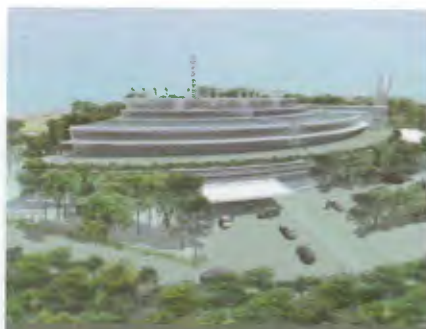


## As melhores práticas da logística empresarial

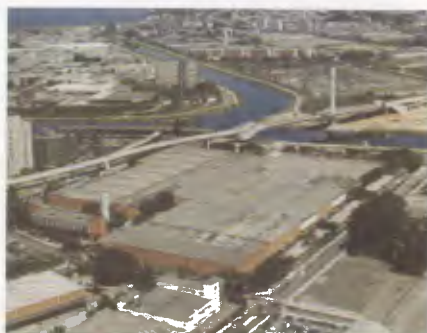
Modelos aplicados às diversas áreas de atividades

- Planejamento integrado
- Arquitetura e construção de instalações
- Distribuição e transporte
- Movimentação e armazenagem
- Serviço ao cliente
- Logistics Economic Value Added
- Terceirização, outsourcing e compras
- Tecnologia da informação
- Logística do agronegócio
- Logística internacional
- Logística portuária
- Logística da cadeia do frio
- Logística em serviços
- Modelos colaborativos
- Gerenciamento de riscos

# Industrial & Logistics Services



**- Mahle Metal Leve -**  
Busca e aquisição de terreno industrial com área total de 125.000 m<sup>2</sup>, em Jundiaí.



**- Prada -**  
Renegociação do contrato de aluguel do imóvel industrial de 70.000 m<sup>2</sup>, com 56.400 m<sup>2</sup> de área construída.



**- Frigorífico Ceratti -**  
Seleção de Incorporadoras e Construtoras para construção no sistema "Built to Suit"

A CB Richard Ellis estabeleceu-se no Brasil em 1979, com sede em São Paulo e filial no Rio de Janeiro. Orgulha-se de ter constituído uma das maiores plataformas de negócios do País e da América Latina.

## INDUSTRIAL & LOGISTICS SERVICES

Com esta plataforma, a CBRE especializou-se também nos segmentos industrial e logístico, assessorando tanto investidores, incorporadores e construtoras quanto ocupantes e proprietários em todas as fases de trabalho.

O objetivo da empresa, nesta área, é facilitar a decisão do cliente quanto à busca de um imóvel para uso industrial e logístico. Assim sendo, embasa todo o seu trabalho em uma ampla pesquisa de terrenos, galpões logísticos, imóveis industriais e business parks.

## TENANT REPRESENTATION

Em relação à representação de empresas industriais e logísticas, possuímos total "expertise" para oferecer aos nossos clientes os seguintes serviços de consultoria:

- ✓ Site selection;
- ✓ Pesquisa de mercado;
- ✓ Estudos de viabilidade;
- ✓ Coordenação de processos de "built-to-suit";
- ✓ Pesquisa em todo o país e posterior renegociação até assinatura do contrato;
- ✓ Revisão de aluguel, renegociação e renovação de contrato.

## COMERCIALIZAÇÃO

Para melhor atender os nossos clientes, comercializamos imóveis industriais, logísticos e terrenos para locação ou venda. Realizamos operações de "Sale & Lease Back" através das seguintes estratégias:

- ✓ Avaliação;
- ✓ Estudo de mercado;
- ✓ Marketing;
- ✓ Negociação geral da venda e/ou locação até a assinatura do contrato.

### Contatos São Paulo :

Marcos Montandon Jr. mmontandon@cbre.com	Rodrigo Couto rcouto@cbre.com	Pedro Poletto pedro.poletto@cbre.com
---	----------------------------------	---

### Contatos Rio de Janeiro :

Alberto Robalinho arobalinho@cbre.com	Marcio Coutinho mcoutinho@cbre.com	Carlos Veloso cveloso@cbre.com
--	---------------------------------------	-----------------------------------

## CBRE MUNDIAL

- 19.500 funcionários
- 356 escritórios
- 58 países

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

# CBRE

CB RICHARD ELLIS

SP - 11 5185-4688

RJ - 21 2543-4345

# Os 5 mandamentos para modernizar a logística

A Associação Brasileira de Logística, Aslog, defende a logística como instrumento de crescimento e competitividade para o País. Como tal, o presidente da entidade, Adalberto Panzan Jr., propõe radical mudança no enfoque atual. Uma coisa é a infra-estrutura de transportes, recorrente nos debates nacionais como a "solução única" para sanar os gargalos logísticos existentes. Outro ponto, comumente desprezado nas discussões, é a sinergia que "achamos deve ser dedicada aos sistemas logísticos", enfatiza.

O Plano Nacional de Logística de Transportes, em discussão junto aos setores da sociedade, carrega os vícios da extremamente viária. Trata-se, segundo o presidente da Aslog, de enfoque ultrapassado, herança que nasceu com a criação da Secretaria de Estado de Negócios da Agricultura, Comércio e Obras Públicas, ocorrida em 1860.

Ao longo dos mais de 100 anos seguintes, a então secretaria colecionou outras denominações. Foi Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas a partir de 1891, em 1906 virou Ministério da Viação e Obras Públicas, em 1967 Ministério dos Transportes e, em 1990, teve dois nomes: Ministério da Infra-Estrutura, depois Ministério dos Transportes e das Comunicações. Até que, desde 1992, passou a se chamar simplesmente Ministério de Transportes que se conhece até hoje. "Em resumo, apesar do longo tempo e das várias denominações, o Brasil continua a discutir 'obras públicas' como se isso fosse 'logística'".

A Aslog defende que ao invés de "obra", a ênfase precisa recair sobre 'inteligência'. "Sistemas logísticos são complexos, interligados e sinérgicos, e, portanto, não basta apenas construir vias e portos para sanar estrangulamen-

tos", entende Panzan.

À luz dessa convicção, a Aslog enumera cinco áreas de interesse comum que poderão contribuir para a funcionalidade logística. São elas:

**1. SIMPLIFICAÇÃO TRIBUTÁRIA-ADMINISTRATIVA:** a administração moderna possibilita boa gestão pública, irradiando eficiência em toda a cadeia produtiva, incluindo a logística. Assim, a adoção de mecanismos como a nota fiscal eletrônica/digital no âmbito administrativo e da substituição tributária no âmbito fiscal, contribuem diretamente para a evolução da cadeia produtiva.

**2. FORMAÇÃO TÉCNICO-ACADÊMICA:** A crescente demanda por profissionais não é acompanhada pela preparação de talentos, criando déficit profissional. Iniciativas como a implantação das Escolas Técnicas (ETEs) e das Faculdades de Tecnologia (FATECs) contribuem para a formação destes profissionais. "A Aslog considera imprescindível a expansão dos cursos de formação técnica e superior pelo País afora", reforça Panzan.

**3. CERTIFICAÇÃO TÉCNICO-PROFISSIONAL:** a evolução da logística na cadeia produtiva exige constante aperfeiçoamento profissional de quem administra atividades de armazenagem, transporte, transbordo, embalagem, gestão de estoques e pedidos, movimentação e atendimento a clientes. "Da mesma forma que advogados, médicos, engenheiros, químicos e contabilistas, os profissionais de logística buscam evoluir a mensuração de suas habilidades e co-



*Adalberto Panzan Jr.,  
Presidente da Aslog*

nhcimentos, o profissional de logística precisa reciclar de reciclagem constante". Um programa inédito no Brasil uniu a Universidade de Campinas e a Associação Brasileira de Logística na criação de Programa de Certificação Técnico-Profissional em Logística. "Assim, a Aslog defende a certificação em todo País como premissa da capacitação técnico-profissional do profissional de logística".

**4. FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO:** o Brasil tem legislação arcaica para abrir oportunidades de criação de novos negócios. Unir as operações de transporte, armazenagem e transbordo numa única empresa, o que seria reflexo da funcionalidade logística necessária à competitividade, é praticamente impossível, uma vez que os requisitos legais, administrativos e tributários remontam ao século passado, quando tais atividades eram desenvolvidas individualmente.

**5. ISONOMIA NA CONCORRÊNCIA:** a atividade logística é prestação de serviços oferecida por empresas privadas. No entanto, a ação discriminatória da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos no mercado de transportes e logística fere a isonomia imprescindível à concorrência. Facilidades operacionais e isenções tributárias angariadas pelos Correios prejudicam empresas do mesmo segmento. "Ao estado, cabe planejar, fiscalizar e tributar a prestação de serviços de logística e transportes e não promover a concorrência direta e desleal, conclui o presidente da Aslog.



## Programa Pró-Caminhoneiro Ford.

A estrada mais curta para o seu caminhão novo ou usado.



Ficou muito mais fácil ter seu Caminhão Ford. Agora você pode aproveitar as vantagens do Programa Pró-Caminhoneiro para comprar seu Ford novo ou usado:

- Prazo de até 84 meses para pagar.
- Carência de até 6 meses para a 1ª parcela.
- Financiamento sem entrada.
- Taxa especial para financiamento.
- Seguro e rastreador podem ser inclusos no financiamento.



**E mais: na Ford você ainda encontra  
bônus especiais, vantagens exclusivas  
e ofertas imperdíveis. Procure  
um Distribuidor Ford e aproveite.**

**Caminhões**



O melhor negócio em transportes

Promoção válida para toda a Linha Ford Caminhões 0 km e \*caminhões usados com até 8 anos de fabricação. Prazo total de até 84 meses, com carência de até 6 meses, já inclusa. Financiamento com modalidade Finame ou Finame Leasing em até 100% do valor do bem. Taxa de juros = TJLP + 1% BNDES + 6% Delcredere. TAC e IOF não inclusos. Cadastros e condições sujeitos a aprovação de crédito, elegíveis exclusivamente a pessoas físicas e empresários individuais, ambos do segmento de transporte de carga. Sujeito a aprovação de crédito pelo agente financeiro. Para mais detalhes, consulte um representante Ford Credit nos Distribuidores Ford participantes ou seu agente financeiro. Promoção válida até 30/09/2006 ou enquanto durarem os estoques, podendo ser revogada ou prorrogada, conforme oscilação do mercado, sem prévio aviso.

Ano 2 - Nº 2 - R\$ 35,00

**DIRETOR**

Marcelo Ricardo Fontana  
marcelofontana@otmeditora.com.br

**SECRETÁRIA EXECUTIVA**

Maria Penha da Silva  
mariapenha@otmeditora.com.br

**FINANCEIRO**

Vidal Rodrigues  
vidal@otmeditora.com.br

**REDAÇÃO**

**Editor**

Eduardo Chau Ribeiro

**Textos**

Ariverson Feltrin  
João Mathias  
Vanuzia Almeida Rodrigues  
Denyse Godoy

**Projeto Gráfico**

Artworks Comunicação  
www.artworks.com.br

**EXECUTIVOS DE CONTAS**

Carlos A. Criscuolo  
carlos@otmeditora.com.br

Vito Cardaci Neto  
vito@otmeditora.com.br

Gustavo Feltrin  
gustavofeltrin@otmeditora.com.br

**CIRCULAÇÃO**

Tania Nascimento  
tania@otmeditora.com.br

Representante Paraná e Santa Catarina

Gilberto A. Paulin  
Tel.: (41) 3027-5565  
spala@spalamkt.com.br

Tiragem  
8.000 exemplares

As opiniões expressas nos artigos e nos  
entrevistados não são necessariamente as  
mesmas da OTM Editora

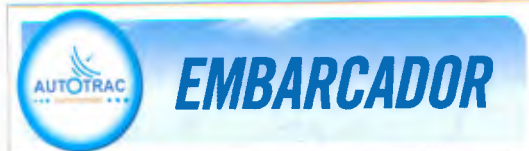


**Redação, Administração, Publicidade  
e Correspondência:**

Av. Vereador José Diniz, 3.300 - 7º andar, cj. 702  
Campo Belo  
CEP 04604-006 - São Paulo, SP  
Tel./Fax: (11) 5096-8104 (seqüencial)

**Atendimento ao assinante:**  
0800 702 8104

otmeditora@otmeditora.com.br



**SUMÁRIO**

**Artigos**

Os 5 mandamentos para modernizar a logística	3
Melhores práticas e benchmarking	9
Gestão de pessoas e logística	66
Relacionamento de resultados	68
A importância das melhores práticas	146

**Análise**

Desafios que movem a logística	12
--------------------------------	----

**AS MELHORES PRÁTICAS**

**Planejamento integrado**

Comunicação socializada	14
-------------------------	----

**Arquitetura e construção de instalações**

Planejar antes de tudo	18
------------------------	----

**Distribuição e transporte**

Em busca da rota certa	22
------------------------	----

**Movimentação e armazenagem**

Desafios no controle dos estoques	26
-----------------------------------	----

**Serviço ao cliente**

Diferença para ganhar mercado	28
-------------------------------	----

**Logistics Economic Value Added**

Elo que não pode ser esquecido	32
--------------------------------	----

**Terceirização, outsourcing e compras**

Passo a passo das operações	40
-----------------------------	----

**Logística do agronegócio**

Operações sincronizadas	42
-------------------------	----

**Logística internacional**

Distâncias mais próximas	46
--------------------------	----

**Logística portuária**

Nas ondas da modernização	50
---------------------------	----

**Logística na cadeia do frio**

Temperatura na medida certa	54
-----------------------------	----

**Logística em serviços**

Cliente em primeiro lugar	56
---------------------------	----

**Modelos colaborativos**

União faz a força	60
-------------------	----

**Gerenciamento de riscos**

Proteção contra perdas e danos	62
--------------------------------	----

**Guia de Operadores Logísticos e**

<b>Transportadores</b>	<b>70</b>
------------------------	-----------

<b>Guia de Serviços</b>	<b>105</b>
-------------------------	------------

<b>Guia de Ensino e Pesquisa</b>	<b>130</b>
----------------------------------	------------

<b>Glossário logístico ampliado</b>	<b>134</b>
-------------------------------------	------------



Dê férias para São Longuinho, use SILT WMS Enterprise.

**Silt.** Tecnologia gerando resultados.

Desenvolvido com base nas melhores práticas do mercado, o SILT WMS Enterprise é a ferramenta ideal para a gestão de operadores logísticos, armazéns, depósitos e centros de distribuição, promovendo o controle completo de suas operações. Silt Consultoria e Sistemas, soluções em TI para a logística empregando as mais novas tecnologias.

- Flexível • Amigável • Simples • Interface gráfica moderna
- Fácil aprendizado • Acesso a informações em tempo real pela internet
- Flexibilidade de relatórios • Interatividade com planilhas eletrônicas
- Integração com outros sistemas



É assim que anda a sua operação?



**Sua logística precisa da ID.**

A única operação de Voice Picking do Brasil é feita pela ID.

Comprometimento total e transparência na geração de indicadores confiáveis.

Busca contínua de excelência operacional com qualidade garantida.

Resultado é o nosso compromisso.

+55 11 3601 1080 • [www.id-logistics.com.br](http://www.id-logistics.com.br)





# Melhores práticas e benchmarking

*João Carlos Pinto, Luiz Manoel Aguilera\*, Oscar Salviano Silva Filho*

*Centro de Pesquisas Renato Archer (CenPRA/MCT)*

*Adalberto Panzan Júnior*

*Presidente da Associação Brasileira de Logística (Aslag)*

O conceito de Melhores Práticas pode ser traduzido como a utilização de processos reconhecidos como o melhor método de conduzir uma ação, levando a organização comprovadamente a resultados superiores. Alguns o consideram, ainda, como as técnicas e métodos característicos dos sistemas de produção Classe Mundial. Não existe propriamente "uma" melhor prática, podendo a mesma variar conforme o ambiente, missão, tecnologia ou cultura da organização. Por essa razão, o termo não é usado no singular.

Conceitos à parte, a busca das Melhores Práticas é, atualmente, questão imperativa para que as organizações se tornem mais competitivas, surgindo o Benchmarking como ferramenta freqüentemente associada a essa busca.

O Benchmarking é um processo contínuo de avaliação de produtos, práticas ou resultados, comparativamente aos concorrentes ou empresas consideradas líderes. As empresas o adotam como instrumento para a correção de rota, utilizando as informações obtidas para adicionar valor a seu negócio e ganhar mais competitividade.

Baseado na idéia de aprender com o sucesso alheio, o Benchmarking costuma ser indevidamente associado às práticas de copiar ou imitar. Porém, copiar pura e simplesmente as Melhores Práticas de outras empresas dificilmente resultará em desempenho superior. É preciso que sejam antes compreendidas e adaptadas com criatividade, sob o enfoque da inovação e não da imitação.

Como processo baseado em comparação, o Benchmarking se inicia a partir da formulação de duas questões básicas: i) o que comparar? e ii) com o que comparar? Os objetos comparativos podem ser processos, produtos ou resultados da empresa; e a comparação pode ser com empresas líderes, entre concorrentes, entre unidades de uma mesma empresa, ou entre funções similares de diferentes empresas. Uma terceira questão - como comparar? - define o modelo do processo de Benchmarking. O modelo fornece a estrutura e uma linguagem comum ao processo e deve ser suficientemente flexível para abrigar variações, permitindo adaptações aos requisitos do Benchmarking.

Além de um modelo bem estruturado, também são importantes definições como os indicadores e respectivas áreas a serem avaliadas, a metodologia para coleta de dados, e outras que possam evitar conflitos ou inconsistências nas informações levantadas. Considerações relativas à comparabilidade e padronização de informações devem ser igualmente observadas para conferir confiabilidade aos dados levantados.

A estruturação do modelo também deve considerar práticas e tendências globais e atuais. Alguns dos balizadores desse processo seriam, atualmente, fundamentos como responsabilidade social, proatividade, inovação, valorização das pessoas, aprendizado organizacional, entre outros.

Sob o ponto de vista das empresas de Logística, individualmente ditas, a identificação das Melhores Práticas abre caminho para a formação de um banco de dados para apoiar futuras aplicações do Benchmarking nas empresas do setor. Nesse sentido, a iniciativa da Aslog de criar comitês técnicos para levantar tais práticas mostra-se oportuna e de grande valor, levando ao meio empresarial um tema já presente na academia.

Em nível mundial, os mais conhecidos programas de Benchmarking envolvem universidades, entidades de P&D e grandes empresas de consultoria. Além da credibilidade e neutralidade dessas instituições, busca-se sobretudo explorar seu conhecimento. Afinal, o conceito e a prática do Benchmarking tem quase três décadas de estudos, implantações e refinamento de seus processos. Resta às empresas não prescindir do arcabouço conceitual, experiência e conhecimento técnico já acumulado e disponível.

\* *In memoriam*

# Grupo

*por suas empresas*

# Grande

*por sua flexibilidade*



 **TRANSPORTADORA  
GRANDE ABC**

**JECAP**  
Distribuição e Logística *Log*

 **Selpa**

Esse é o

**Grupo  
GrandeABC**

São sete empresas provendo soluções que se adaptam a cada necessidade de sua empresa.

O **Grupo Grande ABC** oferece uma logística eficaz, ágil e flexível, maximizando os resultados e tornando sua cadeia produtiva, mais lucrativa.

#### **Transportadora Grande ABC**

- Transporte rodoviário de cargas
- Armazém geral • Distribuição
- Locação de equipamentos

#### **Jecap Logística**

- Logística "in house" • Armazenagem
- Transportes alfandegados
- Fretamento

#### **Selva Logística**

Centros de Distribuição especializados no segmento automotivo.

#### **Personal Log**

Mão-de-obra temporária e assessoria em recursos humanos

#### **SG Logística**

Logística de Manufatura apta a operar projetos globais.

#### **Eadi Recife / Eadi Taubaté**

- Porto seco - Recinto alfandegado • Armazém geral
- Câmeras frias (Recife).



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

**Personal**  
suporte empresarial  
**Log**

**SG**  
LOGÍSTICA

**EADI  
TAUBATÉ**

**EADI-RECIFE**

# Desafios que movem a logística

## O Brasil apresenta uma série de mazelas que impõe a busca das boas práticas da logística

Detenham-se em empresas de sucesso em seus respectivos negócios e observem bem como é feita sua logística. Certamente na totalidade dos casos, é bastante bem resolvida.

Vamos nos fixar em alguns exemplos para sermos objetivos. Tome-se o caso da rede McDonalds. Desde a captação, recepção, guarda e distribuição dos produtos às lojas, há sincronismos de movimentos que objetivam o atendimento com pontualidade, qualidade, a satisfação do cliente e, por extensão, o esperado retorno financeiro.

Outro case não menos emblemático – ainda que um produto politicamente incorreto – é a distribuição de cigarros, particularmen-

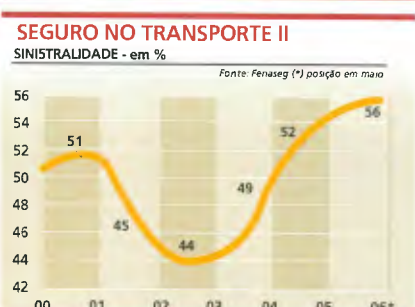
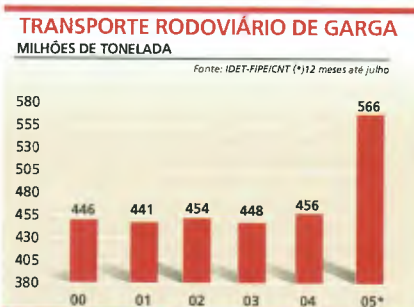
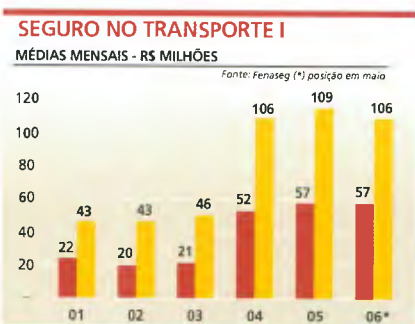
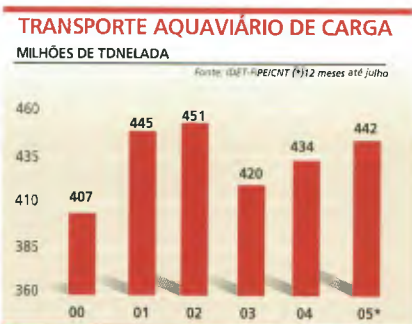
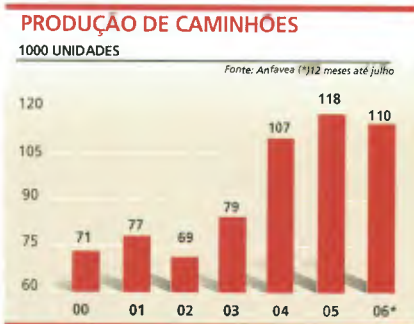
te os da Souza Cruz. A cadeia de distribuição da companhia funciona feito um relógio suíço para que o item não falte nem no hipermercado da metrópole tampouco numa vendinha tosca nos fundões do interior. Aliás, décadas atrás, ainda quando o termo logística estava restrito à estratégia militar, que a Souza Cruz pregava em seus manuais. “Cigarro não consumido hoje não será fumado em dobro amanhã”.

Pulando do cigarro para loja de departamentos, verifica-se que a Casas Bahia tem grande parte de seu sucesso expansionista debitado à eficiência logística. Uma frota própria de 2,5 mil caminhões e uma tripulação de pelo menos 7

mil pessoas garantem agilidade e sobretudo qualidade nas entregas. Afinal, o ciclo da boa venda só é necessariamente concluída quando se pratica a eficiente distribuição.

Tais empresas citadas até aqui – McDonalds, Souza Cruz e Casas Bahia – têm a logística como um dos corações de seu negócio. Daí, não é sem razão que dominam todas as fases das cadeias envolvidas no suprimento, estocagem e distribuição.

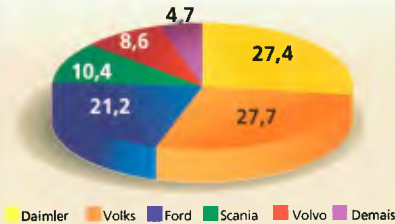
Recorde-se que o Brasil, particularmente, não é bom exemplo em matéria de infra-estrutura rodoviária, ferroviária ou portuária – e tem-se, a partir desse cenário, um desafio permanente a atemorizar as boas práticas da logística.



### PRODUÇÃO DE CAMINHÕES

2005 - Em % do total

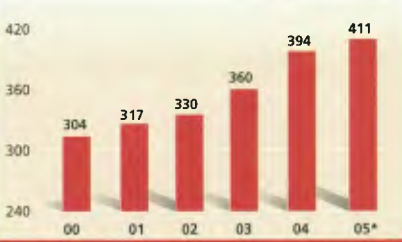
Fonte: Anfavea



### TRANSPORTE FERROVIÁRIO DE CARGA

MILHÕES DE TONELADA

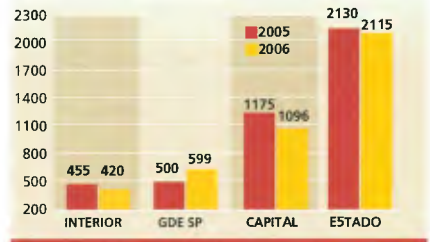
Fonte: IDET-FR/ECTNT (\*12 meses até julho)



### ROUBO DE CARGA EM SÃO PAULO

OCCORRÊNCIAS NO 1º SEMESTRE

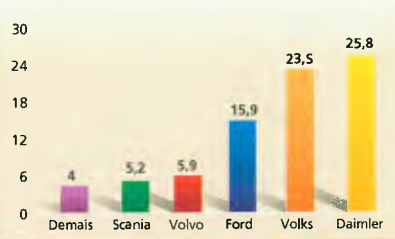
Fonte: SSP/SP



### VENDAS INTERNAS DE CAMINHÕES

EM 2005 - 1000 UNIDADES

Fonte: Anfavea



### MOVIMENTO DAS ESTRADAS I

FLUXO PEDAGIADO - VEÍCULOS LEVES - ÍNDICES\*

Fonte: ABCR (\*). Base: 1999=100. (\*\*) POSIÇÃO EM JULHO



### OPERADORES LOGÍSTICOS

RECEITA OPERACIONAL - ÍNDICES\*

Fonte: Maiores do Transporte. (\*) Base: 1998=100



### PAPELÃO ONDULADO

EXPEDIÇÃO EM MILHÕES DE TONELADAS

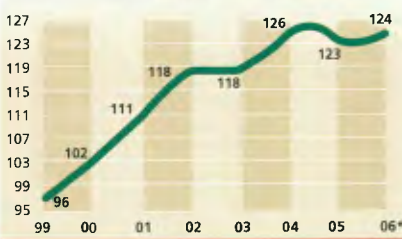
Fonte: ABPO (\*12 meses até julho)



### MOVIMENTO DAS ESTRADAS II

FLUXO PEDAGIADO - VEÍCULOS PESADOS - ÍNDICES\*

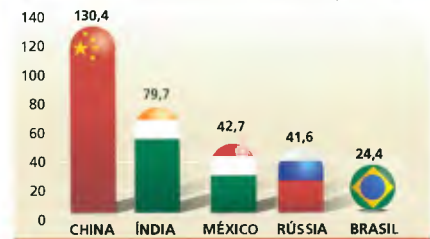
Fonte: ABCR (\*). Base: 1999=100. (\*\*) POSIÇÃO EM JULHO



### PAÍSES EMERGENTES

PIB EM 10 ANOS\* - EM %

Fonte: FMI (\*) 1996 a 2005



O desafio diante das condições, pois, é redobrado. A América Latina Logística (ALL), que além de privatizar o trecho sul da malha ferroviária brasileira, incorporou a Ferronorte, ferrovia que explora o tronco que liga o Centro-Oeste ao porto de Santos, pensa além dos trilhos. Desde o início de sua operação, no final dos anos 90, incorporou um braço rodoviário, a empresa Delara, para entender os meandros do rodoviário – soberano na matriz de transporte brasileira – e garantir as demandas dos embarcadores por serviços com abrangência porta-a-porta. Um operador logístico só é pleno quando tem a expertise completa do negócio, não importa o modo de transporte.

Além dos desafios da precária infra-estrutura, o Brasil impõe à

logística as mazelas da desigualdade social, que exige redobrado dispêndio humano e financeiro em práticas e dispositivos para assegurar a integridade das cargas.

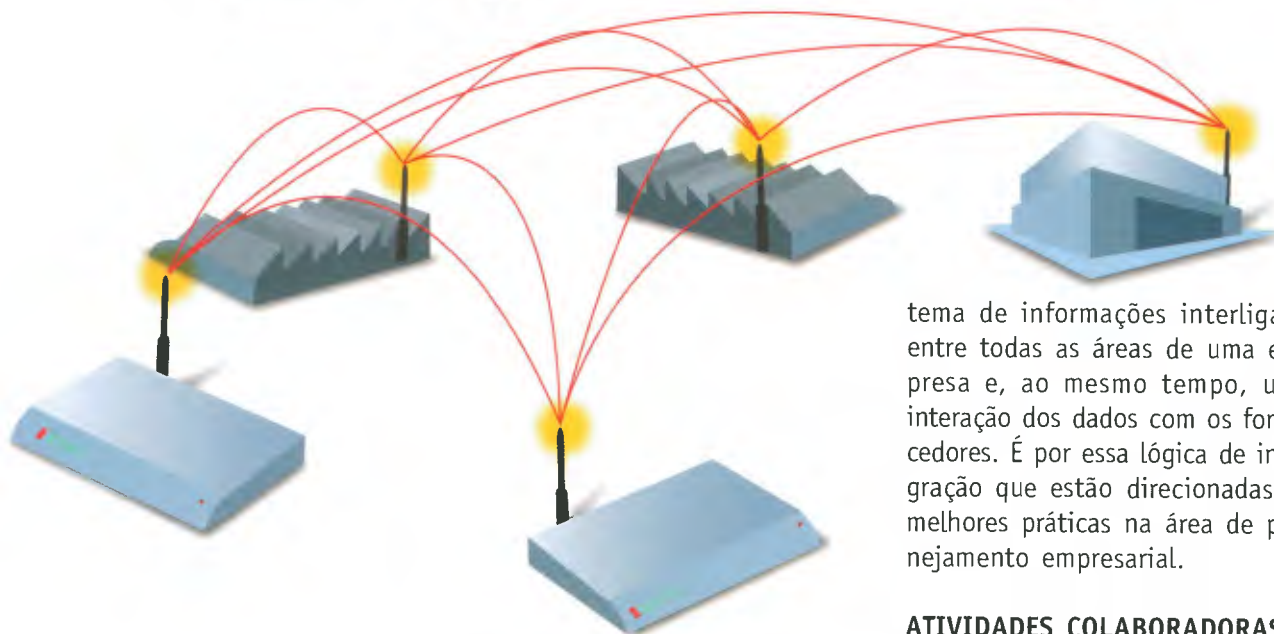
O roubo de carga, na Região Metropolitana da Grande São Paulo, que reúne boa parte do PIB brasileiro, subiu para 599 ocorrências no primeiro semestre de 2006, crescimento de 20% sobre o número de igual período do ano anterior. E, embora a soma de ocorrências no estado paulista tenha se estabilizado em 2,1 mil registros, o número, preocupante, não permite que se baixe a guarda. Pelo contrário: exige permanente vigilância e investimentos em equipamentos e escoltas. O combate ao mal não apenas encarece o Custo Brasil como inibe investimentos em tecnologias para o bem.

Os indicadores econômicos mostram que os números do Brasil têm se mostrado uma gangorra. O PIB, que reflete a expansão, apresenta comportamento oscilante, longe do desejável crescimento sustentado. O fato é que o país hoje apresenta o menor índice de crescimento entre as 27 principais nações chamadas de emergentes.

A escassez de investimentos público virou uma regra. Representam minguados 3% dos gastos não financeiros da União.

Teimosamente ainda o brasileiro tem como profissão a esperança e aguarda que os governos enxuguem sua estrutura – como fez e faz incansavelmente a iniciativa privada – para que um novo ciclo traga as reformas e as mudanças que o país tanto precisa. ■

# Comunicação socializada



**Troca intensiva de informações entre clientes e fornecedores aliada à implementação de mudanças organizacionais, estruturais e tecnológicas, possibilita atingir com eficácia as metas propostas**

O aumento da velocidade das decisões empresariais, nos últimos anos, vem exigindo mais agilidade de resposta do setor produtivo. Na busca por uma capacidade mais rápida para atender a essa nova dinâmica do mercado, identificou-se desempenho favorável quando os diversos elos de uma cadeia de produção juntam forças.

A partir da disponibilidade de clientes e fornecedores executarem um planejamento integrado entre si, várias vantagens puderam ser constatadas. Entre elas, podem ser citados o aumento do nível de qualidade dos serviços, a redução dos custos logísticos, sobretudo de estoques, e a crescenta da expectativa no atendimento à demanda.

Para se chegar a esses resultados positivos, a premissa é alinhar as diferentes áreas da companhia, como vendas, compras e produção. Para isso, é necessário um sis-

tema de informações interligado entre todas as áreas de uma empresa e, ao mesmo tempo, uma interação dos dados com os fornecedores. É por essa lógica de integração que estão direcionadas as melhores práticas na área de planejamento empresarial.

## **ATIVIDADES COLABORADORAS**

Planejamento integrado é considerado atualmente sinônimo de práticas colaborativas. Em uma cadeia de suprimentos, a eficácia de um plano se atinge por meio da troca intensiva de informações e pela implementação de mudanças organizacionais, estruturais e tecnológicas.

Para conseguir eficiência nas operações logísticas, cada vez mais é evidente a necessidade de se promover integração das áreas funcionais das empresas, e entre as empresas, de acordo com Luis Santamaria, diretor de S&OP (Sales and Operations Planning) da Multibras, empresa especializada na fabricação de linha branca.

Segundo Santamaria, algumas das principais decisões estratégicas e operacionais das empresas, como lançamentos de produtos, definição de estratégias de distribuição, coordenação dos canais de distribuição, programação da produção e planejamento de capacidade, recebem impactos

## MELHORES PRÁTICAS EM ESTUDO

- Visão clara, estruturada e associada ao fluxo operacional de um planejamento integrado entre diversas áreas da companhia.
- Integração de informações entre áreas e cultura organizacional.
- Desenvolver uma cultura de planejamento, com foco no longo e médio prazos.
- Agilidade e organização na compilação de informações, de modo a permitir mais tempo à realização de uma análise detalhada dos dados antes da tomada de decisões em relação à previsão de vendas, planejamento e alinhamento da demanda e dos recursos, além dos impactos financeiros;
- Reuniões mensais de planejamento de vendas e operações com os responsáveis por cada área, para acompanhar os resultados do mês anterior, as ações para o mês atual e o plano para os fechamentos trimestrais.
- Envolvimento e apoio da alta gerência/diretoria no desenvolvimento e execução do plano, até nas reuniões de planejamento.
- Os departamentos de vendas e marketing devem ser responsáveis pelo processo de previsão de vendas e planejamento de demanda, bem como pelo alinhamento dos planos de negócios e estratégico.

diretos do planejamento da demanda.

A sincronia no fluxo de dados entre os departamentos traz melhora do nível de serviço e redução do custo das operações logísticas. Para isso é fundamental gerir adequadamente os dados

## CONSULTORIA



Consultoria com 14 anos de experiência no mercado, com operações também no exterior. Tem sede em Uberlândia (MG), filiais em São Paulo e Rio de Janeiro e possui cerca de 400 clientes, entre indústrias, operadores logísticos, transportadoras, varejistas, atacadistas e distribuidores. É presidida por Altamiro Borges, um dos renomados profissionais em logística e supply chain do Brasil.

e informações dentro e fora da organização. De acordo com Fernando Villar, da AB Group Desenvolvimento de Negócios, as melhores práticas em planejamento integrado devem ser adotadas levando-se em consideração a melhoria dos resultados, tanto na receita quanto no custo de operação, produção e aquisição.

Para Santamaria, a colaboração entre as várias áreas de uma empresa pode propiciar o aprimoramento do processo de planejamento e das decisões subsequentes. O conhecimento das necessidades de cada uma e de seus pares viabiliza a empresa para o alcance de suas metas.

De outro lado, quando há falta de integração entre as áreas funcionais, o desempenho das empresas fica sujeito a impactos negativos. Em geral, ocorrem distorções na interpretação das informações de mercado e na operacionalização do planejamento da companhia.

Santamaria explica também que os dois principais custos resultantes dessas falhas são o de manter estoques excedentes e o da falta de produtos (stockout). O primeiro está associado ao custo de capital investido no ativo, com perdas por obsolescência e perecibilidade. Já o segundo está diretamente ligado ao nível de serviço e, conseqüentemente, à perda de margem unitária dos produtos não vendidos, aos custos operacionais da gestão de ordens em espera e ao custo intangível da insatisfação ou perda do cliente.

**PRODUÇÃO SOB CONTROLE** – A aproximação entre as diferentes áreas de uma empresa é condição sine qua non para a eficácia do planejamento integrado. Villar pondera

## TEMAS EM DEBATE



Luis Santamaria

Engenheiro civil, com pós-graduação em Engenharia de Transportes (USP); MBA em Finanças pelo IBMEC – SP; CPIM – Certified in Production, and Inventory Management pela APICS – American Production and Inventory Control Society, Estados Unidos; coordenador técnico do comitê de Planejamento Integrado da Aslog.

**Principais tópicos:** Métodos e técnicas de previsão de demanda; processo S&OP; modelos e sistemas de suporte à decisão.

**Objetivo:** Buscar o entendimento das melhores práticas relacionadas ao planejamento (produção – vendas – distribuição) e interrelações de supply chain, ao longo de todos os elos da cadeia produtiva. O comitê tem como foco a análise de processos físicos, interfaces, canais de comunicação, sistemas e indicadores de desempenho multifuncionais, de modo a associar os processos aos resultados financeiros e de nível de serviço pré-definidos.

ra que, além do objetivo de alcançar níveis satisfatórios de vendas, é fundamental conhecer as necessidades de fluxo de mercadorias e serviços da empresa, o que se obtém a partir do controle do estoque e do dimensionamento de prazos para o escoamento dos produtos.

"Não se pode produzir em grandes escalas o que pouco se vende, do mesmo modo que não se pode comprar muita matéria-

## Ganhos do compartilhamento de informações

A Multibras iniciou a revisão de sua cadeia de suprimentos há três anos. Começou pela otimização de seu processo interno de planejamento de produção e previsão e gestão de vendas. Durante a primeira fase de implantação de mudanças, tomou como premissa básica o alinhamento do processo e a visibilidade das alterações para todas as áreas envolvidas.

A empresa, que opera nos mercados interno e estrangeiro, levou em consideração os dois destinos. Isso exigiu a definição dos instrumentos de planejamento de demanda e produção e o desenvolvimento do processo de S&OP – vendas e planejamento das operações. O passo seguinte foi a adoção da ferramenta SAP (Advanced Planner and Optimizer, APO) – e o desenvolvimento da estratégia de implementação e criação dos fóruns mensais de S&OP, com o envolvimento de todas as áreas funcionais.

O objetivo inicial era realizar um

primeira para produtos que não giram muito", comenta Villar. Por isso, um dos grandes desafios é gerir adequadamente o fluxo de insumos e matérias-primas, o que pode ser alcançado por meio do planejamento de demanda.

De acordo com Villar, a proximidade entre as áreas permite que os problemas deixem de ser vistos de maneira individualizada, na medida em que afetam os resultados da empresa como um todo. A gestão de pessoas deve garantir, entre outros aspectos, transparência das ações e reali-

modelo de análise e tomada de decisão de forma ágil e comprometida, dispondo de base de dados única e estável. Isso propiciou o ritmo adequado para a tomada de decisões, levando-se em conta as diferentes necessidades dos mercados atendidos pela empresa.

Entre os resultados que mais se destacam estão a grande redução de estoque de produto acabado e matéria-prima (cerca de 37%), o que influencia de forma muito positiva o fluxo de caixa da companhia e a coloca como referência de gestão de estoque dentro das empresas do grupo.

Outro aspecto positivo é a melhora do desempenho do nível de serviço e do atendimento, da ordem de 30%, e a diminuição dos estoques obsoletos. Destaca-se também o avanço na precisão do planejamento de vendas, base do processo de decisão com influência em toda a cadeia.

Além disso, a Multibras passou a estimular e valorizar comportamentos colaboradores e a promover a abertura de canais

de trabalho em equipe.

Com a implantação de um planejamento integrado, a Kraft Foods registrou vários benefícios no seu desempenho operacional, segundo informa José Roberto Lyra, responsável pelo setor de planejamento de demanda. Na área de logística, a empresa do setor de alimentos obteve redução do nível de inventário, balizada pelo custo de servir ao cliente; diminuição do capital investido em estoques, produto acabado e matérias-primas; planejamento eficiente da entrada de novos produtos, bem como interrupção de ou-

tro de comunicação entre suas diversas áreas. Com a incorporação de tal prática, os funcionários passaram a identificar os resultados da empresa como sendo seus, um reflexo de seu trabalho. Um dos aspectos que acelerou este processo foi a criação de metas e indicadores únicos e compartilhados entre as diferentes áreas (como IOP – Internal Operating Profit e FCF – Free Cash Flow).

A etapa seguinte seria dar visibilidade à empresa no processo produtivo, aproximar o planejamento das demais divisões, e aumentar a flexibilidade da fábrica, para responder de maneira mais rápida e direta à demanda, informa Luis Santamaría. Isso requer máxima integração entre fornecedores e clientes finais. Para isso, uma das soluções possíveis é criar um sistema de informações eficiente, que propicie o compartilhamento de dados e a automação das operações entre as partes envolvidas (cliente e fornecedor). Um portal na web pode ser um meio, por exemplo.

trois itens; e redução de perdas de produto acabado e matéria-prima.

Essas conquistas exigem mudanças, por isso é preciso de disponibilidade para sua realização. De acordo com Lyra, é importante conferir credibilidade ao processo, uma vez que ele implica mudar práticas bastante arraigadas na organização. Além disso, é necessário melhorar a comunicação entre as diversas áreas da empresa e propiciar o engajamento de todos, tornando claros os papéis e as responsabilidades de cada um. ■



# Cartão Transportes Bradesco. O meio de pagamento mais completo para a sua frota.



Depois de inovar com o lançamento do primeiro Cartão Vale Pedágio com chip, desenvolvemos o mais completo meio de pagamento para o setor de transportes de carga rodoviária: o Cartão Transportes Bradesco. Utilizando tecnologia de ponta, este cartão permitirá o pagamento do Vale Pedágio, do frete aos caminhoneiros autônomos ou adiantamento de viagem para motocristas de frota própria. E além disso, libera uma linha de crédito para os caminhoneiros interessados\*.

**Bradesco. Um Banco completo também entende de transportes.**

Maiores informações sobre o produto acesse [www.transportesbradesco.com.br](http://www.transportesbradesco.com.br)

# Bradesco completo

  
Cartões

# Planejar antes de tudo



**Estudos e análises devem ser as primeiras ações em investimento de uma instalação logística; colaboram para a economia de recursos, controle sobre as operações e redução de custos operacionais**

Já foi-se o tempo em que a construção de um empreendimento logístico se limitava à montagem de galpões, muitas vezes com espaços mal aproveitados. As mudanças na dinâmica do

mercado, o acirramento da competitividade e as inovações tecnológicas são alguns dos fatores que levaram essa idéia a uma profunda transformação.

Não importa qual atividade a que se aplicam, hoje as operações logísticas são um diferencial de qualidade numa cadeia de produção. "Na evolução das fábricas e dos armazéns ao longo da história, as empresas passaram a entender a importância dos processos logísticos no preço final e na integridade do seu produto", diz Claudia Jacoponi, sócia-diretora da Alcindo Dell'Agnese Arquitetos Associados.

Seja para uma empresa industrial, de serviços ou algum outro ramo de negócio, a busca por instalações físicas, que promovam eficiência dos processos, tornou-se um grande desafio para a elaboração de projetos que envolvem atividades de recebimento,

armazenamento, distribuição e transporte de mercadorias. Uma boa estratégia é observar parâmetros de modelos bem-sucedidos no mercado – benchmarking.

A adoção de melhores práticas em instalações logísticas demanda a realização de uma série de estudos e iniciativas, os quais ajudam a efetuar o diagnóstico adequado sobre a necessidade do cliente. O objetivo desse conceito é a economia de recursos, controle sobre operações e redução de custos operacionais para a empresa demandante.

## **CAMINHOS PARA BOM PROJETO**

– Existem várias etapas para se chegar à conclusão de um projeto de instalação de logística de sucesso. De acordo com a Alcindo Dell'Agnese Arquitetos Associados, "um bom caminho para se garantir a eficiência no desenvolvimento e construção do novo projeto e evitar desperdícios é a busca de orientação de equipes especializadas".

Empresa experiente na execução de empreendimentos do setor de logística, a Alcindo Dell'Agnese Arquitetos Associados destaca, como ponto de partida de um projeto, a avaliação detalhada das atividades que serão realizadas.