinhos (SP), a empresa adotou o software Galileu, da Bulk, com o objetivo de ter um único sistema para gerenciar todo o fluxo de transporte de seus produtos.

Segundo o gerente de comércio exterior e logística da companhia, José Geraldo Gonçalves, está em fase de conclusão o projeto de implementação de um novo Sistema de Gestão de Transporte e Logística (TMS). Para 2017, a MCassab programou a incorporação de um também novo sistema para gestão de armazém – *Warehouse Management System* (WMS).

“Todas estas ferramentas auxiliaram nossos profissionais a gerir de forma mais inteligente e eficiente todas as nossas operações, incluindo melhor aproveitamento de armazéns, maior



**A atual conjuntura da economia soma-se à crise internacional e à queda de preço das commodities que ocorre há alguns anos, avalia Medrano da Associquim**

produtividade dos veículos, monitoramento e visibilidade completa de toda a cadeia logística”, afirma Gonçalves. O executivo ainda acrescenta que a empresa está verticalizando seus armazéns com o objetivo de otimizar as áreas ocupadas.

Na indústria, os investimentos também não foram interrompidos por uma das maiores companhias do setor químico mundial.

Em 2016, a americana Dow destinou recursos para serviços logísticos de armazenagem e transporte no Nordeste e em Minas Gerais. Como resultado, conseguiu reduzir seu tempo de resposta, por estar mais próxima dos clientes, e ter custos mais competitivos, segundo informa Patrícia Guirardello, líder de logística da Dow Brasil.

Também vale destacar a construção realizada pela companhia, em parceria com a Log-In Logística, de um armazém com tecnologia sustentável em sua unidade localizada no Guarujá (SP). Com 5,5 mil metros quadrados, tem capacidade para 5 mil posições de paletes de carga seca, equivalente a mais ou menos 4 mil toneladas de produtos. Nele são armazenados desde surfactantes (usados em produtos de limpeza, por exemplo) e polióis (aplicados em espumas para colchões e estofados), até biocidas (soluções para controle microbiano).

O ‘Armazém Verde’ da Dow possui técnicas de engenharia e segurança modernas, “pisos nivelados a laser e com sistema protendido (que garante maior resistência e redução de gastos



## Uma década de estagnação

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Química (Abiquim), em 2016 o setor teve um faturamento de R\$ 113,5 bilhões, crescimento de 1,4% em relação ao ano anterior. Já a produção teve um aumento de 2,8% em relação a 2015. No entanto, se comparado aos resultados de 2007, o atual nível de produção do setor é praticamente o mesmo do registrado há uma década.

“Não houve crescimento nos últimos 10 anos, o que comprova um período de dificuldade e de falta de competitividade, que culmina no elevado índice de ociosidade atual e na falta de atratividade para novos investimentos para o setor”, explica a diretora de economia e estatística da Abiquim, Fátima Giovanna Coviello Ferreira. Vale informar que a associação não divulga os volumes produzidos por conta “da vasta heterogeneidade de produtos” químicos. Nos levantamentos da entidade, as informações são divulgadas em números índices.

No mesmo período de comparação, como a demanda por produtos químicos cresceu, as importações registraram alta de 45%, ocupando participação cada vez maior em relação à demanda interna do setor.

Segundo a diretora da associação, os investimentos do setor atingiram cerca de US\$ 500 milhões em 2016 e que o setor apresentou crescimento apenas no segundo semestre, após um significativo recuo no primeiro semestre. “A retomada da atividade econômica e da demanda interna voltarão a pressionar os resultados da balança comercial de produtos químicos”, diz Ferreira da Abiquim.

com recuperação de juntas); sistema de armazenamento verticalizado com seis níveis de altura; vão livre entre colunas internas de 30 metros e docas de carga e descarga com niveladores e também portas automatizadas”, informa Guirardello.

### RODOVIAS, FERROVIAS E PORTOS

Os operadores e embarcadores de produtos químicos reforçam o coro dos que criticam a situação da infraestrutura logística do país e seus impactos negativos na competitividade das empresas, principalmente em relação aos modais ferroviário e portuário. Para Gonçalves da Mcassab, a malha ferroviária ainda é inadequada.

“Na área portuária tivemos avanços significativos nos últimos anos, especialmente para carga seca, mas quando nos referimos a graneis líquidos temos uma grande falta de espaço e concorrência inadequada, especialmente por conta do aumento das importações de derivados de petróleo”, diz o gerente de comércio exterior e logística da companhia.

A crítica de Diniz da Quantiq é em relação à burocracia e à insuficiência dos acessos rodoviários aos sistemas de portos e ferrovias pelo país. “Existe deficiência na armazenagem por falta de capacidade, há uma grande demora na liberação dos produtos e o custo de operação é alto”, afirma o executivo.

Para os representantes da indústria, a atual infraestrutura ferroviária do país poderia atender um

percentual maior de demanda do setor químico. As cargas transportadas pelo modal ferroviário estão muito concentradas em produtos agrícolas e minérios, na opinião da *head* de logística, energia e serviços gerais da Lanxess, Elizabeth Correa Ramos.

A executiva da Lanxess, empresa alemã fabricante de químicos e polímeros, acredita que os serviços prestados em ferrovias precisam investir em qualidade. Para se adequar aos “padrões internacionais de serviços ferroviários”, é necessário investimentos em ramais de ligação, pátios de manobra, mapeamento de risco para transporte de cargas perigosas, além de “avaliar o real interesse e condições das concessionárias de diversificar os produtos atualmente transportados”, informa Ramos.

Na toada do movimento de operadores e embarcadores, a Lanxess também tem investido em soluções logísticas visando maior competitividade. De acordo com Ramos, a companhia adotou recentemente a operação de multimodal (rodoviário, ferroviário e marítimo de longo curso) em sua unidade em Porto Feliz (SP) até seus clientes nos Estados Unidos, além de

cabotagem por meio de contêineres entre os portos de Rio Grande (RS) e Suape (PE).

A companhia alemã ainda estuda a possibilidade de implantar o serviço de transporte de contêineres em barcaça de Triunfo (RS) para Rio Grande, serviço inaugurado recentemente pela operadora de serviços portuários, marítimos e logísticos Wilson Sons.



**Modal ferroviário concentra transporte de produtos agrícolas e minérios, de acordo com Elizabeth Correa Ramos da Lanxess**

# GRANDES NEGÓCIOS COMEÇAM AQUI

QUEM SE ANTECIPA,  
SAI NA FRENTE.  
**PREPARE-SE PARA A  
INTERMODAL 2018**

Reserve seu espaço

+55 11 4878-5921  
+55 11 4878-5939

info@intermodal.com.br  
facebook.com/intermodal

intermodal.com.br

INTERMODAL

south  
america



24ª edição

**NOS VEMOS EM 2018**  
*SEE YOU IN 2018*

Realização  
Organiser



UBM

# Adequação para vencer a concorrência

Maior dedicação para oferecer serviços de qualidade aliados a bons preços aumentou não só para conquistar novos contratos, como também para manter os já existentes

[ROGÉRIO VERZIGNASSE]

Em constante modernização, o setor de telecomunicações precisa das operações logísticas para realizar o gerenciamento do fluxo de equipamentos de reposição, a adaptação de inovações tecnológicas e a assistência ao cliente no retorno de mercadorias para a fábrica. Por isso, tanto as telas quanto os prestadores de serviços foram obrigados em 2016, ano marcado pela crise política e econômica do país, a implantar estratégias para otimizar processos e reduzir custos.

Com as vendas em queda, o grande desafio das companhias foi adequar os próprios investimentos e atender a um mercado mais exigente. Do lado dos operadores logísticos, tornou-se ainda maior a dedicação para oferecer serviços de qualidade aliados a bons preços. O momento econômico delicado representou um aumento significativo da concorrência, levando as empresas de logística a se desdobrarem para manter e aprimorar o contrato com a indústria.

A Pacer Logística, que tem em sua carteira de clientes empresas como Oi, Nokia, ZTE, Stage Telecom e Huawei, passou a propor aos parceiros soluções completas de armazenagem e gerenciamento de estoque. As filiais montadas em todo o Brasil colaboraram para a otimização dos processos rodoviários ou aéreos.

“Diante do complicado quadro econômico, a empresa procurou garantir um atendimento personalizado ao

cliente. Apresentamos estratégias para a redução dos custos, sem afetar a qualidade do serviço prestado”, afirma o diretor de operações da Pacer, Alexandre Galvão.

A adequação do melhor uso de rotas rodoviárias já gerou à Pacer Logística redução de custos e permitiu a oferta, aos seus clientes, de preços e prazos competitivos. Ao mesmo tempo, a empresa está empenhada na realização dos planos para modernizar os serviços que disponibiliza ao mercado. Além da implementação de programa que vai facilitar a gestão de materiais e processos administrativos, há previsão da abertura de uma unidade da operadora na região Sul. “A acirrada concorrência no mercado favorece quem presta serviços diferenciados”, diz Galvão.

## REALIDADE DO MERCADO

Na Vivo, uma das líderes do mercado nacional de telecomunicações, a diretoria traçou um roteiro estratégico para adequar os serviços prestados à nova realidade de mercado. Na verdade, o momento de crise provocou queda nas vendas, levando a empresa a procurar compensar o faturamento menor com a otimização dos processos e o corte dos custos operacionais. “Fizemos novas licitações para minimizar impactos de reajustes de preços, estimulando a sinergia de operações e compartilhamento de custos

fixos”, conta o diretor de logística da empresa, Leandro Stumpf.

O fato é que a redução da demanda em alguns segmentos, com o consequente incremento nos custos unitários, passou a ser o desafio a ser superado pela companhia. De acordo com Stumpf, se buscou minimizar impactos integrando operações, estimulando parceiros a compartilhar custos fixos e automatizando o planejamento da demanda e abastecimento.

Toda a cadeia logística da Vivo foi repensada, segundo afirma o diretor de logística da empresa. “Foi possível reduzir estoques, melhorar a disponibilidade e minimizar os custos de distribuição”, diz Stumpf. Nas operações de logística reversa, a companhia incrementou o volume de recondição de equipamentos, trazendo uma economia significativa na compra de novos materiais.

A logística reversa é fundamental dentro dos negócios do grupo e está integrada em toda a programação de abastecimento. No caso das atividades relativas aos

*Complicações na economia do país levaram a Pacer a lançar mais estratégias de redução de custos, mas sem afetar a qualidade do serviço prestado, diz Galvão*







**Segundo Martins, o Grupo America Movil acredita que precisa continuar investindo e ser otimista em relação ao crescimento do país**

produtos pay TV e banda larga, se procura manter o ciclo de reaproveitamento constante dos equipamentos em altos volumes.

Tanto nos serviços de logística reversa, quanto de recebimento, armazenagem e distribuição, a Vivo, que conta com o atendimento de um operador logístico do próprio Grupo Telefonica, também passou a optar pela terceirização para alguns segmentos e regiões. Com os custos controlados, a empresa conseguiu manter investimentos estratégicos, como a reforma do centro de distribuição em Mauá (SP), de forma a comportar a integração da operação de telefonia fixa.

### AÇÕES CRITERIOSAS

O Grupo America Movil, controlador da NET, da Claro e da Embratel, também busca o equilíbrio entre os custos operacionais e as demandas do mercado. A otimização constante dos processos é um objetivo perseguido pelo grupo sem que tenha de abrir mão da excelência das próprias atividades.

Até o final de 2017, por exemplo,

## A competitividade dos serviços de telecom brasileiro

O acesso e o uso das tecnologias de informação e comunicação em território nacional apresentam boa avaliação de desempenho, segundo o relatório Competitividade Brasil 2016 elaborado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). Em uma escala de 1 a 7, o acesso aos sistemas registrou 6,42, enquanto o uso deles 5,6, de acordo com o documento que faz comparações de nove fatores relacionados à eficiência das empresas entre 18 países.

Dentro da categoria “infraestrutura e logística” analisada pela instituição, o setor de telecomunicações tem o melhor índice de competitividade (5,9) frente a transporte e a energia, no patamar de 2,7, colocando o Brasil na 8ª posição no rol de nações avaliadas. Segundo a Associação Brasileira de Telecomunicações (Telebrasil), “o bom desempenho dos fatores ligados às telecomunicações é resultado dos vul-

tosos investimentos do setor no país”.

A entidade, que congrega operadores e fornecedores de bens e serviços do setor de comunicações e informação, informa que essas empresas investem a cada ano cerca de R\$ 28 bilhões em infraestrutura e serviços de telecom. “Desde a privatização do Sistema Telebras, em 1998, foram investidos R\$ 500 bilhões, o que fez com que o Brasil tenha hoje a quinta maior rede de telecomunicações do mundo”, segundo relata a Telebrasil.

A carga tributária sobre os serviços, no entanto, é o fator que mais inibe investimentos, segundo a associação. Se o país quiser avançar mais em sua infraestrutura de telecomunicações e no acesso e uso das tecnologias de informação e comunicação, de acordo com a Telebrasil, serão necessárias políticas públicas voltadas à massificação de serviços essenciais. (João Mathias)

a intenção é de todas as operações logísticas das empresas controladas serem terceirizadas. O transporte de produtos, por sua vez, já vem sendo executado por parceiros contratados em cada região que a empresa tem atividades, o que reflete em contribuição para reduzir gastos.

Para o diretor de logística do Grupo America Movil, Demerval Martins, o Brasil vive um momento de muitas mudanças. Por isso, a companhia acredita que precisa continuar investindo e ser otimista em relação ao crescimento do país. “É necessário pensar em possibilidades que aperfeiçoem o trabalho e melhorem a performance das atividades junto ao cliente”, afirma.

O cenário macroeconômico, na visão do executivo, continua oferecendo oportunidades e potencial de expansão. “As empresas NET, Claro e Embratel seguem trabalhando fortemente. Continuamos em uma perspectiva de desenvolvimento. Mantivemos o nível de nossas atividades, e o saldo final do cenário do ano que se encerrou foi positivo”, afirma Martins.

Os investimentos do Grupo America Movil não foram suspensos, mas segundo Martins a companhia hoje é mais criteriosa. Há avaliações rigorosas e busca da melhor relação custo/benefício, tanto para a empresa quanto para os parceiros. “Queremos trabalhar com quem nos ofereça qualidade, eficiência e menor custo”.

# Agilidade para acompanhar as mudanças da moda

Instabilidade econômica do país aumentou a complexidade da logística de um setor que precisa atender uma demanda específica a cada estação do ano

[ROGÉRIO VERZIGNASSE]



*Novo sorter da Braspress foi um dos investimentos realizados pela empresa com recursos próprios em 2016*

As exigências logísticas estão em todos os setores da economia. Regida pela efemeridade da moda, a indústria têxtil, de vestuário e couro precisa ser rápida na reposição de estoques, na terceirização dos serviços, no contínuo abastecimento das lojas. As empresas fabricantes de tecidos, roupas, calçados, bolsas, entre outros itens, necessitam de agilidade para assegurar uma produção flexível de acordo com as estações do ano.

Os operadores logísticos com atividades no setor, por sua vez, devem estar habilitados à essa demanda sujeita a mudanças constantes. Composta por operações complexas, que envolvem produtos variados, a logística de cargas têxteis, de ves-

tuário e couro no Brasil ainda tem de responder a uma diversidade enorme de consumidores em várias regiões do país.

A Rhodia, empresa do Grupo Solvay, sabe da importância do funcionamento da logística em suas atividades. Para tanto, reserva R\$ 190 milhões anuais para a contratação de serviços de transporte marítimo, rodoviário, ferroviário, terminais portuários, terminais de graneis líquidos e sólidos, armazéns, agentes de carga, despachantes, logística interna e inspeção. As operações, terceirizadas em sua maioria, envolvem 80 fornecedores.

Deflagrada a instabilidade econômica, sobretudo nos últimos dois

anos, a Rhodia viu-se obrigada a exigir ainda mais eficiência das operações logísticas. Além de planejar uma adequação de despesas, a companhia decidiu realizar uma redefinição de contratos. A ideia é fortalecer as parcerias, rever processos, buscar otimização, produtividade e competitividade.

“As operações precisam ser redesenhadas, com ganhos de custo e capital de giro”, explica a gerente de compras, logística e embalagens da Rhodia para a América Latina, Leila Zuccari. Como exemplo, a executiva cita uma operação de importação de um produto que, antes feita a granel, passou a ser mais competitiva com uso de isotanques,



devido à ocorrência de algumas alterações de volume da carga.

### NOVOS SERVIÇOS

Diante da exigência cada vez maior das empresas contratantes, as próprias operadoras se movimentam e procuram prestar serviços mais eficientes. Caso da Braspress, que tem em sua carteira de clientes algumas das principais grifes do mercado confeccionista e do mercado calçadista.

“O mercado sentiu o impacto da recessão. Fomos agressivos e concedemos melhores preços, além de criarmos novos serviços e produtos como as operações *non stop*”, afirma o diretor comercial da Braspress, Giuseppe Lumare Júnior. A empresa reduziu em alguns dias as entregas de merca-

dorias a longa distância, resultando em crescimento real de despachos e aumento da receita de clientes dos segmentos de confecções e calçados, segundo Lumare.

A operadora também tomou o cuidado essencial de manter a política de investimento, apesar do momento econômico delicado. Em 2016, a Braspress reservou R\$ 260 milhões do próprio caixa para adquirir novos terminais e incorporar novas tecnologias de movimentação, inclusive a compra e instalação de um novo *sorter* – equipamento automático separador de produtos.

“Os investimentos foram compensados pela excelência do serviço prestado, o que resultou em crescimento das nossas próprias receitas”, diz o diretor da Braspress. O aumento da capacidade instalada também é uma

aposta da empresa em uma retomada da demanda nos próximos anos. Para 2017, a previsão é de a operadora aumentar entre 15% e 20% o faturamento que, no ano passado, somou R\$ 870,5 milhões.

Os grandes magazines também recorrem às operações informatizadas para armazenagem e distribuição, com veículos equipados com as soluções tecnológicas mais modernas. As frotas podem ser rastreadas, existe travamento de carretas e baús, profissionais conectados a ferramentas que identificam e elaboram entregas imediatas. O segredo, para o segmento, é ter sempre o produto disponível no ponto de venda. A logística é fundamental para que a loja esteja sempre abastecida na data certa e com os produtos da estação.



# Acervo Digital OTM - acesse

A história dos últimos 53 anos do transporte no Brasil.

1963

[www.acervodigitalotm.com.br](http://www.acervodigitalotm.com.br)

2017





## Animados para voltar a crescer em 2017

Após dois anos de enfraquecimento da economia, 2017 aponta para uma recuperação do setor têxtil e de confecção. Por conta do aumento da produtividade da indústria, o faturamento total deve crescer 4,6% no ano e atingir os R\$ 135 bilhões. Um alívio após registrar R\$ 129 bilhões em 2016, montante que representou queda de 1,5% em comparação ao valor das vendas no ano anterior (R\$ 131 bilhões em 2015).

Os dados são da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit). De acordo com a Abit, alguns fatores que contribuem para a perspectiva de retomada do setor são a continuidade na redução da taxa de juros, melhora nas propostas de oferta de crédito, inflação controlada e aumento da confiança das empresas e do mercado consumidor.

Apesar da previsão de a taxa de expansão da produção de vestuários e têxteis ser modesta em 2017 (crescimento de 1% de cada segmento em relação ao ano passado), é o suficiente para encher de otimismo um setor que amargou nos dois segmentos redução de 6,7% e 5,3% em 2016,

respectivamente. Ao mesmo tempo, a indústria volta a gerar 10 mil postos de trabalho que, em 2016, contabilizou perda de 25 mil empregos e, em 2015, outros 100 mil.

Um dado que comprova a mudança do cenário econômico é a disposição do setor em investir R\$ 1,75 bilhão em máquinas e equipamentos ao longo de 2017. Para se ter uma ideia do que isso significa, basta constatar que, entre 2015 e 2016, os investimentos caíram 25,5%, de R\$ 2,24 bilhões para R\$ 1,67 bilhão.

Para o presidente da Abit, Fernando Pimentel, 2017 ainda vai ser um ano com dificuldades e incertezas, tanto no âmbito nacional quanto internacional. Mas Pimentel concorda que o encaminhamento de propostas que prometem sanear a previdência, modernizar a legislação trabalhista, adequar o sistema tributário e promover a desburocratização, dá sinais de melhora. Se o país seguir por esse caminho, o presidente da Abit diz que a indústria está pronta para a retomada do crescimento. “E o setor têxtil e de confecção sempre reagem muito rapidamente”, afirma.

O varejo têxtil é outro segmento que deve reagir positivamente em 2017. A perspectiva de crescimento ainda terá a favor uma ferramenta de estímulo para o consumo. Trata-se do uso do cartão BNDES para efetuar compras de vestuário fabricado no país. A medida, que deve movimentar R\$ 2 bilhões de reais inicialmente, é

uma iniciativa entre a Abit e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Por meio do uso do cartão, o varejo têxtil (80% corresponde a pequenos e médios varejistas) poderá financiar as compras ao longo de 48 meses, enquanto que as confecções receberão à vista em cerca de 30 dias.

A indústria de calçados também avalia que o mercado interno do produto indica recuperação com o aumento gradual das compras dos brasileiros, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados). Em 2016, com queda de 16% nas vendas, o ano só não foi pior para o setor devido ao desempenho positivo das exportações, segundo o presidente da associação, Heitor Klein. “Com um quadro político conturbado que afetou severamente a economia, vimos a demanda doméstica despencar no ano passado”.

Para 2017, o executivo diz que a expectativa é de, a partir do segundo semestre, ocorrer uma retomada com mais força da demanda doméstica, que representa 85% do faturamento da indústria, com estabilidade nas exportações. “Na média deve resultar em um ano mais positivo para o setor calçadista nacional”, explica Klein. Contudo, as incertezas na área econômica do país têm inibido a realização de grandes investimentos no mercado. “Com raras exceções, caso da Usaflex”, cita o presidente da Abicalçados. A empresa localizada em Igrejinha (RS) anunciou planos de abertura de uma nova unidade ainda neste ano. (Colaborou João Mathias)



*Após despencar no ano passado, demanda de calçados pelos brasileiros deve retomar em 2017, segundo expectativa de Klein da Abicalçados*



## Alavanca para um país competitivo

Modais de transporte, que há anos enfrentam barreiras para movimentar cargas dentro e para fora do país, carecem de uma política de execução contínua de investimentos que impulsionem os serviços

[ROGÉRIO VERZIGNASSE E JOÃO MATHIAS]

Não é novidade para ninguém a existência de sérias deficiências estruturais nos modais de transporte brasileiro, sobretudo para as empresas que operam no setor de logística. Estradas precárias, ferrovias insuficientes, portos e aeroportos ineficientes, muita burocracia. Problemas que fazem o Brasil amargar a 15ª posição no segmento de infraestrutura e logística entre 18 países analisados pelo relatório Competitividade Brasil 2016 da Confederação

Nacional da Indústria (CNI).

Na avaliação de todos os modais de transporte – rodovias, ferrovias, infraestruturas portuária e de transporte aéreo –, o Brasil está nos últimos lugares do ranking de 2016. Apenas em “integração ao transporte marítimo global” o país ocupa uma posição intermediária (12º lugar). Contudo, em comparação ao ranking de 2015, o país aumentou suas médias em todos os sistemas de transporte.

Segundo o governo federal, com a realização das parcerias privadas e mais investimentos públicos, a infraestrutura do país vem melhorando. A nova aposta está no Programa de Parceria de Investimentos (PPI), que também prevê a remodelagem do formato das concessões no país (Projeto Crescer). O programa pretende realizar concessões e privatizações até 2018, com previsão de atrair R\$ 45 bilhões para projetos em infraestrutura.



*“Também é preciso haver sintonia entre os modais, pois sem a multimodalidade o Custo Brasil não se transformará tão cedo em Lucro Brasil”, afirma Moreira da Abralog*

Os operadores logísticos, grandes interessados no avanço e na modernização dos modais de transporte, contudo, estão cautelosos e defendem a necessidade de regras claras e segurança jurídica, segundo o presidente da Associação Brasileira de Logística (Abralog), Pedro Moreira. “Os pacotes e as siglas vem-se sucedendo ao longo de duas décadas e a comunidade logística de um tempo para cá tem tido uma mesma reação: vários planos, programas e pacotes que vem se sobrepondo nesse período, sempre com baixo índice de execução”, afirma Moreira.

O presidente da associação também afirma que “a Abralog defende que o Projeto Crescer se incline nos leilões por projetos maduros que despertem maior concorrência, segregação de papéis entre Agências Reguladoras, Ministérios e Conselho do PPI, racionalidade nos investimentos e transparência”.

## CRONOGRAMA DO PROJETO CRESCER

Transporte	Edital	Leilão
Aeroporto de Porto Alegre	4º Trim/2016	16/03/2017
Aeroporto de Salvador	4º Trim/2016	16/03/2017
Aeroporto de Florianópolis	4º Trim/2016	16/03/2017
Aeroporto de Fortaleza	4º Trim/2016	16/03/2017
Terminais de Combustíveis de Santarém (STM 04 e 05)	4º Trim/2016	23/03/2017
Terminal de Trigo do Rio de Janeiro	1º Trim/2017	20/04/2017
Terminal de Carga Geral de Santana (AP) – Novo	1º Sem/2018	1º Sem/2018
Terminal de Celulose em Itaquí (MA) – Novo	2º Sem/2017	1º Sem/2018
Terminal de Celulose de Paranaguá (PR) – Novo	2º Sem/2017	1º Sem/2018
Terminal de Veículos de Paranaguá (PR) – Novo	2º Sem/2017	1º Sem/2018
BR-364/365/GO/MG	1º Sem/2017	2º Sem/2017
BR-101/SC – Novo	1º Sem/2018	1º Sem/2018
BR-101/290/386/448/SC/RS	1º Sem/2017	2º Sem/2017
EF-151 SP/MG/GO/TO (Ferrovia Norte-Sul)	2º Sem/2017	2º Sem/2017
EF-170 MT/PA (Ferrogrão)	2º Sem/2017	2º Sem/2017
EF-334/BA (FIOL)	2º Sem/2017	2º Sem/2017
CONTRATAÇÃO DE ESTUDOS PARA NOVA LICITAÇÃO		ESTIMATIVA DE INÍCIO DE ESTUDO
Nova Dutra (RJ/SP) – Novo		1º Sem/2018
Rodovia CRT (RJ) – Novo		1º Sem/2018
Rodovia CONCERT (RJ/MG) – Novo		1º Sem/2018
RENOVAÇÃO DOS CONTRATOS		PREVISÃO DE ASSINATURA DO ADITIVO
Terminal de Contêineres (CONVICON) – Novo		2º Sem/2017
Terminal de Carga Geral (NITPORT) – Novo		2º Sem/2017
Terminal de Carga Geral (NITSHORE) – Novo		2º Sem/2017
Terminal de Grãos (CARAMURU) – Novo		2º Sem/2017
Terminal de Cargas Geral e Granéis (TESC) – Novo		2º Sem/2017
Terminal de Granéis Líquidos (TEQUIMAR) – Novo		1º Sem/2017
ALLMP – Novo		2º Sem/2017
MRS – Novo		2º Sem/2017
FCA – Novo		1º Sem/2018
EFVM – Novo		1º Sem/2018
EFC – Novo		1º Sem/2018
ADENSAMENTO DE ÁREA		PREVISÃO DE ASSINATURA DO ADITIVO
Terminal de Granéis (DECAL) – Novo		2º Sem/2017

Fonte: Projeto Crescer - MTPA



## Pesquisa CNT de rodovias

Os investimentos reduzidos em modernização do transporte rodoviário mantêm as dificuldades presentes há anos no modal. A 20ª edição da Pesquisa CNT de Rodovias, da CNT e do SEST/SENAT, constatou que, dos 103.259 quilômetros analisados, 58,2% apresentam algum tipo de deficiência, seja de pavimentação, sinalização ou geometria da via. De acordo com o documento, somente os problemas no pavimento geram um aumento médio de 24,9% no custo operacional do transporte.

A má qualidade das estradas é reflexo de um histórico de baixos investimentos no setor, que chega a representar metade dos gastos do país com acidentes apenas na malha federal. “Esta distorção tem causado graves prejuízos à sociedade brasileira, desde o desestímulo ao capital produtivo, passando pelas dificuldades de escoamento da produção até a perda de milhares de vidas”, afirma o presidente da CNT, Clésio Andrade.

A CNT calcula que, para adequar a malha rodoviária brasileira, com obras de duplicação, construção, restauração e solução de pontos críticos, seriam necessários investimentos de R\$ 292,54 bilhões.

parados com caminhões em atoleiros”, diz Moreira.

Para as ferrovias, a previsão é de o investimento somar R\$ 59 bilhões entre 2014 e 2017, exatamente o dobro do que foi utilizado no quadriênio anterior. Os recursos do governo estão concentrados na ampliação da malha existente, como a

Enquanto em alguns países investem de 8% a 10%, senão mais, do seu Produto Interno Bruto (PIB) em logística dos transportes, no Brasil somente 0,8% do PIB é direcionado para o segmento. “Se investíssemos 5% do PIB, levaríamos 20 anos para ter uma infraestrutura adequada”, diz Moreira. Por isso, o presidente da Abralog ressalta que “a infraestrutura do Brasil precisa de um grande gestor, um organismo único a comandar todo o esforço de infraestrutura que poderá resultar na retomada econômica a partir disso”.

### INVESTIMENTOS NOS MODAIS

De acordo com o boletim Perspectivas de Investimento, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), os investimentos do governo em infraestrutura, contabilizados desde 2014, devem registrar em 2017 crescimento de 55% em relação ao quadriênio anterior (2010-2013) - para a elaboração do documento, foram mapeados investimentos, inclusive aqueles feitos por meio de conces-

sões e parcerias público-privadas, contemplados pelo Programa de Investimento em Logística (PIL).

Embora os problemas das rodovias sejam conhecidos há décadas, as projeções de investimentos no modal, entretanto, seguem modestas. No quadriênio todo (2014-2017), os recursos para a malha rodoviária devem se limitar a R\$ 62 bilhões, patamar semelhante ao que foi registrado nos quatro anos anteriores.

Com mais de 100 mil quilômetros sob sua responsabilidade, de acordo com dados do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), o próprio governo admite que, pelo menos, 17% de todas as estradas federais são precárias e precisam de investimentos imediatos.

A BR 163 é um caso emblemático. Como parte da estrada, que corta o país do Rio Grande do Sul até o Pará, ainda é de terra, colocou em xeque o escoamento de produtos agrícolas no início de 2017, após chuvas transformarem a via em um tapete de lama. “Temos o maior agronegócio do mundo, mas incrivelmente, em plena safra, estamos



*“São necessários fortes investimentos na infraestrutura de transporte e logística, de priorização de projetos e de modernização da infraestrutura rodoviária”, diz Andrade da CNT*

Norte-Sul e a Transnordestina.

Mesmo sendo o maior da América Latina, considerando a quantidade de carga que é transportada ao ano, o sistema ferroviário possui capacidade aquém do seu potencial. Tem pouco mais de 30 mil quilômetros de ferrovias em operação, segundo a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). Além da necessidade de expansão, as estradas de ferro precisam ser aprimoradas.

A menor projeção de investimentos governamentais (R\$ 8 bilhões), de 2014 até este ano, é para os aeroportos. São mais de 700 aeroportos públicos aptos para funcionamento que compõem o sistema aeroviário nacional. No entanto, em média, apenas 150 deles recebem voos regulares, um número bem abaixo do que seria ideal para atender à população brasileira.

A Copa Mundial de Futebol, ocorrida no país em 2014, deixou um legado de melhorias realizadas em aeroportos, mas necessitam de mais recursos para se adequar à demanda crescente. Atualmente, a expectativa está na realização do novo programa de concessão de aeroportos.

Igualmente aos demais modais, o sistema aquaviário brasileiro tem grande potencial de crescimento, mas ainda é pouco aproveitado pela necessidade de contar com mais investimentos. As hidrovias, por exemplo, que somam 37 mil quilômetros navegáveis de rios, não são utilizadas em sua totalidade.

Com boa parte sob controle de administração privada, há 37 portos públicos (marítimos e fluviais) no país. Movimentam mais de 90% das exportações, firmando-se como importante saída de produtos brasileiros para o mundo.

## Programa de Parcerias de Investimentos (PPI)

O PPI foi criado pelo governo federal em 2016 para reforçar a coordenação das políticas de investimentos em infraestrutura em parcerias com o setor privado. Faz parte dele o Projeto Crescer, que prevê a concessão de dezenas de empreendimentos envolvendo os setores de transportes, energia, mineração e saneamento. O PPI tem apoio financeiro do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Os dois primeiros contratos de transportes do PPI, realizados ainda em 2016, foram a prorrogação de duas concessões antigas: um terminal de combustíveis do Porto de Salvador, operado pela empresa Wilson Sons, e um terminal de fertilizantes do Porto de Paranaguá (PR), sob responsabilidade da Fospar.

Em março de 2017, ocorreu o leilão de concessão dos aeroportos de Fortaleza (CE), Salvador (BA), Florianópolis (SC) e Porto Alegre (RS), com arrecadação de R\$ 3,72 bilhões. A expectativa é de que os vencedores – franceses, alemães e suíços – invistam R\$ 6,6 bilhões.

“Os próximos meses continuarão sendo de muitas entregas, incluindo-se a disponibilização das consultas públicas para as concessões da Ferrogrão e da Ferrovia Norte-Sul”, segundo informe assinado pelo secretário de coordenação de projetos do PPI, Tarcísio Gomes de Freitas, no site do Projeto Crescer.

O modal, com as concessões previstas pelo governo e com as parcerias público-privadas, vai receber no

Está prevista a proposta do Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil (MTPA) para a inclusão de mais uma concessão rodoviária, a da BR 101/SC, entre Paulo Lopes e São João do Sul. Haverá ainda mais 11 empreendimentos portuários, com investimentos de R\$ 1,5 bilhão, e prorrogações antecipadas de cinco concessões ferroviárias, que devem gerar mais de R\$ 25 bilhões de investimento na rede de estradas de ferro.

O MTPA também está propondo a elaboração de estudos para a realização de novas licitações de concessão para três rodovias: Rio-São Paulo (NovaDutra), Rio Petrópolis (Concer) e Rio-Teresópolis (CRT).

No sistema ferroviário, o governo deve autorizar que cinco ferrovias já concedidas entrem no processo de renovação antecipada de contrato em troca de investimentos. São elas: a malha da MRS (que passa por Minas Gerais, Rio e São Paulo), Estrada de Ferro Carajás (Pará e Maranhão), Estrada de Ferro Vitória-Minas e FCA (Centro-Oeste e Sudeste), além da ALL – Malha Paulista.

Para um grupo de terminais portuários públicos deve haver prorrogações de contratos vigentes e ainda concessões de novas áreas nos portos de Santana (PA), Itaqui (MA) e Paranaguá (PR). Além das prorrogações de contratos nos portos de Santos (SP), Vila do Conde (PA) e Niterói (RJ).

final do quadriênio cerca de R\$ 34 bilhões em investimentos, mais que o dobro somado entre 2010 e 2013.




Na cidade somos todos pedestres.



# Mercedes-Benz Vito. Feito para transportar de tudo.

Vans e furgões com a exclusiva tecnologia Mercedes-Benz para o transporte de cargas e passageiros.  
Vito. Versatilidade no tamanho que você esperava.

 MercedesBenzVansBrasil    CRC: 0800 970 9090 | [www.novovito.com.br](http://www.novovito.com.br)

**Mercedes-Benz**  
Vans. Nascidas para rodar.





JUNTOS PODEMOS GANHAR  
PRODUTIVIDADE E AUMENTAR AINDA  
MAIS SUA COMPETITIVIDADE



A JSL tem 60 anos de experiência, conta com 24 mil profissionais em suas 220 filiais, e um grande diferencial que é ENTENDER o seu negócio para ATENDER as reais necessidades de sua empresa com soluções em logística integradas e customizadas. Como resultado, a sua empresa ganha em produtividade, capacidade de entrega, otimização de recursos e aumento do lucro.



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