

ANUÁRIO DE

# LOGÍSTICA NO BRASIL 2009/10

CTM [www.revistatransportemoderno.com.br](http://www.revistatransportemoderno.com.br)

Ano 5 - Nº 5 - 2009/10 - R\$ 40,00

SOLUÇÕES E OPORTUNIDADES:

## Embarcadores e operadores enfrentam adversidades explorando vantagens

Empresários, executivos e especialistas em logística contam o que fizeram para adequar a atividade à retração do mercado e os benefícios que conseguiram extrair dos diferentes rumos do setor

Habilidades de prestadores logísticos postas à prova com crise mundial

Decisões diante de um cenário novo, seus impactos e resultados

Planos e estratégias colocados em ação para superar desafios

Práticas importantes na operações logísticas em momentos críticos



Informações sobre logística em 15 setores da economia

- Agronegócio
- Automotivo
- Alimentos, bebidas e varejo alimentício
- Bancos
- Bens de capital
- Calçados
- Celulose e papel
- Construção civil
- Eletroeletrônico
- Farmacêutico e cosméticos
- Higiene e limpeza
- Mineração e siderurgia
- Química e petroquímica
- Telecomunicações
- Têxtil

Artigos de especialistas em logística

Indicadores econômicos e de cada área em foco

GUIAS: Operadores Logísticos & Transportadores e Serviços Logísticos

**FIA: Excelência em Educação Executiva.**

# Pós-graduação em Logística e Distribuição

460 horas-aula

**Objetivo:**

Apresentar e discutir conceitos, métodos e técnicas relacionados às atividades de logística e distribuição para executivos e profissionais interessados nesse campo da administração dos negócios.

**Público-alvo:**

Profissionais envolvidos com atividades de Logística e Distribuição.

**Corpo docente:**

Equipe de professores da Fundação Instituto de Administração (FIA), de outras instituições brasileiras e estrangeiras, especialistas e profissionais do mercado.

**Informações e inscrições:**

11 3894-5010 / 11 3894-5004  
cursosp@fia.com.br

Inclui módulo especial de 40 horas "Logística: Experiência, Conceitos e Tendências". Programa de visitas monitoradas e sustentadas conceitualmente.



**Laboratório de Finanças**



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

# A superação das operações logísticas

O debate não poderia ser outro em 2009, ano marcado, antes mesmo de começar, por uma perspectiva negativa após o estouro da crise financeira internacional no segundo semestre do ano anterior. Apesar de as turbulências dos arriscados negócios do setor imobiliário dos Estados Unidos terem sido premeditadas por um ou outro analista, o temor somente se materializou nos meses posteriores a setembro de 2008, quando o banco de investimentos norte-americano Lehman Brothers reagiu sintomaticamente às consequências da falta de regulamentação do mercado financeiro indo a bancarrota.

Comparada inicialmente à grande crise econômica de 1929, a atual crise ainda teve a favor da amplificação de seu ruído a velocidade com que as informações se espalham atualmente em um mundo globalizado. Ligados por meio da conexão de fluxos de dados entre empresas no planeta, que estruturam seus negócios de acordo com os mercados mais convenientes em se tratando de baixos custos de produção, entre outras vantagens competitivas, todos os setores da economia em diversos países foram de algum modo afetados pelos reflexos do cenário que se desenhava.

Importante elo das cadeias produtivas, o setor de logística não teve como ficar imune aos impactos da tormenta que, espalhada pelo mundo, também chegou ao Brasil, atingindo a atividade industrial, as exportações e o mercado consumidor. Assim, transportadores e provedores de soluções logísticas não escaparam da necessidade de realizar reajustes e adequações de processos para enfrentar os novos contornos que se desenhavam no horizonte dos negócios.

Contudo, nem todas as ações tomadas diante da crise foram exclusivamente consideradas de freagem na atividade. Com as mudanças exigidas nos serviços logísticos para atender aos clientes em uma nova dinâmica do mercado, operadores também conseguiram aproveitar as oportunidades que se moldaram nas acomodações do mercado.

Foi nesse sentido também o da realização do Logística no Brasil 2009/10 que, nos últimos meses saiu atrás de prestadores de logística e embarcadores para pesquisar os efeitos da crise em 15 destacados setores da economia nacional. Desde clássicas estratégias de contenção de gastos a inovadoras práticas para captação de diferentes serviços fizeram parte das decisões das empresas durante o período crítico. Também se confirmou, do lado dos embarcadores, a necessidade da terceirização da área de logística, enquanto para os provedores a importância da diversificação de segmentos atendidos foi tida como certa para evitar exposição vulnerável dos seus serviços.

A partir de consulta com empresários, executivos e profissionais do setor de logística, os agentes mais preparados para traçar os rumos de um crescente mercado de serviços no País, foi possível obter preciosas recomendações para atingir a operações bem-sucedidas em tempos de adversidades. A relevância de muitas delas foi firmada pela indicação de vezes repetidas entre os entrevistados, a saber neste anuário.



UMRECHNEN DER BELEGESSE  
FÜR SCHNABERREITEN  
NEUERS WIRTSCHAFTLICH WIRTSCHAFTLICH  
LÖSUNG

OLDIERNE SCHWITZT  
UNWIRTSCHAFTLICH WIRTSCHAFTLICH  
LÖSUNG

NEURNEITNES BITN-FORMATE  
LÖSUNG



## Caminhões Volkswagen. Os únicos no Brasil feitos sob medida para o seu negócio.

Só uma marca de caminhões que nasceu no Brasil é capaz de fazer veículos pensados exclusivamente para um país como o nosso. São 3 linhas. Delivery: sob medida para entregas urbanas. Worker: sob medida para aplicações severas. Constellation: sob medida para as estradas brasileiras. Não importa qual seja o desafio, a Volkswagen tem um caminhão feito sob medida para a sua necessidade.



**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

**SEMINÁRIOS E CURSOS**

Sabrina Baialardi  
sabrina@otmeditora.com.br

**MARKETING**

Maira de Castro  
maira@otmeditora.com.br

**REDAÇÃO**

TEXTOS E EDIÇÃO  
João Mathias, com colaboração de  
Denise Sandanell e Rosa Symanski

**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

**Alessandra Amadei**

alessandra@otmeditora.com.br

**Alcindo Fontana**

fontal@otmeditora.com.br

**CIRCULAÇÃO**

Tania Nascimento  
tania@otmeditora.com.br

**Representante Paraná e Santa Catarina**

Gilberto A. Pauli  
João Batista A. Silva  
Tel.: (41) 3027-5565  
spala@spalamkt.com.br

**Tiragem e distribuição:**

8.000 exemplares

Assinatura Anua: R\$ 140,00 (seis edições e quatro Anuários). Pagamento a vista: através de boleto bancário, depósito em conta-corrente, cartão de crédito Visa ou cheque nominal à OTM Editora Ltda. Em estoque 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 Diriz, 3.300  
7º andar, cj. 707 Centro Belo  
CEP 04604-006 - São Paulo, SP  
Tel./Fax: (11) 5056-8104 (seqüencial)

Filiada a: **anotec**  
www.anotec.org.br

**SUMÁRIO**

<b>INTRODUÇÃO</b>		<b>ELETROELETRÔNICO</b>	
A superação das operações logísticas	3	<b>Ligados no que vem pela frente</b>	
		Desempenho em alta voltagem	54
<b>INDICADORES ECONÔMICOS</b>		<b>CELULOSE E PAPEL</b>	
Dados e estatísticas	8	<b>Especialização permite mais acertos</b>	
		Entre os mais competitivos no mundo	58
<b>AGRONEGÓCIO</b>		<b>FARMACÊUTICO E COSMÉTICOS</b>	
<b>Correção de rota para superar desafios</b>		<b>Flexibilidade para atender à demanda</b>	
A redescoberta do mercado doméstico	10	Um mercado ávido por inovações	62
<b>AUTOMOTIVO</b>		<b>HIGIENE E LIMPEZA</b>	
<b>Trajetos para seguir em frente</b>		<b>Limpar excessos para diminuir os custos</b>	
Em direção ao caminho da retomada	14	Novidades exploram muitas utilidades	66
<b>QUÍMICA E PETROQUÍMICA</b>		<b>TÊXTIL</b>	
<b>Experiência facilita tomada de decisões</b>		<b>Colaboração sempre está na moda</b>	
A postos para um salto nas encomendas	23	Peças brasileiras disputam espaço nas prateleiras	70
<b>BENS DE CAPITAL</b>		<b>CALÇADOS</b>	
<b>Relações valorizadas em tempos difíceis</b>		<b>Clareza nas negociações minimiza obstáculos</b>	
Retomada a partir de 2010	26	Chinês é pedra no sapato brasileiro	74
<b>BANCOS</b>		<b>Guia de Operadores Logísticos</b>	78
<b>Cálculos para contratação de serviços</b>		<b>Guia de Serviços em Logística</b>	96
Tendência de volta da oferta de crédito	32	<b>ARTIGOS</b>	
<b>ALIMENTOS, BEBIDAS E VAREJO ALIMENTÍCIO</b>		<i>A Blitzkrieg e as batalhas de mercado</i>	
<b>Sempre há mais para otimizar</b>		<i>Antiga ideia de coordenação rejuvenescida</i>	37
Diversificação ganha espaço nas gôndolas	38	<i>Brasil: um país de oportunidades em infraestrutura logística</i>	49
<b>MINERAÇÃO E SIDERURGIA</b>		<i>Seletividade é a palavra de ordem</i>	
<b>A importância da revisão de custos</b>		<i>Oportunidades de logística na crise</i>	65
Cedo para ligar fornos a toda carga	42	<i>Atividade é exigência no mundo moderno</i>	
<b>CONSTRUÇÃO CIVIL</b>		<i>Sobre crises, ventos e logística</i>	
<b>Empreendimentos sem sobressaltos</b>		<i>Planos de gestão de risco torna-se prática</i>	77
Disponibilidade de crédito garantido	46		
<b>TELECOMUNICAÇÕES</b>			
<b>Vantagens estão nas especialidades</b>			
Em constante processo de mutação	50		

# Integramos a cadeia logística da sua empresa com apenas uma ferramenta: inteligência.



Transporte rodoviário



Serviços logísticos e transporte para veículos 0km



Logística integrada

Integramos processos logísticos e desenvolvemos inovadores equipamentos, produzidos com base nas suas reais necessidades. Nos especializamos na transferência de grandes volumes em ambientes de rígidos controles, altas demandas e sob fortes exigências de segurança, qualidade e respeito ao meio ambiente.

Armazenamos, consolidamos e distribuímos produtos de alto valor agregado, em locais dotados das mais altas tecnologias em gestão de estoque e amparados por um forte esquema de segurança patrimonial. Também fazemos gestão de estoque nas dependências dos clientes.

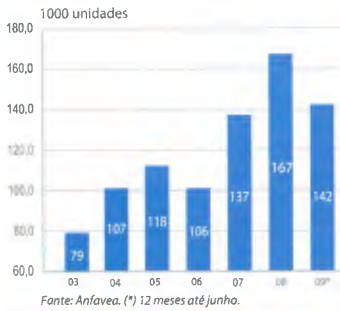
Oferecemos as mais variadas soluções logísticas para indústria automobilística, desde o inbound de peças para as linhas de montagem, transferência de veículos para concessionárias, até a preparação de entrega de veículo 0km.

Conheça a TEGMA e descubra uma forma diferente e inovadora de fazer logística.

**TEGMA**  
Gestão Logística

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

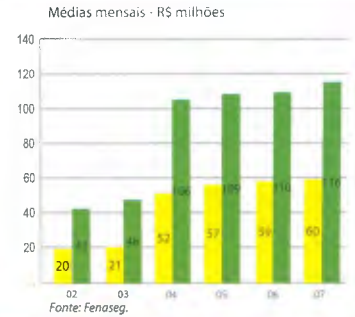
**PRODUÇÃO DE CAMINHÕES**



**TRANSPORTE AQUAVIÁRIO DE CARGA**



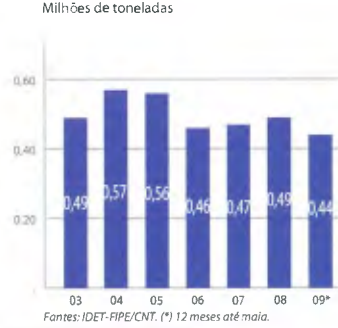
**SEGURO NO TRANSPORTE I**



**TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA**



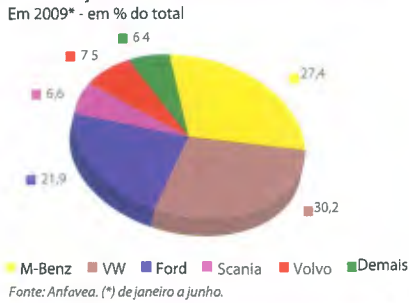
**TRANSPORTE AÉREO DE CARGA**



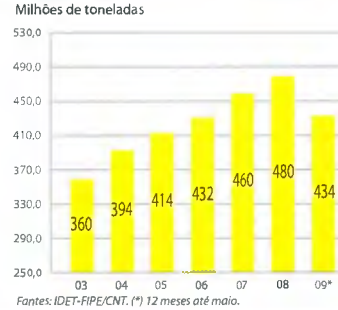
**OPERADORES LOGÍSTICOS**



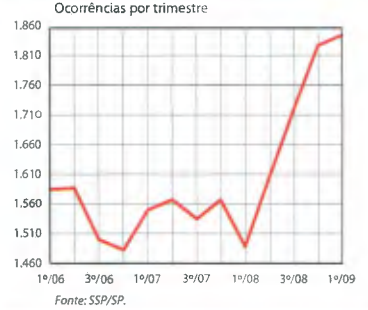
**PRODUÇÃO DE CAMINHÕES**



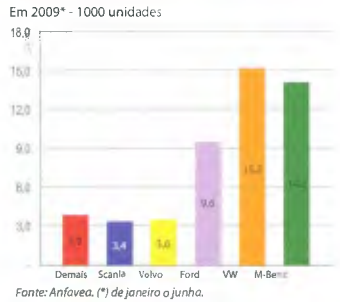
**TRANSPORTE FERROVIÁRIO DE CARGA**



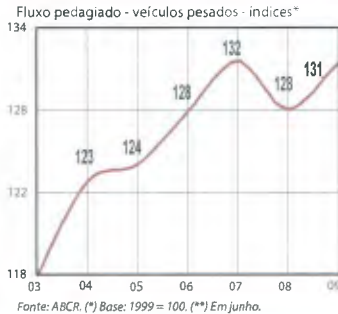
**ROUBO DE CARGA EM SP**



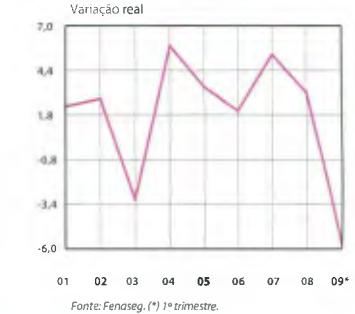
**VENDAS INTERNAS DE CAMINHÕES**



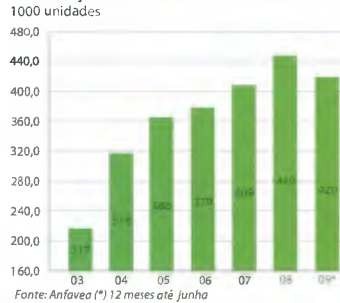
**MOVIMENTO NAS ESTRADAS II**



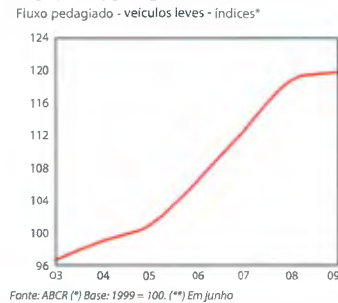
**PIB DO TRANSPORTE**



**PRODUÇÃO DE COMERCIAIS LEVES**



**MOVIMENTO NAS ESTRADAS I**



**PIB DO TRANSPORTE**





# MWM INTERNATIONAL conduzindo os responsáveis pelo progresso.



EMPRESA PARCEIRA



Alta performance, durabilidade e economia: tudo o que você precisa em soluções de motricização Diesel, só mesmo o líder de mercado, com mais de 3,3 milhões de motores produzidos desde 1953, poderia oferecer para você.

- Baixo custo de manutenção.
- Resultado com maior economia de combustível.
- Tecnologia que atende às mais exigentes normas de emissões.
- A solução que a sua frota precisa.



[www.mwm-international.com.br](http://www.mwm-international.com.br)

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



# Correção de rota para superar desafios

Mesmo se tratando de um segmento tradicional de atividade econômica, há sempre algo para ser melhorado

Entre os setores de peso na economia brasileira está o agronegócio. Em 2008, a agropecuária foi a atividade que apresentou o maior crescimento,

com alta de 5,8%, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Trigo, café, cana-de-açúcar, milho, arroz, feijão e soja

foram os produtos que mais contribuíram para o desempenho do setor, mesmo ainda contando com precária infraestrutura logística para se movi-



res (Cooxupé), instalada em Guaxupé (MG), resolveu romper com o costume do saco de tecido para melhorar os resultados da suas operações. A companhia criou um outro produto muito mais resistente.

Chamados de *big bags*, os novos sacos podem ser colocados em uma pilha em maior número de unidades, duplicando assim o volume estocado por área. O *big bag* também pode ser totalmente carregado e descarregado por máquinas, eliminando-se, dessa forma, a necessidade da utilização de mão de obra. Cada saco recebe ainda um chip, o qual possibilita a sua localização exata em cada etapa do trânsito até o cliente.

Para adaptar os armazéns e organizar o sistema, o investimento da Cooxupé foi de aproximadamente R\$ 11 milhões. O novo projeto já se pagou e, nos primeiros meses de operação, registrou 58% de redução de custos.

“Estamos sempre empenhados em ganhar volume e eficiência”, afirma o superintendente industrial da mineira Cooxupé, Fernando Baccetti. Essa determinação surge com mais força em momentos de dificuldades, quando se vê a demanda cair demais e a incerteza a respeito do futuro tornar-se muito superior àquela com que se lida cotidianamente.

Porém, o agronegócio brasileiro respondeu muito bem aos desafios que surgiram no seu caminho. As mudanças realizadas pela Cooxupé são apenas um exemplo de que, mesmo em se tratando de um ramo tão tradicional da atividade econômica, há sempre a

## Exportações

Produtos  
Soja em grãos  
Óleo de soja  
Farelo de soja  
Milho  
Café em grão  
Carne bovina *in natura*  
Carne suína *in natura*  
Carne de frango *in natura*

Preços médios  
(em US\$ por tonelada)

	Jan/08	Jan/09	Variação (%)
Soja em grãos	418	214	-48,3
Óleo de soja	795	751	-5,5
Farelo de soja	328	320	-2,4
Milho	221	172	-22,2
Café em grão	2.568	2.238	-12,8
Carne bovina <i>in natura</i>	3.969	2.976	-25,0
Carne suína <i>in natura</i>	2.423	2.079	-14,2
Carne de frango <i>in natura</i>	1.569	1.384	-11,8

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

possibilidade de algo ser aperfeiçoado. No caso da agricultura e da pecuária, justamente na área logística estão as condições de se conquistar grandes avanços.

**Novos mercados** – Se, olhando para dentro do negócio, todos os acertos já foram feitos, é momento de olhar para fora, buscando, na parceria com o operador de transporte,

“É importante frisar que, apesar de atravessarmos um período delicado, em nenhum momento abrimos mão do nosso planejamento de longo prazo e do compromisso com a qualidade do serviço e a segurança. Em se tratando de alimentos, é essencial buscar incansavelmente a excelência.”

Francisco Moura,  
gerente comercial da Comfrio

mentarem de Norte a Sul do Brasil.

Com quase três séculos de exploração, a cultura do café racional pouco evoluiu nesse tempo todo em relação aos seus sistemas de armazenagem e de transporte. O famoso saco de tecido que acomoda 60 quilos de grão cru, ou torrado, é uma referência do segmento. Por isso, a maior parte dos produtores não se anima a modificá-lo, apesar das muitas dificuldades impostas por esse tipo de embalagem à operação logística das safras.

Pois em outubro de 2008, no auge da crise econômica internacional, a Cooperativa Regional de Cafeiculto-

uma solução conjunta para os aprimoramentos e as mudanças de estratégia que se precisa executar.

Um dos ajustes de rota realizados pelos empresários do agronegócio, entre 2008 e 2009, foi voltar o foco para o mercado consumidor doméstico, em vez de colocar todos os esforços na exportação. “Percebemos a crise no final de 2008, quando os pedidos dos clientes no exterior começaram a diminuir, pois eles não obtinham crédito”, conta

o diretor administrativo do frigorífico Mondelli, Roberval Santos. “Como não trabalhamos com estoques altos e preferimos produzir sob contrato, tivemos apenas que nos reorientar.”

Do redirecionamento, uma parte importante é a negociação dos novos valores de frete. Muitas empresas se queixam de que os custos do frete aumentaram, mas para o Mondelli, a situação foi oposta. “Surgiram outros fornecedores e, com a concorrência,

consequimos diminuir os valores pagos. Isso era mais coerente com a realidade do mercado naquele momento. Os operadores se tornaram muito mais flexíveis na conversa e, dessa forma, ganhamos todos.”

O esforço em agradar os embarcadores foi enorme. A Comfrio construiu novas câmaras para acomodar os pedidos de alguns clientes e redesenhou as rotas de transportes, para aproveitar o máximo da capacidade dos ve-

ículos. “São nas crises que as oportunidades aparecem”, diz o gerente comercial, Francisco Moura.

Para cortar despesas, a Comfrio também reorganizou a sua estrutura, eliminando operações deficitárias, simplificando a estrutura hierárquica para enxugar os excessos, revisando riscos operacionais, acabando com o retrabalho, com a duplicidade de informações e com a burocracia.

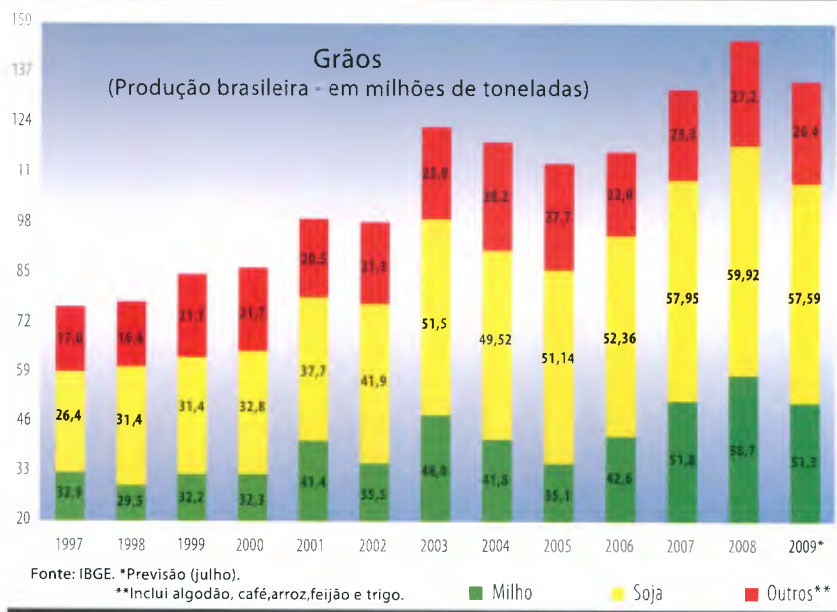
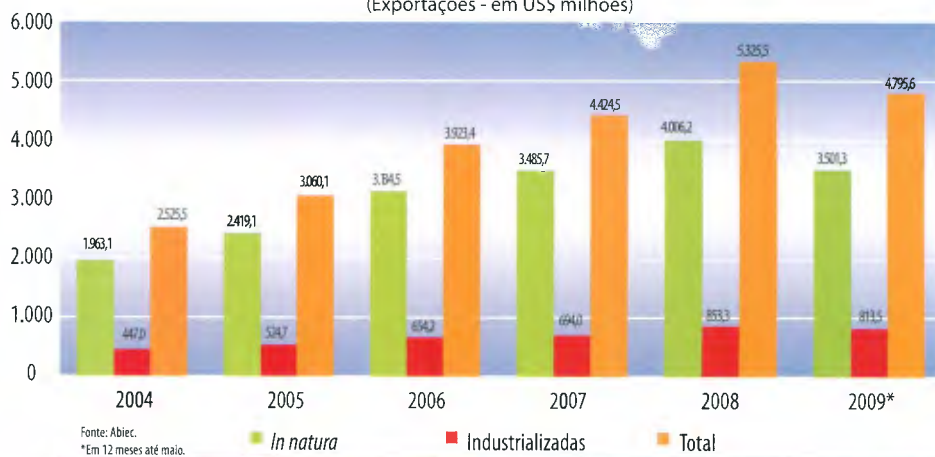
“É importante frisar que, apesar de

“Desde o início da crise procuramos realinhar nossa estratégia de curto prazo visando à racionalização de custos e à restrição de investimentos, providências essas que tinham como objetivo preservar o caixa.”

Nivaldo Tuba, diretor operacional do Armazéns Gerais Columbia

### Indústria brasileira de carnes bovinas

(Exportações - em US\$ milhões)





atravessarmos um período delicado, em nenhum momento abrimos mão do nosso planejamento de longo prazo e do compromisso com a qualidade do serviço e a segurança. Em se tratando de alimentos, é essencial buscar incansavelmente a excelência”, afirma Moura.

A fim de proteger as suas margens de lucro, a empresa ampliou o seu leque de atuação, que antes se concentrava em carne e sucos congelados, passando a atender companhias de segmentos que antes não procurava. A tática era desbravar setores que são menos suscetíveis à crise, para compensar a perda de volumes exportados e diversificar mais a sua atividade para, no futuro, amortecer os solavancos. Afinal, crises são parte dos ciclos econômicos.

**Atenção e rapidez** – Em comum, todas as medidas adotadas pelos operadores têm a atenção cuidadosa às solicitações do cliente. Frequentemente, é necessário até entender o que ele quer antes que ele próprio tenha percebido. Além disso, contar com agilidade, de acordo com o diretor operacional dos Armazéns Gerais Columbia, Nivaldo Tuba.

“Desde o início da crise procuramos realinhar nossa estratégia de curto prazo, visando a racionalização de custos e restrição de investimentos, providências essas que tinham como

## A redescoberta do mercado doméstico

Queda da demanda mundial breiou a evolução crescente registrada pelas exportações dos produtos oriundos dos campos brasileiros

Dois motivos colocaram o agronegócio no grupo dos setores mais afetados pela crise econômica internacional deflagrada no segundo semestre de 2008. Primeiro, a bonança experimentada entre 2002 e 2007 não teve precedentes na história. Depois, o tombo foi tão grande e repentino que deixou os empresários estupefatos.

Por cerca de cinco anos, o rápido avanço da economia da Índia e da China significou uma demanda crescente por alimentos. Especuladores também começaram a aplicar seu dinheiro em grãos nas bolsas de mercadorias e futuros existentes em todo o mundo.

Com os preços em alta, os produtores brasileiros passaram a investir pesadamente a fim de dar conta dos pedidos. Em contrapartida, soltaram a mão na contração de empréstimos bancários.

Alguns agentes, como no setor de carnes, expandiram pesadamente a sua participação juntando-se a concorrentes, ou mesmo adquirindo outras companhias. Houve espaço, ainda, para a inovação tecnológica, que se materializou principalmente

em novas iniciativas para a criação e geração de combustíveis menos poluentes do que os tradicionais derivados do petróleo.

Tudo seguia bem até as instituições financeiras dos Estados Unidos começarem a balançar. O crédito secou, as encomendas caíram e as exportações também. Ainda que o mercado brasileiro continuasse bem, era difícil que absorvesse tudo o que antes era destinado às vendas para outros países. Foi necessário reorganizar, replanejar, revisar as suas operações e repensar estratégias.

Ao longo dos meses, as cotações agrícolas começaram a se recuperar. Mesmo assim, as empresas do agronegócio acharam melhor adotar uma postura mais cautelosa, deixando de lado os projetos ousados até que o cenário se desanuviasse.

O ritmo do crescimento global nos próximos anos é que determinará os novos passos das companhias, mas a redescoberta do mercado doméstico, que promete continuar crescendo conforme a renda da população aumenta e os empregos são criados, também terá um papel de destaque na construção do futuro do setor.

objetivo preservar o caixa”, diz Tuba.

A agressividade em manter a sua participação no mercado e cativar mais embarcadores não significou, no entanto, redução das tarifas cobradas. “Houve pressão. Mas nós procuramos nos engajar sistemicamente e, também, com infraestruturas que atendessem de forma adequada à nova sistemática operacio-

nal, que exigiu menores custos e maior rapidez de ações. Mostramos que nossos custos não diminuíram. Em alguns casos, redesenhamos processos que levaram a aumentos tarifários, porém com efetivos ganhos operacionais”, explica Tuba. Uma evidência que a coordenação e a conversa franca entre as duas pontas da logística só pode ter bons resultados.



# Trajetos para seguir em frente

Estratégia de diversificar segmentos oferece alternativas para manter o fluxo de serviços contínuo, compensar sazonalidades e dificuldades do mercado

Um dos setores mais afetados pela crise financeira mundial foi o automotivo, estremecendo montadoras de tradição na indústria de países europeus, dos Estados Unidos, entre outros locais. Por aqui, com o impacto negativo nas vendas de um dos principais setores geradores de emprego, o governo federal resolveu intervir e reduziu o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), a

fim de estimular à população ir às compras de veículos.

A retração das vendas da indústria automobilística também afetou as operações das empresas logísticas, que viram a demanda cair devido ao menor volume movimentado. Mas houve operadores que souberam atravessar o período crítico menos vulneráveis aos efeitos negativos da crise econômica.

Precavida, a Gefco Brasil, que tem a movimentação de automóveis e peças como principal atividade, já havia iniciado uma diversificação de segmentos para atender. De acordo com a diretora comercial e de marketing, Adriana Pereira, a operadora vem, principalmente desde 2008, trabalhando com o equilíbrio de fluxo de demanda de clientes de diferentes setores, como o farmacêutico,

eletrônico e varejo da construção.

Nos dois últimos meses de 2008, enquanto o sacolejo da crise estava no auge, um efeito compensador para a Gefco veio, em parte, do desempenho de um cliente beneficiado com o forte crescimento das vendas do mercado de material de acabamento. Além disso, ocorria a aproximação do verão, quando os problemas com a incidência da dengue aumentavam a necessidade de cuidados com a saúde e o fornecimento de produtos de empresas de medicamentos.

A mesma estratégia de diversificação ajudou a TITO Global a evitar dificuldades maiores em sua atividade no início de 2009. "No primeiro trimestre de 2009, houve uma queda no volume de operações da indústria automobilística. Com isso tivemos que reestruturar as equipes que atendiam aos clientes do setor e direcioná-las para outros segmentos que não sofreram influências da crise, como o varejo, alimentos e petróleo e gás, setores onde vínhamos investindo nos últimos anos", diz o CEO da empresa, Hermeto Bermúdez.

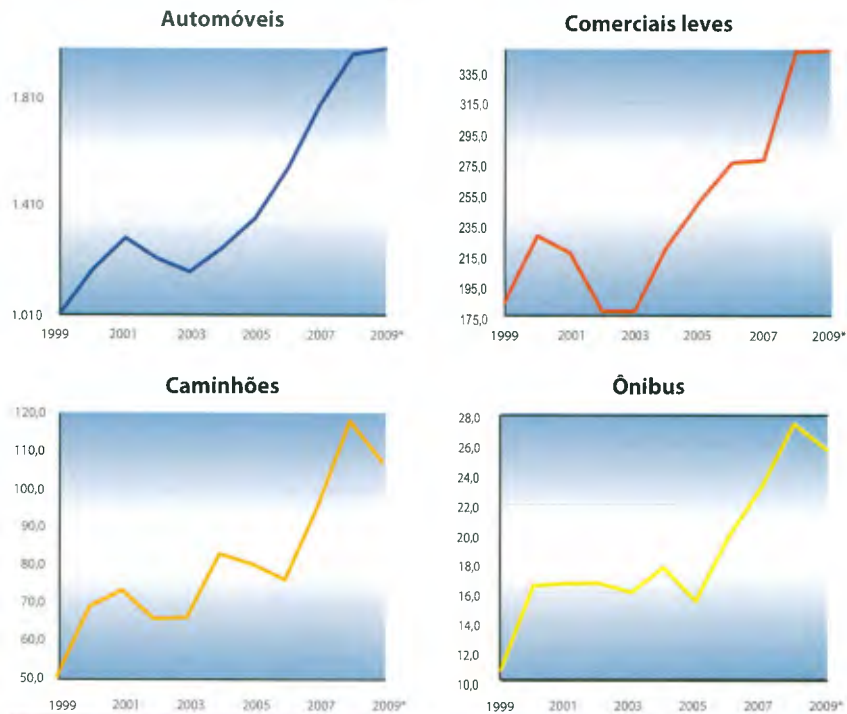
"Mesmo com as adversidades econômicas mundiais, não deixamos de crescer. Adequamos os nossos serviços à realidade atual e buscamos novos nichos de mercado", afirma Bermúdez. A TITO encerrou 2008 com um crescimento de 16% nos negócios, o que resultou em um faturamento próximo a US\$ 28 milhões. Para 2009, a TITO acredita em um crescimento em torno de 15%.

**Equilíbrio** – O objetivo da Gefco Brasil, subsidiária brasileira do grupo francês PSA Peugeot Citroën, é manter-se financeiramente saudável para dar retorno às expectativas de seus acionistas. "E a busca pela rentabilidade vem do equilíbrio", afirma Pereira quanto à intenção de a empresa contar com um portfólio variado de clientes.

## Autoveículos

Fonte: Anfavea

(Vendas em mil unidades)



\*Acumulado em 12 meses até junho

Apesar da freada no setor automotivo, dele também foi possível obter outras atividades logísticas, segundo Pereira. "Com os pátios lotados de veículos, surgem serviços de armazenagem. Os veículos parados também precisam receber manutenção, como verificação da bateria. A falta da necessidade transporte é compensada por outros serviços", diz.

Uma vantagem que a Gefco ainda se beneficiou foi contar com alguns investimentos anteriores à crise. O projeto do *hub* – plataforma que prestará serviços de logística e transporte –, em Guarulhos (SP), começou a ser analisado em 2008. Com investimentos de R\$ 9 milhões para a construção de uma área total de 5 mil metros quadrados, dos quais 2 mil são destinados para armazenagem, a previsão é de o *hub* entrar em operação entre setembro e novembro de 2009.

Ainda para 2009, a Gefco planeja iniciar a operação de um novo sistema de

rastreamento, o que permitirá a otimização dos fluxos internacionais e o gerenciamento interno. Recursos destinados para a área de tecnologia da informação são ações que a empresa acredita contribuir na diminuição de custos.

**"Não descrevemos o momento atual como crise, mas sim como renovação onde muitas empresas estão abertas a novas idéias, buscando novos mercados e buscando a própria UPS como resposta para novos projetos."**

Christiano Rihan,  
gerente de vendas da UPS Brasil

“Investimentos devem ser feitos constantemente, mesmo em um ambiente dramático”, diz Pereira, da Gefco. “O operador deve ser conservador com despesa e trabalhar o mais enxuto possível. Ter a percepção do mercado como se fosse o próprio cliente.”

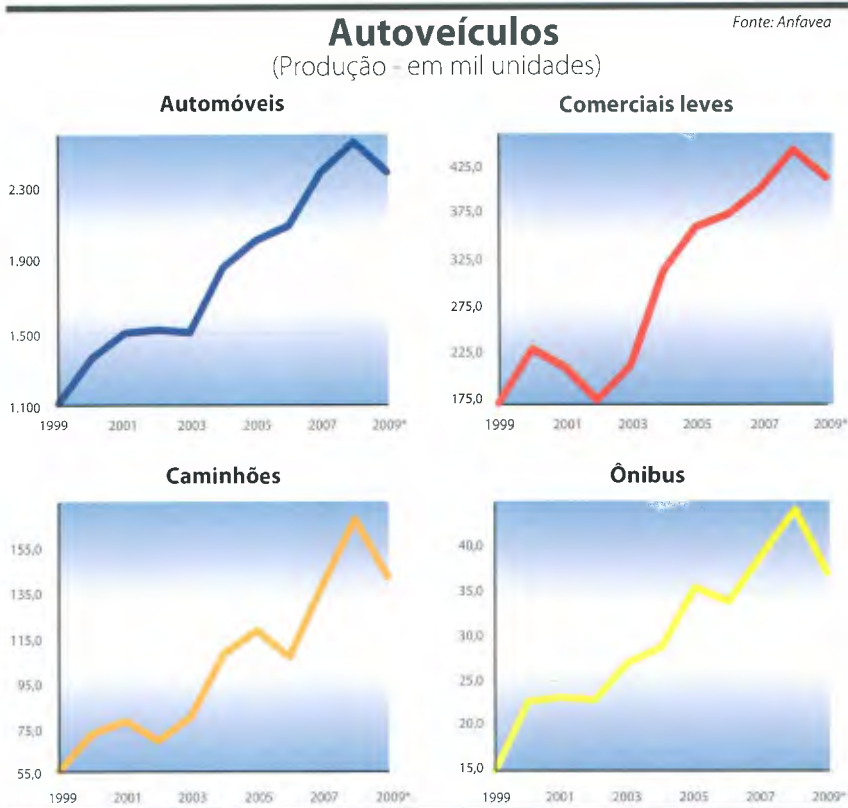
Gennaro Oddone, presidente da Tegma Logística, tem o mesmo conceito de gestão para operadores logísticos. Com o impacto da crise, nos últimos meses de 2008, o jeito foi a Tegma segurar os gastos. “Nossa decisão foi trabalhar em processos e estruturas de custos, para tornar uma empresa mais enxuta. A ideia era entrar em 2009 como uma nova empresa”, afirma Oddone.

Do lado do cliente, as premissas são iguais. “Em qualquer atividade logística os operadores sempre deverão trazer maior tecnologia, melhores níveis de serviço e menor custo”, afirma a montadora FIAT.

Apesar da diversificação de segmentos, 60% do faturamento da Gefco são gerados pelo setor automotivo. Por isso, a companhia não ficou completamente imune às turbulências do mercado. Para 2009, a expectativa é de a operadora contabilizar a mesma receita bruta de 2008, quando somou R\$ 273,4 milhões. “Mas se não tivesse a crise, crescería 40%”, afirma Pereira.

A diretora comercial e de marketing da Gefco ainda ressalta a importância de esforços para implantar o sistema *milk run* nas operações logísticas. Em 2008, o serviço de coleta de peças em vários fornecedores em uma só viagem, como ocorre na captação de leite, diminuiu em 30% os custos do processo *inbound* da BSH, empresa de eletrodomésticos da Bosch. “Ainda é preciso mudar a cultura das empresas para incorporar esse tipo de mudança”, diz.

**Tempo de renovar** – A relação com os altos e baixos do mercado pode ser in-



\*Acumulado em 12 meses até junho

terpretada de diferentes maneiras, mas a prática entre os sofisticados operadores existentes no mercado segue o mesmo objetivo de atender às necessidades dos clientes. “Não descrevemos o momento atual como crise, mas sim como renovação onde muitas empresas estão abertas a novas idéias, buscando novos mercados e buscando a própria UPS como resposta para novos projetos”, afirma o gerente de vendas da operadora UPS Brasil, Christiano Rihan.

A UPS também trabalha com segmentos diversificados, o que para Rihan “os mesmos se complementam em sazonalidade, características e impactos mercadológicos”. É uma estratégia de empresa estar apta a atender à todas as necessidades do mercado e à reagir ao comportamento do setor.

A tecnologia é também para a UPS uma ferramenta funcional na oferta de serviços aos clientes. “A UPS dispõe um

portifólio completo em que auxilia empresas a reduzirem custos logísticos diretos. Um exemplo é o Trade Direct Air e o Trade Direct Ocean, onde fornecedores de peças para o *after market*, podem a partir do Brasil concluir uma exportação aérea ou marítima para múltiplos destinatários em um país.”

De acordo com Rihan, um efeito direto da crise nas operações logísticas da UPS foram as fortes oscilações da taxa de combustível, devido à queda dos preços de petróleo. “A taxa de combustível sofreu fortes oscilações durante este ano. O combustível representa muito nos custos em vários modais de transporte. A oscilação do combustível contribuiu com redução imediata do custo unitário de vários meios de transporte e consequentemente na composição do custo final dos produtos.”

A retomada do crescimento do setor automotivo, porém, já deu sinais



# MARSHAL

## A PARTIR DE AGORA TRADIÇÃO E TECNOLOGIA VÃO ANDAR JUNTAS

Você já pode contar com a tecnologia de ponta dos Pneus Marshal:

- 8º maior fabricante de pneus do mundo.
- Com 8 fábricas na Ásia e América.
- Mais de 70 milhões de pneus/ano.
- Melhor custo operacional da categoria.
- Distribuição exclusiva Cantu Pneus em todo Brasil
- Unidades Cantu: PR, SC, RS, SP PE.

Visite nossa Central de Serviços  
Autorizados Marshal

Fua Dom Lucas Obes, 956  
esq. com Av. Juntas Provisórias  
Eairo Ipiranga, São Paulo - SP

FABRICADOS NA CORÉIA DO SUL

rodoviário  
KRD 02

rodoviário  
KRS 03

rodoviário  
KRS 05

urbano  
CA 11

urbano  
CA 01

40  
anos  
**CANTU**  
SEMPRE A MELHOR EM QUALQUER CAMIÃO

0300 210 1010  
[www.cantu.com.br/pneus](http://www.cantu.com.br/pneus)