

Estratégia



José Geraldo Vantine (à direita) durante seminário para encontrar soluções para a grave crise por que passa a Zona Franca de Manaus: os conceitos da Logística Integrada podem ajudar bastante

Logística na Zona Franca

O que fazer para que a Zona Franca de Manaus saia do sufoco em que se encontra

No início do ano, um problema de proporções formidáveis pousou na mesa do consultor José Geraldo Vantine, diretor-geral da Vantine & Associados - ajudar a encontrar soluções para a mais grave crise da Zona Franca de Manaus, desde que um decreto federal a criou, em 1967.

As vésperas de completar 25 anos, a área de livre comércio se vê pressionada pela política de liberação das importações, o que torna os produtos importados pelo Sul do País, principal mercado da Zona Franca, mais baratos que os produzidos em Manaus.

Esse ingrediente explosivo somou-se a transtornos estruturais antigos. Manaus é uma cidade isolada e portanto de difícil acesso, tanto para os insumos estrangeiros como para os que vêm do Sul do País - estes, têm de se valer de uma arcaica e lenta estrutura rodoflúvia. Mais: a indústria local sempre encarou a Zona Franca como mero ponto de montagem.

Vantine debruçou-se sobre o assunto durante um mês e chegou à conclusão que a Logística poderia dar conta de grande parte dos problemas. O consultor reuniu-se com o governador Gilberto Mestrinho durante uma hora, e Mestrinho, que assume o gover-

no do Estado pela terceira vez, gostou do que ouviu e encomendou um anteprojeto sobre o assunto.

O plano, depois, foi detalhado num seminário de cinco horas de duração, realizado para um público restrito, que incluiu o secretário da Fazenda e o superintendente da Zona Franca.

O que Vantine imaginou passa pelo que chamou de Fluxo Centralizado, técnica que mistura conceitos de Central de Distribuição, armazém alfandegado e armazém geral. Pelo plano, um insumo importado teria suspensão a cobrança de ICMS ao chegar à Central de Distribuição. Como o insumo só vai gerar lucro ao se transformar em produto acabado, o imposto seria cobrado ao se faturar o produto.

Segundo Vantine, o Fluxo Centralizado resolveria parcialmente o problema de utilização do transporte, solucionaria a questão do fluxo de caixa, e com isso teria-se a possibilidade de criar na Zona Franca um armazém alfandegado, e, em decorrência, através de trabalho político, permitir à Zona Franca de Manaus importar e vender em qualquer mercado brasileiro - o que hoje é proibido.

O que é a Zona Franca

A Zona Franca de Manaus é uma área de livre comércio de importação e de incentivos fiscais especiais estabelecida com a finalidade de criar no Interior da Amazônia um centro industrial, comercial e agropecuário dotado de condições econômicas que permitam seu desenvolvimento em face dos fatores locais e da grande distância em que se encontram os centros consumidores de seus produtos.

Artigo 1º do decreto lei 288/67, que criou a Zona Franca

Os transtornos que ameaçam a sobrevivência da Z. Franca

Quase 25 anos depois de sua criação, a Zona Franca de Manaus não conseguiu resolver os problemas que motivaram sua criação.

► É uma epopéia a viagem de São Paulo até Manaus. São aproximadamente 3 mil quilômetros até Belém. O outro caminho, via Porto Velho, também tem distância aproximada de 3 mil quilômetros. De Belém para Manaus, os 1.300 quilômetros de subida do Amazonas levam seis dias. De Porto Velho, para descer o rio Madeira, que ainda não está balizado, são outros três ou quatro dias.

► Noventa por cento do PIB do Amazonas é gerado pela Zona Franca. Desse total, 60% é de responsabilidade da indústria eletroeletrônica - o restante é dividido pelos setores relojoeiro, duas rodas (motos), brinquedos, têxtil, mecânico, metalúrgico e outros. Não há um mix de indústrias que se autocomplementam, mostran-

do claramente que a Zona Franca se tornou uma mera montadora, não uma zona de industrialização.

► Praticamente 80% da produção é dirigida para o Sul do País, enquanto apenas 20% têm consumo local. Isso prova que a Zona Franca, em termos comerciais, também não surtiu os efeitos esperados.

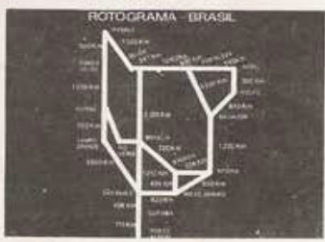
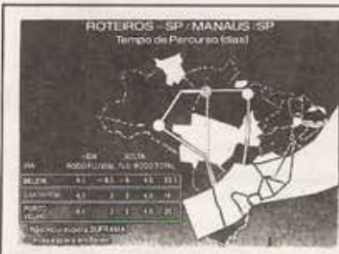
► O drama dos transportes:

Aéreo - entre 1980 e 1990 não houve evolução em toneladas. O transporte aéreo manteve-se totalmente inerte.

Longo Curso - verificou-se queda de mais de 50% em sua utilização. Manaus não é rota de navegação.

Cabotagem - cresceu entre 1985 e 1988, mas terminou em fracasso. Hoje, a navegação de cabotagem praticamente não existe.

Rodoflúvia - teve grande crescimento. Hoje é a única alternativa que resta para a região.



Cartas

Revistas internacionais

Com grande satisfação recebi a segunda edição do JORNAL DA LOGÍSTICA e aproveito para enviar cumprimentos pelo excelente trabalho realizado. Tomei conhecimento através do JL dos vários nomes de revistas internacionais, sobre as quais gostaria de obter informações para aquisição mensal (assinatura).

Fausto da Silva Baptista
Gerente da Divisão de Logística
Bombril

Discussão dos problemas

Agradeço o recebimento do Jornal da Logística, que vem preencher uma lacuna na discussão dos problemas da área. Gostaria de continuar recebendo a publicação.

Haroldo Wittitz
Rede Globo de Televisão
Gerente de Planejamento

Valiosa colaboração

É com satisfação que recebemos sua publicação JORNAL DA LOGÍSTICA, que com certeza será um instrumento de valiosa colaboração à

área de Logística e Distribuição Física do Brasil. Entendemos que o jornal é uma publicação que acompanha as atuais mudanças na área de comunicação, verificadas as tendências de regionalização e especificidade nas informações junto a determinado "target". Parabéns e sucesso.

Francisco Abreu
DPTO Propaganda & Marketing

Nível de desperdício

Parabéns pelo JL. Acredito que se todos os profissionais dessem importância ao assunto, o desperdício cairia assustadoramente.

Luiz Carlos Piton
Superintendente Divisão de Marketing
Metalfrío S/A

Recebido e lido

Recebi o JL. Parabéns e sucesso.
José Miguel Martini
Champion Papel e Celulose S/A

Mês de março

Por problemas alheios à nossa vontade, o JL número 2 foi entregue aos Correios com o mês de abril adiantado.

Opinião

Contribuição da Logística

Os problemas da Zona Franca de Manaus, e os esforços que o governo do Estado do Amazonas vem fazendo para solucionar a difícil situação, deram origem ao assunto de capa desta terceira edição do JORNAL DA LOGÍSTICA.

Trata-se de assunto importante a merecer a atenção de todos, já que o Estado do Amazonas depende imensamente da sua Zona Franca.

O assunto em questão torna-se importante, também, devido ao fato de a Logística poder oferecer seu instrumental para se chegar à solução de boa parte dos problemas que transtornam a Zona Franca.

Este terceiro número do JORNAL DA LOGÍSTICA, por outro lado, apresenta um pouco do grande trabalho realizado pela Brasildocks, empresa de inspiração italiana que aplica aqui os modernos conceitos da Logística Integrada.

Braço logístico da Pirelli, a Brasildocks criou sua própria estrutura e está provando no seu dia-a-dia que a Logística Integrada é o caminho seguro que as empresas brasileiras têm de trilhar para se tornarem mais eficientes e lucrativas.

Na última página, o JL volta a publicar as principais notícias que a grande imprensa tem divulgado sobre Logística. Trata-se de espaço generoso que contribui em muito para, também no Brasil, esse instrumento de potencial formidável ganhar a importância e dimensão que seguramente merece.

Tenham uma boa leitura.

EXPEDIENTE

O JORNAL DA LOGÍSTICA é publicação da Vantine & Associados, rua Cônego Eugênio Leite, 97, São Paulo, SP. CEP: 05414. FONE: (011) 853-5444. FAX: (011) 64-9733. Papel fornecido pela Tecnopallet - Tecnologia em Paletes (0122) 42-5345. Edição: Texto a Rigor - Editoria e Comunicação SC Ltda. Jornalista responsável: Fernando Leal. F: 872-6438

A Logística Integrada já é um sucesso há muitos anos na Europa e Estados Unidos, que se utilizam desse moderno conceito para ganhar em eficiência e lucratividade. No Brasil, poucas organizações conhecem a Logística Integrada, que é a ferramenta de trabalho da Brasildocks, empresa de origem italiana ligada ao grupo Pirelli.



Conceito

Da Europa para o Brasil

No ano de 1987, quando a Brasildocks iniciou suas atividades, começou a ser executado no Brasil o conceito de "Transit Points", e, mais do que isso, passou a existir uma empresa que prestasse serviços utilizando o conceito de Logística Integrada.

O Transit Point nada mais é do que a passagem de uma mercadoria por um armazém da Brasildocks, onde fica estocada até seguir para o consumidor final.

Já a Logística Integrada, que se utiliza da técnica do Transit Point, é bem mais ampla - atua decisivamente no ciclo industrial, desde a entrada dos insumos na fábrica, até a saída do produto acabado.

"O objetivo é fazer com que os fabricantes passem a se concentrar ao máximo na função produzir, para ter melhor qualidade e menos custos, deixando de se preocupar com tarefas que não lhes são próprias" - diz Mário Gorla, diretor-superintendente da Brasildocks.

Gorla está coberto de razão. Imagine-se uma grande loja de departamentos com instalações nas principais capitais brasileiras. Ao comprar televisores, por exemplo, adquiria vários itens de diversas marcas. Isso, criava para o fornecedor a necessidade de ter uma estrutura pesada de transporte e distribuição, além de planejamento e controle. Por outro lado, o comprador também se via às voltas com sérios problemas - um deles, o trânsito muito elevado de caminhões chegando nas lojas.

É fácil imaginar que um processo

assim não tem nada de eficiente, pois dificilmente o fabricante das TVs conseguia cumprir os pedidos segundo uma ocupação racional de seus veículos. É aí que entra o conceito do Transit Point: os fornecedores da loja de departamentos enviam seus produtos para um armazém da Brasildocks, que consolida as cargas e as manipula de forma tal que chegam ao destinatário, a loja de departamento, no prazo combinado.

A Brasildocks possui armazéns em Santo André, Campinas, Sumaré, São Paulo, Feira de Santana e Gravataí, conta hoje com cerca de 530 funcionários e tem por princípio não imobilizar recursos - seus armazéns são alugados e, na grande maioria, a frota que utiliza é de agregados.

A empresa que Gorla dirige é o braço logístico da Pirelli do Brasil. Como em outros países, ela, ao se instalar, prestava serviços ao grupo Fintrasporti, da Pirelli, passando, com o tempo a ter existência própria.

Hoje, utilizando os conceitos da Logística Integrada, surgidos há algum tempo na Europa e Estados Unidos, a Brasildocks pode atuar desde o embarque da matéria-prima, colocação num armazém e entrega just-in-time na linha de produção.

Coleta também o produto acabado, pode confeccionar sua embalagem, armazená-lo e cuidar da distribuição.

"Em resumo" - diz Mário Gorla - "é um serviço porta-a-porta, do produtor, nosso cliente, até o cliente do nosso cliente".

São muitas as vantagens do sistema. A principal delas, diz Mário Gor-

la, é a eliminação dos custos fixos, na forma de gastos com armazéns, frota e o próprio sistema de distribuição dos produtos.

"Com os nossos serviços, o cliente só assume os custos variáveis, isto é, aqueles ligados à produção e volume que ele produz. Uma outra vantagem é a economia com o imobilizado. Se alguém fabrica pneus, deve fixar sua atenção na tecnologia e na produção de pneus, não se ocupar da armazenagem, seleção dos produtos, transporte, enfim, do que nada tem a ver com a finalidade do seu negócio.

Mário Gorla chegou da Itália em 1969, trazido pelo grupo Liguigás. Vinha para desenvolver projetos imobiliários e industriais. Gorla continuou no País e passou a dar consultoria para empresas italianas com filiais no Brasil. A Logística Integrada começou a fazer parte do seu dia-a-dia na metade da década de 80, quando foi convidado para realizar um levantamento sobre o assunto no País. Quem encomendava essa tarefa era exatamente o grupo Fintrasporti, o braço Logístico da Pirelli, que naquela época estava de olho no mercado brasileiro, para aqui instalar mais uma de suas unidades.

Mário Gorla gostou tanto da área, e a estudou em tamanha profundidade que se tornou acionista da empresa que a Fintrasporti montou no Brasil. Hoje, diretor-superintendente, Gorla pode apresentar uma carteira de clientes expressivos, entre eles a própria Pirelli e pesos-pesados como o Pão de Açúcar, Disbla, do grupo Sanbra e Mesbla, entre outros.

A logística entra na quarta onda

Nessa nova fase do ciclo de produção será fundamental a aplicação do marketing total

JOSÉ GERALDO VANTINE

O conceito de logística tem sido debatido ao longo dos anos e hoje se define como sendo a função sistêmica de otimização do fluxo de materiais e de informações de uma organização. Normalmente, a logística integra uma ou mais atividades voltadas para áreas operacionais e gerenciais, ligando o ponto de origem da matéria-prima até o ponto de destino do produto acabado, isto é, um fornecedor e cliente.

Portanto, a logística tem abrangência bastante grande, pois torna possível a criação de um sistema de fluxo contínuo de produção. Podemos entender que no plano industrial três áreas são extremamente importantes: marketing, voltado para a definição do mercado; produção, que atende às necessidades da manufatura; e logística, que permite a integração harmônica entre as áreas de materiais, planejamento de produção e distribuição física, de forma tal que no mínimo custo total seja possível colocar um produto no mercado dentro de um conceito de qualidade.

Para a logística, a qualidade tem significado maior que o simples valor intrínseco do produto — qualidade, no caso, é uma quantidade de valor que se agrega ao produto ou serviço a fim de satisfazer o usuário final pelo preço



justo. Assim, na visão da logística, qualidade vai além das características do produto, pois passa pela excelência do serviço de atendimento ao cliente.

Em conseqüência, a logística vê o atendimento ao cliente como a coordenação das ações operacionais, quer seja de planejamento de vendas, de planejamento de produção, para que o produto esteja no lugar certo, na hora e qualidade certas e pelo preço justo.

Quanto à produtividade, convém

lembrarmos que no momento inicia-se a quarta onda do ciclo de produção. A primeira onda foi a fase do taylorismo, quando se mediu o trabalho em relação ao homem e à máquina. A segunda surgiu com Maynard, nos Estados Unidos, momento em que nasceu o conceito clássico de engenharia de produção.

Após a Segunda Guerra Mundial veio a terceira onda, com o Japão, que necessitava recuperar rapidamente sua economia. Nos anos 70, concluiu-

do um trabalho de mais de 20 anos, os japoneses, que mergulharam na busca de qualidade e produtividade, fizeram o que se pode chamar de uma nova revolução industrial.

Resta, finalmente, definir a quarta onda. Entendo que o conceito de logística e a importância que se verifica no custo da logística criam esta quarta onda, a última do século 20 e na qual vão se sobressair de forma muito intensa não somente o conceito de produtividade ampla empresarial, mas o da qualidade num aspecto mais abrangente.

Assim, será fundamental estabelecer a estratégia competitiva, que se norteará pelos aspectos globais não só da produtividade e qualidade, mas também do marketing total — a política de preços, a definição exata do produto dentro daquilo que o consumidor efetivamente necessita.

Essa quarta onda poderia ser chamada de onda da competência e é importante que sejam bem definidos, para cada segmento empresarial, os objetivos e as metas a serem atingidas, não importando se esse segmento for industrial, varejo, serviços e especialmente transporte.

Na quarta onda, logística, marketing e produtividade ligada à qualidade são sinônimos de lucratividade. E o que importa para uma empresa dentro de um regime de competição na abertura do mercado mundial é a lucratividade — produzir com lucro para melhorar o desempenho global.

□ José Geraldo Vantine é especialista em Logística e Distribuição e diretor-geral da Vantine & Associados

Em direção ao futuro

O ESTADO DE S. PAULO EMPRESAS

A produtividade está entrando na quarta onda do ciclo de produção. Essa quarta onda é a Logística, segundo o consultor José Geraldo Vantine. Em artigo publicado dia 19 de abril pelo Caderno de Empresas do jornal O Estado de S. Paulo, Vantine explica porque o conceito de Logística e os custos que ela representa para o produto acabado colocam-na no topo das prioridades empresariais. A Logística também foi assunto do Jornal do Commercio, de Manaus, no dia 16 de abril - o governo do Estado do Amazonas está se armando de informações para saber como a Logística pode colaborar na busca de soluções para as dificuldades que a Zona Franca de Manaus enfrenta com a abertura das importações

TERÇA ECONOMIA



Logística: o instrumento fundamental das empresas

Intermodalismo, complementação do transporte rodoviário

Intermodalismo, ou seja, a utilização de mais de um modo de transporte para a realização de uma viagem, é uma tendência que vem ganhando espaço no Brasil. Isso ocorre porque a logística integrada oferece uma série de vantagens para as empresas, principalmente em termos de redução de custos e aumento da produtividade.

Essa intermodalidade pode ser aplicada em diversos setores da economia, desde o transporte de cargas até o transporte de passageiros.

Para garantir parte das necessidades de transporte de cargas, as empresas devem considerar a logística integrada como uma das principais opções.

Atmá pouco difundida no Brasil, a logística oferece recursos importantes para ajudar a empresa a enfrentar a recessão. A redução de estoques, a diminuição do 'lead time', otimização de

embalagens, da qualidade do produto e da distribuição são algumas das vantagens dessa abordagem.

Películas, ligantes e outros produtos químicos são transportados de forma eficiente por meio da logística integrada. Isso ocorre porque a logística integrada oferece uma série de vantagens para as empresas, principalmente em termos de redução de custos e aumento da produtividade.

A logística é uma atividade vital para o planejamento, execução e controle do fluxo de informações e de materiais. Isso ocorre porque a logística integrada oferece uma série de vantagens para as empresas, principalmente em termos de redução de custos e aumento da produtividade.



Em São Paulo de Manaus, por mais de 20 anos, o governo tem buscado melhorar a infraestrutura de transporte e distribuição de cargas, visando a competitividade da Zona Franca de Manaus.

Em um relatório a produção e a distribuição de produtos e a logística integrada são fundamentais para a competitividade das empresas. Isso ocorre porque a logística integrada oferece uma série de vantagens para as empresas, principalmente em termos de redução de custos e aumento da produtividade.

Curriculo e experiências de José Geraldo Vantine

Atualmente, diretor-geral da Vantine & Associados, consultor em logística, distribuição e marketing para empresas de diversos setores da economia.

Formado em Engenharia de Engenharia e Arquitetura, com especialização em Logística e Distribuição.

Atuou em diversas empresas, onde desenvolveu projetos de logística e distribuição, visando a melhoria da eficiência operacional.

Atualmente, atua como consultor em logística e distribuição para empresas de diversos setores da economia.

Atuou em diversas empresas, onde desenvolveu projetos de logística e distribuição, visando a melhoria da eficiência operacional.

JORNAL DO COMMERCIO