

R E V I S T A D A

LOGÍSTICA

A N O III - N. 22 - NOV/DEZ - 1993



A FORÇA DA LOGÍSTICA

ADEUS ANO VELHO



Esta edição da Revista da Logística aborda temas de real interesse para todos aqueles que atuam no setor. A matéria de capa mostra um grande atacadista-distribuidor — o Martins —, que muito

tem investido em Logística. Outra expressiva organização enfatizada é a Siemens, cujo conceito de Logística merece destaque.

A edição trata também de um assunto palpitante: o setor de Transporte e seu envolvimento no Mercosul. Para finalizar — e não menos importante —, a matéria sobre o professor Douglas Lambert e o artigo que destaca as vantagens do relacionamento entre os setores de Marketing e de Logística.

Queremos aproveitar a oportunidade, nesta, que é a última edição do ano, para desejar a todos os nossos leitores um Ano Novo repleto de paz, alegrias e realizações. De nossa parte fica o compromisso da produção de uma revista ainda melhor em 94, buscando, com isso, atender às expectativas de nossos leitores e anunciantes.

J.G. Vantine

REVISTA DA LOGÍSTICA

Publicação bimestral do Edilog, dirigida a profissionais das áreas de Movimentação de Materiais, Armazenagem, Embalagem, Transporte, Distribuição Física e Suprimentos, entre outras.

Diretor Responsável: José Geraldo Vantine ■ **Edição:** Lygia Pini (MTb 18.046) ■ **Redação:** Marlina Valensuela (MTb 21.497) ■ **Criação, Produção Editorial e Visual e Editoração Eletrônica:** Idéia Final Comunicação Empresarial - Tel.: (011) 572-4222 ■ **Projeto Gráfico:** Roberto Silva e M. Donizeti ■ **Diagramação:** Cláudio Soares ■ **Impressão:** Gráfica Camargo Soares ■ **Endereço para correspondência:** Edilog Serviços Editoriais S/C Ltda. Rua Cônego Eugênio Leite, 97, sala 1, CEP 05414-010, São Paulo, tel.: (011) 282-1724, fax (011) 84-9733.

Não é permitida a reprodução de matérias, em parte ou no todo, sem prévia autorização dos Editores.



Coordenação Técnica:
Vantine & Associados

ACORDO INTERNACIONAL

EM DIA COM O PRIMEIRO MUNDO

A Vantine & Associados formaliza um acordo de cooperação internacional e, mais uma vez, traz para o país informações sobre a Logística do Primeiro Mundo.

E em tempos de crise só mesmo acompanhando as mudanças para enfrentar a concorrência. Mantendo sua condição de vanguarda na prestação de serviços, a Vantine & Associados sempre se preocupou em oferecer aos seus clientes grandes oportunidades de aprimoramento, seja por meio de assessoria, pesquisa, treinamento, consultoria, ou proporcionando eventos.

Provas disso foram observadas na Jornada Técnica Brasil-Europa'93, em outubro, e no seminário internacional ministrado por Douglas Lambert (ver box), em julho. Dando seqüência aos seus trabalhos, a V&A formalizou, recentemente, um acordo de cooperação com a University of North Florida (UNF), envolvendo uma série de atividades para 1994 e

A Logística é hoje um tema de interesse mundial, que vem apresentando evoluções importantes para o conhecimento brasileiro. Dia após dia, observa-se que um sistema logístico eficaz e bem conceituado gera grandes resultados para empresas de qualquer parte do mundo.



PREZADO LEITOR

■ Se você já vem recebendo a Revista da Logística, certamente pôde perceber uma série de mudanças. Um novo tratamento visual, mais moderno e dinâmico. E, ainda, uma nova abordagem editorial, mais adequada aos crescentes avanços da Logística e às expectativas dos leitores.

Porém, se você ainda não recebe habitualmente a nossa publicação e deseja fazer parte do mailing-list da Revista da Logística, entre em contato conosco e, imediatamente, você será cadastrado.

Escreva para Edilog Serviços Editoriais, rua Cônego Eugênio Leite, 97, sala 2, Jardim Paulistano, São Paulo - SP, CEP 05414-010, telefone e fax (011) 282-1724, solicitando sua inclusão em nosso mailing. A partir da edição subsequente, você passará a receber, gratuitamente, a Revista da Logística.

Sua sugestão também é muito bem-vinda!



1995, tendo Douglas Lambert como interlocutor da universidade. "Por meio desse acordo, estamos buscando informações e conhecimentos do Primeiro Mundo", diz Vantine.

Localizada em Jacksonville — EUA, a UNF é um

instituto de ensino privado que, por meio da Faculdade de Administração e Negócios, oferece curso de graduação, pós e mestrado na área de Logística. Seu programa é desenvolvido em conjunto com o Council of Logistics Management. Douglas Lambert,



O diretor da Escola de Administração de Negócios (INBA), Earle C. Traynham (Ph.D.), Vantine e Lambert, na UNF (vista parcial ao lado).

Ph.D. em Logística e Marketing, é o professor da disciplina na faculdade, além de ostentar o título de Prime F. Osborn III Eminent Scholar Chair in Transportation e dirigir o Centro Internacional para a Competitividade da UNF.

LAMBERT E A LOGÍSTICA NOS EUA

■ Considerado um dos maiores especialistas mundiais em Logística, Douglas Lambert, é famoso pelos cerca de 250 projetos de desenvolvimento logístico executados em universidades e em organizações de porte. Entre outros centros de excelência em estudos, sua participação se deu em programas da Michigan State University, Boston University, Massachusetts Institute of Technology e no The Cranfield School of Management. Prestando consultoria, Lambert atendeu empresas reconhecidas em todo o mundo, tais como IBM, Xerox, American Telephone and Telegraph, Shell, 3M, Union Carbide e Bristol-Myers.

Além disso, outros trabalhos contam com a atuação de Lambert. Ele é autor de *The Development of an Inventory Costing Methodology*, *The Distribution Channels Decision* e *The Product Abandonment Decision* e co-autor de *Management in Marketing Channels* e *Strategic Logistics Management*. Editou o *International Journal of Physical Distribution and Materials Management* e fundou a revista *The International Journal of Logistics Management*.

Seu interesse pela Logística se deu em 1971, quando ainda cursava no Canadá. No local, nenhuma escola de Administração oferecia cursos nessa área, e Lambert optou então pelo doutoramento em Marketing e Logística

na Ohio State University. "Hoje", diz ele, "muitas universidades nos EUA oferecem cursos de Logística em nível de graduação, mestrado e pós-graduação, e os profissionais formados no curso têm mais facilidade para ingressar no mercado de trabalho."

Segundo Lambert, nos Estados Unidos há uma conscientização crescente de que a Logística representa a chave do sucesso corporativo. Seus custos giram em torno de US\$ 650 bilhões ao ano, correspondendo a cerca de 11% do PNB. Grandes empresas contam com profissionais na vice-presidência assumindo a função.

Falando sobre a recessão por que passa o Brasil e de um mercado cada vez mais competitivo, Lambert alerta que é fundamental a preocupação com menores custos. É justamente aí que a Logística participa da estratégia de Marketing das organizações. "Para uma empresa desenvolver uma estratégia de Marketing bem-sucedida, em busca da eficiência e da lucratividade, a Logística deve fazer parte dela", conclui.



Vantine e Lambert formalizam acordo de cooperação.

A distribuição paletizada sem problemas



3 - Na estocagem, proporciona otimização da ocupação volumétrica do depósito, organização do estoque e facilidade de localização e acesso aos produtos.



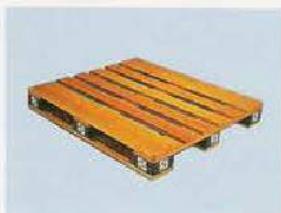
4 - Racionalização nos tempos de carga e descarga de veículos, além da redução drástica de perdas, danos e furtos em trânsito.



5 - O Sistema SPED possibilita que seu produto se mantenha unitizado em qualquer fase de distribuição.



2 - Já no final da Linha de Produção o palete permite a unitização de produtos, agilizando o fluxo de materiais dentro da unidade fabril.



1 - Em condições ideais de uso, qualquer quantidade e no tempo exato, o palete está à disposição de sua empresa.

7 - O SPED INFO faz a monitoração informatizada de todas as fases do ciclo da distribuição, inclusive para o usuário.



6 - A Integração Palete-Produto, inclusive no ponto-de-venda, reduz manuseios e otimiza o tempo de ressuprimento.



SOLUÇÃO EM DISTRIBUIÇÃO PALETIZADA

SPED - Sistema Paletizado de Expedição e Distribuição Ltda.

R. Tapajós, 85 - Tel.: (011) 228-9019 - Fax: (011) 228-2947 - CEP 01107-040 - Ponte Pequena - São Paulo - SP

SIEMENS

LOGÍSTICA INTEGRADA

Logística é a ação integradora das atividades da empresa, praticada através de um fluxo racionalizado de informações, materiais, produtos, valores e serviços, objetivando criar vantagens competitivas e contribuir para a satisfação do cliente. No Grupo Siemens Brasil, assim é definida a Logística em instrumentos de divulgação utilizados para a disseminação do tema entre seus colaboradores. O material (folhetos, vídeos etc.) faz parte de uma política da organização que adota a Logística como

A Siemens desenvolve uma política para a Logística da empresa e aplica o conceito como forma de conquistar a excelência.

▶ uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento de seus negócios. Além de ser instituído como política para todas as



unidades do grupo, o assunto vem sendo privilegiado tão intensamente que é coordenado em nível de diretoria. O responsável por essa tarefa, no âmbito corporativo, é o diretor-geral,

Euclides Valente Soares.

Na verdade, Logística é um dos quatro temas que recebem esse tratamento por parte da empresa. Qualidade, meio ambiente e terceirização comple-

ARMAZENAGEM COM TECNOLOGIA

RACK

Módulos Desmontáveis



GP 10

Permitem o uso integral do espaço disponível na sua área de armazenamento verticalizando sua estocagem.

De alta resistência, peças totalmente intercambiáveis, são fabricados no padrão ISO ou nas medidas determinadas pelo usuário. Dispensam o uso de ferramentas nas operações de montagem e desmontagem.

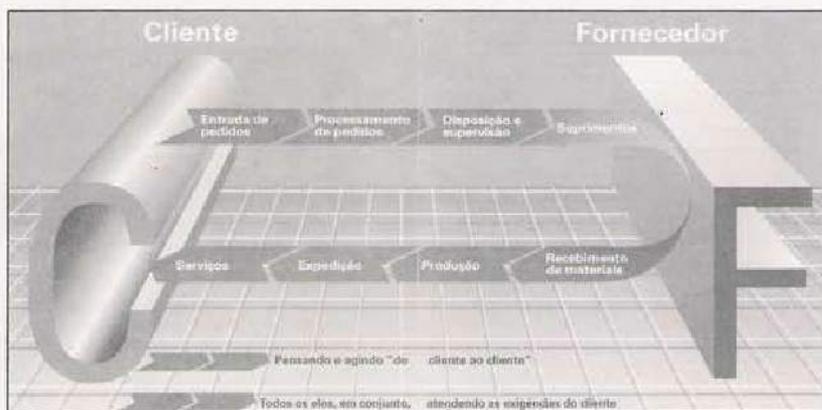
PARMATEC
PARMATEC
PARMATEC



Parmatec Indústria e Comércio Ltda.

Rua Guaranésia, 912/916 - Cep. 02112-001 - São Paulo - SP

Fone: (011) 954-3811 - Fax: (011) 954-4887 - Telex 11-61130 - PAEC-BR



tam o quadro de áreas destacadas, todas atreladas entre si. "Temos um programa de qualidade total correndo paralelamente que envolve a Logística", exemplifica Soares. "Procuramos correlacionar tudo isso", diz ele.

Dentro da temática coordenada por Soares foram definidas maneiras de estudar e divulgar os conceitos, os princípios e os objetivos, desenvolvendo a cultura logística entre os funcionários. "Além da definição clássica de Logística como uma ação integradora das atividades, a aplicação de seus conceitos visa eliminar caminhos e processos desnecessários nos setores administrativos e produtivos", comenta o diretor. Segundo ele, esse aspecto permite o aperfeiçoamento de todas as ações decorrentes da relação da empresa com seus clientes e fornecedores, definida por cadeia logística (ver quadro).

Conscientização

A preocupação da Siemens em manter trabalhos dessa ordem é justificada pela complexidade da organização. O Grupo é composto por oito empresas espalhadas por todo o território nacional e atua nas

Cadeia Logística.

áreas de eletrotécnica e eletrônica. A partir da política adotada procura-se padronizar o tratamento do assunto na Siemens como um todo, dando homogeneidade de tratamento ao tema Logística. Por esse motivo foram criados o Conselho Deliberativo e o Conselho Permanente, formados, respectivamente, pelos membros da diretoria e por representantes de cada área.

Basicamente as funções do Conselho Deliberativo são: decidir sobre os objetivos, a política e as estratégias empresariais; incentivar a disseminação de informação, formação e treinamento logísticos; conciliar e decidir sobre a implementação de medidas de abrangência empresarial; e analisar periodicamente o balanço de desempenho e dos custos logísticos. Por sua vez, o Conselho Permanente assessoria o Deliberativo, elaborando conceitos e recomendações para decisões; propõe medidas e define regras e princípios logísticos; consolida o balanço do desempenho e dos custos; e incentiva a troca de experiências entre as di-

versas unidades. De acordo com o diretor-geral, a intenção do trabalho é aproveitar sinergias, experiências e explorar pontos em comum.

Além de constar em folhetos e programas de vídeos, a política é difundida por meio de cursos, palestras de integração — dirigidas a novos funcionários e estendidas aos demais colaboradores — e de treinamentos. Um dos principais instrumentos utilizados para esse fim é o "Jogo Em-

presarial de Logística", treino que simula situações cotidianas de diversos setores e propicia experiências para serem colocadas em prática. "Temos que conscientizar as pessoas sobre a importância do assunto, e isso

"A Logística é a ação integradora das atividades e visa eliminar caminhos e processos dispensáveis."

não se consegue facilmente", diz Soares. "É preciso plantar e regar todos os dias."

Trabalhos

Marco Pintor, gerente de Logística, é um dos membros do Conselho Permanente e conta que o grupo se reúne periodicamente, dando evolução aos trabalhos desenvolvidos dentro do conceito logístico da Siemens. "O aproveitamento da nossa sinergia em suprimentos, por meio de um sistema de integração de informa-



Marco: "Muitas idéias dos funcionários são colocadas em prática, gerando resultados para as empresas de todo o Grupo".

ção, é o aspecto tratado atualmente”, diz ele. A idéia é interligar os setores de todas as empresas do Grupo que realizam as compras, sem com isso tirar a autonomia de cada unidade. Aquela que se utiliza do maior volume de determinado produto será responsável pela negociação.

Como exemplo, Marco cita o caso de uma situação possível. “No Sul”, diz ele, “a empresa tem muito mais condições de negociar preço de alumínio do que nós, e ela se incumbiria dessa parte, informando às demais qual é o fornecedor apropriado.” Feito isso, cada unidade faz seu requerimento diretamente com o fornecedor, obtendo o mesmo

custo e qualidade do produto negociado. Numa segunda fase, a Logística de distribuição será estudada. “Atacamos mais a Logística de informação, pois, em nível corporativo, é o que mais necessitamos”, diz. O ganho de tempo e a economia são os benefícios destacados por ele ao referir-se à concentração de informações praticada.

Estão sendo estudados também os custos logísticos. “Nós sabemos que a Alemanha gasta em termos de Logística perto de 18 a 25% de seu faturamento”, conta Mar-

co. No Brasil, a empresa está se capacitando para dimensionar isso e a contabilidade definirá quais os percentuais devem ser atribuídos para o trabalho logístico e quais não se incluem no sistema.

Resultados

Atribuindo o sucesso de um trabalho ao sistema de movimentação e informação no controle de estoque, Marco diz: “Algumas tarefas demoravam

45 dias para ser concluídas e hoje levam dez”. Para tanto, foi adotado o Kanban (controle de produção e de estoque através de cartões), e boa parte das atividades passaram a ser controladas por com-

putador. Outra medida adotada nesse sentido é o programa de engajamento com fornecedores. Para abastecimento de produtos, os fornecedores devem suprir a produção diretamente sem que as mercadorias precisem ficar estocadas em outro ponto. O mesmo procedimento a empresa pretende desenvolver com seus clientes.

Nas filiais da empresa, os estoques foram praticamente eliminados, apresentando os resultados concretos da Logística. Na parte burocrática e na física tudo está sendo mais agilizado, e o fluxo de produ-



Prateleiras substituem gaiolas, gerando número maior de pontos livres para colocação de produtos.

ção, otimizado. Além disso, o diretor-geral destaca: “A somatória dos tempos reduzidos gera um potencial incrível de melhora, e, hoje, tempo vale muito”. Dentro da temática de parceria com fornecedores, a empresa também realizou trabalhos com transportadoras que possibilitam à Siemens entregas num prazo de 24 horas, quando feitas nas capitais, e no mesmo dia, quando em São Paulo.

Os Conselhos agora estu-



Expedição de materiais: na junção de esteiras, mão-de-obra reduzida.

dam a viabilização de projetos específicos com a aplicação devida do conceito logístico da empresa. As diversas áreas começam a atuar mais intensamente, cada qual resolvendo o seu problema. Soares lembra que os representantes de cada unidade do Conselho Permanente estão incumbidos de atacar o assunto mais de frente, averiguando os aspectos operacionais. “Estamos conseguindo avanços bastante significativos com o conjunto desse trabalho”, finaliza ele.

ATACADISTA-DISTRIBUIDOR

O EXEMPLO DO MARTINS

Tudo começou com um pequeno armazém de secos e molhados, em Uberlândia, no ano de 1953. Hoje a empresa é o maior atacadista-distribuidor da América Latina, trabalha com nada menos que oito mil itens de produtos ativos de 62 segmentos de mercado e atua em todo o território nacional. O Martins Comércio, Importação e Exportação possui a maior e mais informatizada malha de distribuição do país, e no ano passado seu faturamento esbarrou nos US\$ 500 milhões.

Outros números alcançados pelo Martins impressionam. Sua cobertura geográfica é de 8.511.000 km². A capacidade de armazenagem da empresa chega perto de 836.500 m³ e a totalidade de área construída de suas instalações abrange cerca de 138.000 m². O total de localidades atendidas é por volta de 14.000, onde situa-se parte dos 165.000 clientes ativos da distribuidora.

Pilha, lâmpada, tinta, creme dental, aparelho de som, remédio, calçado, bebida... O universo dos tipos de produtos que entram e saem do Martins é algo em torno de 11.000 itens. E, para um eficiente trabalho com essa tamanha gama de mercadorias, a empresa adotou a criação de

Pantográfica: empilhadeira trilateral abastece e descarrega prateleiras em corredores estreitos (espaços otimizados).



Central de Distribuição Uberlândia: grande elo de ligação entre a indústria e o varejo e a maior área coberta do segmento da América Latina.

A partir de uma modesta loja de secos e molhados, o Martins evolui no tempo e dá exemplos de como construir um negócio de grandes números e resultados. Seu ponto forte: a distribuição direta aos pontos-de-venda.

alianças com clientes e fornecedores. Para o presidente, Alair Martins do Nascimento, "a empresa obtém mais êxito quanto melhor exerce seu papel: atender às necessidades de seus aliados ao comercializar e distribuir produtos e serviços, integrando seus clientes à indústria e emprestando a ambos condições competitivas".

Por atender a inúmeros segmentos de mercado e apresentar uma tamanha estrutura de porte, o atacadista-distribuidor depende, e muito, do aparato da informática. Esse aspecto, o Martins não deixa por menos. Tanto que, ao longo do tempo, desenvolveu seus próprios software aplicativos e dispõe de equipamentos de última geração. Utilizando-se de aproximadamente duzentos micros e do mainframe 9121 de 512 megabytes da IBM — com capacidade de armazenagem em discos de 57 gigabytes —, a distribuidora pode processar 39 milhões de instruções por segundo, contando com o maior computador de empresas congêneres do país.

Tudo informatizado

Na Central de Distribuição Uberlândia, com 79.047 m² de área construída, todo o processo de funcionamento é computadorizado. Com auxílio do micro, as mercadorias que chegam



LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA SÃO HOJE ÁREAS DE EXTREMA IMPORTÂNCIA PARA O SUCESSO DE UMA EMPRESA. UMA ESTRUTURA INEFICIENTE PODE GERAR ATRASO DE ENTREGAS, PRORROGAÇÃO DE DUPLICATAS, ESTOQUES MAL CONTROLADOS E UMA TRÁGICA CONSEQÜÊNCIA COM TUDO ISSO: PERDA DE CLIENTES E DE DINHEIRO. JÁ UMA ESTRUTURA PROFISSIONAL PODE FUNCIONAR COMO UMA VERDADEIRA ALAVANCA DE VENDAS. E AGORA VOCÊ PODE USUFRUIR DE UMA ESTRUTURA PERFEITA EM LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA SEM TER QUE INVESTIR UM CAMINHÃO DE DINHEIRO. A DDF, UMA EMPRESA



LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA. VOCÊ PODE ESTAR PERDENDO CLIENTES E DINHEIRO COM ISSO.

DO GRUPO PHILIPS, PRESTA SERVIÇOS DE LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA MODULADOS DE FORMA A ATENDER ÀS NECESSIDADES DE QUALQUER TIPO E TAMANHO DE EMPRESA INDUSTRIAL OU COMERCIAL. VOCÊ PODE CONTAR COM ASSESSORIA E UM SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA QUE PERMITE UM TOTAL CONTROLE DE SUAS MERCADORIAS DESDE O FINAL DA LINHA DE PRODUÇÃO ATÉ A ENTREGA AOS SEUS CLIENTES. A DDF POSSUI DEPÓSITOS EM SÃO PAULO, RECIFE E MANAUS EM UMA ÁREA CONSTRUÍDA DE 50.000m² COM CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM COM MAIS DE 40.000 PÁLETES. APOIANDO TODO ESTE SERVIÇO, A DDF TEM UM COMPLETO SISTEMA DE INFORMAÇÕES COMPUTADORIZADO (ON-LINE) QUE PROPORCIONA AOS SEUS CLIENTES UM GERENCIAMENTO GLOBAL DE TODO O PRO-



CESSO DE LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA. AGORA QUE VOCÊ CONHECE UM POUCO DE TUDO O QUE A DDF PODE OFERECER JÁ SABE O QUE ESTÁ PERDENDO.

DDF
Logística e
Distribuição Física

São Paulo - Tels.: (011) 964-1005/964-1014/964-1211 • Recife - Tel.: (081) 545-2076 • Manaus - Tel.: (092) 652-2211



O início da história: pequeno comércio do Martins, em 1953.

recebem etiquetas de endereçamento, contendo localização ideal para o produto e, ainda, indicação da norma de paletização e da melhor estrutura de armazenagem (*drive-in*, estanterias, blocados ou porta-paletes). Um mapa de carga localiza os itens estocados, quando necessário, e também aponta a data de entrada no depósito.

A metodologia operacional utilizada na Central possui tecnologia própria. "Aliás", diz Carrijo, "basicamente todos os sistemas foram criados dentro de casa e atendem a necessidades específicas do Martins." A operação na armazenagem e movimentação é voltada para um fluxo mais ágil de mercadorias; conservação apropriada dos produtos; rotação eficiente; menores custos; e rigorosidade na seleção de mercadorias, garantindo uma expedição precisa em relação aos pedidos.

Na movimentação e armaze-



Depósito de Uberlândia (parte interna): cerca de US\$ 50 milhões em estoques controlados por computador.

nagem de estoques, muito em breve, a empresa estará adotando uma tecnologia mais avançada: o código de barras, em fase de testes. Outros projetos estão em fase de implantação no depósito central, voltados para carregamento de veículos, além de novas idéias, em estudo, para maior produtividade.

Segundo Carrijo, na distribuição de mercadorias, apenas o processo de roteirização foi adquirido de terceiros. Com base nos parâmetros estipulados — velocidade permitida na estrada, número de clientes para entregas, peso e volume da carga, distância a ser percorrida etc. —, o sistema estabelece uma rota otimizada para cada um dos quase 1.500 veículos da empresa.

Além de ser aplicada na roteirização, no recebimento de pedidos e no depósito, a informática ganha vez também no faturamento, na manutenção

de veículos, na gestão de compras e de vendas, recursos humanos, enfim, em todas as áreas. O volume de negociações da empresa, sua extensão nacional e o regime de distribuição em que atua são, do ponto de vista de Carrijo, os principais motivos que justificam a obrigatoriedade de uma moderna informatização.

Transit Points

Uma das características predominantes no Martins é a sua preocupação em inovar constantemente. Além da modernização nas operações, que garantem o controle de um intenso volume de estoques e de movimentação, a empresa criou o serviço de telemarketing. Com ele, a entrada dos pedidos é imediata, o depósito é melhor

dirigido e o tempo de recebimento da mercadoria pelo cliente, reduzido.

Outra inovação contribui para entregas mais ágeis: os Transit Points, também conhecidos como

centros de distribuição avançados. Localizados em 24 pontos do Brasil, a maioria em regiões estratégicas, os Transit Points recebem os produtos do depósito central de Uberlândia e realizam as entregas aos clientes da sua localidade. Esses centros não funcionam como depósitos e sim como transpor-

A Logística é para o Martins o que a área fabril é para uma Indústria.



Alair Martins do Nascimento: fundador e presidente do maior atacadista da América Latina.

do de mercadorias. Grandes carretas transferem os pedidos para caminhões menores, que seguem seu rumo.

"Optamos pelos Transit Points com objetivos principais de redução de custos e maior rapidez na distribuição", diz Carrijo. "Além disso, os centros aumentam a disponibilidade operacional da frota e são alavancadores de

negócios, uma vez que ficamos mais próximos do cliente e mais ágeis na entrega de suas mercadorias." Urbanos, regionais e de cidades do interior, os centros encon-

tram-se em: Aracaju, Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Cuiabá, São Luís, Manaus, Porto Velho, Teresina, Sobral,

Campinas, Salvador e Vitória, entre outras localidades.

"O cliente ganha com a rapidez de entrega, podendo liberar seu capital de giro para outras necessidades, e ganha com o nosso variado mix de produtos, com a opção de encontrar quase tudo no Martins." Essas são algumas das vantagens de ser atendido pelo atacadista-distribuidor, na

"Com os Transit Points ficamos mais próximos do cliente e mais ágeis na entrega de suas mercadorias."

LOGÍSTICA, PONTO DE PARTIDA

■ A Logística é para o Martins o que a área fabril é para uma indústria. Este é o conceito do setor na companhia. "Por meio da Logística procuramos alavancar resultados, crescer vendas e ampliar mercados", diz Carlos Carrijo, gerente de Logística. "Ela faz parte da estratégia competitiva da empresa e portanto é de fundamental importância para o sucesso da mesma", completa. Presente em praticamente todas as atividades da distribuidora, o sistema logístico é o ponto de partida para os bons resultados conquistados até então.

Responsável pelo trabalho de fazer chegar todos os produtos em condições adequadas nos vários pontos do país, a Logística está na tecnologia de movimentação e armazenagem, no desenvolvimento de expedição de mercadorias, baús intercambiáveis, manutenção da frota, notificação de entregas, controle de validade de produtos, entre outras funções.

"Os nossos custos vêm caindo gradualmente ano a ano em função de todo um conjunto de medidas adotado no sistema logístico", avalia Carrijo. Para tanto, a empresa se baseia nas necessidades de mercado e também na sua própria capacidade de reação aos movimentos econômicos. As tarefas costumam ser planejadas com antecipação. "Trabalhamos com sessões de planejamento estratégico de dois em dois anos, o que nos permite uma previsão dos fatos e preparação para possíveis ocorrências", completa.

opinião de Carrijo. Além disso, ele considera a redução dos custos que, em boa parte, a empresa tem condições de repassar aos clientes.

Quem ganha é o cliente

Porém, não apenas comercializando e distribuindo produtos trabalha o Martins. Por meio da sua força de vendas (aproximadamente 3.500 profissionais), a empresa presta serviço de assessoria informal aos

comerciantes, dando sugestões de administração de estoques e de expansão de negócios. Ultimamente, intensificando a preparação de projetos de reforma de lojas, orienta seus clientes no sentido de ajudá-los a enfrentar a concorrência.

Mas não é só isso. O Martins também financia capital por meio do banco Triângulo, uma das empresas controladas pelo grupo, e ensina principiantes do setor a montar seus pontos comerciais, mostrando-lhes, até mesmo, como dispor as prateleiras nas lojas e como abastecê-las. "Dessa forma, o ganho está no conjunto de ofertas de serviços que prestamos ao atender a todas as necessidades que o cliente julgue importantes para o seu negócio", conclui Carrijo.

Carlos Carrijo: "A Logística é de fundamental importância para o sucesso da empresa".



RESTRIÇÕES OPERACIONAIS

Em 1991, um acordo do Mercado do Cone Sul (Mercosul) estabeleceu pesos e medidas máximas permitidas para veículos de carga. Resultado: a Argentina não permite a circulação de caminhões com mais de 18 m de comprimento e 4,10 m de altura, dificultando a exportação e o trânsito da frota brasileira, que, conforme as normas nacionais, possui modelos medindo 18,15 m por 4,40 m. E o pior é que o assunto já faz parte de um decreto executivo publicado pela Argentina, ano passado; e o prazo que permite a circulação de veículos fora dessa lei vai até o final de 1994.

Na opinião de Sônia Rotondo, assessora de Transportes Internacionais da Associação Nacional das Empresas de Transportes Rodoviários de Cargas, NTC, "tudo leva a crer que a legislação brasileira não foi observada na reunião de 1991, quando convencionou-se dimensões diferentes da nossa frota". Uma das razões para a determinação dos 4,10 m de altura é justificada pela existência de túneis em determinadas rotas argentinas que não comportam uma dimensão superior à estipulada. "O uso de itinerários alternativos para veículos fora da especificação, prática atual, seria uma opção viável para ambas as partes", considera Sônia.



Sônia, da NTC: "O Brasil deve reverter a situação".

Exigências dos países limitam as dimensões dos veículos de carga, agitando o setor de transporte brasileiro, que aguarda uma solução adequada à realidade nacional.

Com relação ao comprimento, as medidas argentinas, em média, atingem 17,45 m contra os 18,15 m daqui. "A partir dessa diferença, os técnicos do governo entenderam que os 18 m seriam de bom tamanho", acredita Sônia. No entanto, por causa de 15 cm, transportadoras e indústrias enfrentam problemas. Entre outras, as adaptações precisariam ser feitas no tamanho da carreta, distância entre o cavalo mecânico e a carroceria, ou no tamanho da cabine.

A questão realmente é um problema para a frota nacional, quando ela apresenta dimensões permitidas pela lei brasileira. Hoje, para ingressar na Argentina, nas condições atuais, os veículos de carga precisam de permissão prévia

especial das autoridades, e, para obedecer às exigências do governo de Buenos Aires, teriam que sofrer alterações dentro de um prazo muito curto. "Dessa forma, as empresas teriam seus negócios prejudicados", argumenta a assessora da NTC. "As transportadoras, por exemplo, talvez necessitem de duas frotas: uma para circular dentro do país e outra para transitar lá fora."

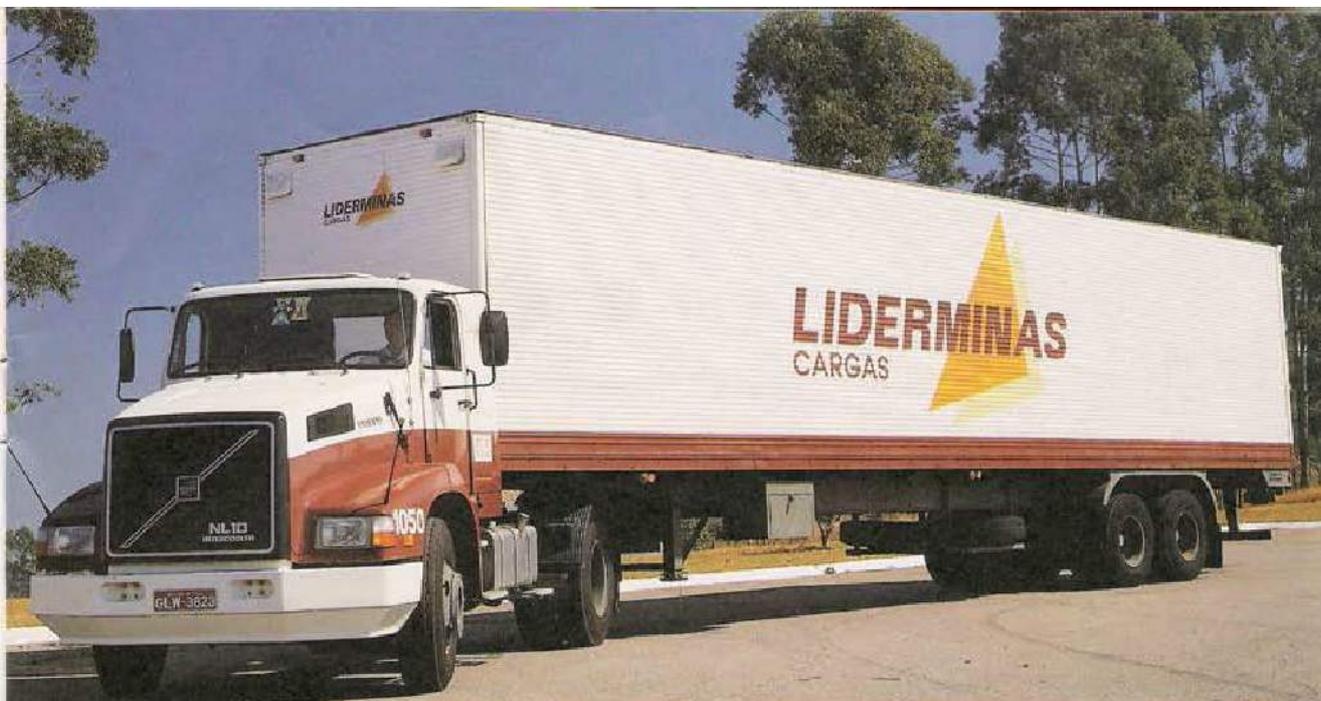
A partir de 95 o Mercosul começa a operar, e, conforme Sônia, propostas em termos de mercado comum pedem uma harmonização que dificilmente é alcançada em apenas quatro anos, prazo de carência para a vigência do acordo. De qualquer forma, ela acredita que o governo brasileiro está muito

"Itinerários alternativos são uma opção viável."

sensível a essa situação e que a partir do próximo ano deva retomar o assunto e rever a questão. "Essa é a segunda instância do Mercosul, dentro do Grupo do Mercado Comum, e alguma coisa deverá ser barganhada", finaliza.

Difficultades

Um prazo maior para o cumprimento da lei permitiria melhores opções para o Brasil, do ponto de vista de Michel Abdo Alaby, vice-presidente da Associação de Empresas Brasileiras para a Integração no Mercosul (Adebim).



O QUE ADIANTA TER UM BOM PRODUTO SE ELE NÃO CHEGA AOS CONSUMIDORES?

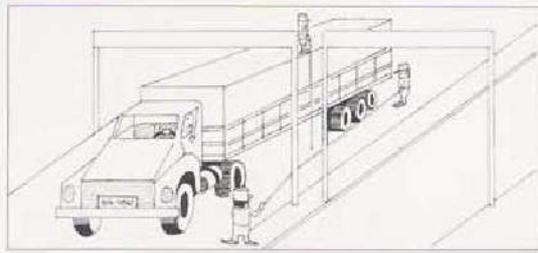


O sucesso de um produto depende da sua distribuição. Neste sentido, a Liderminas tem ajudado muitos produtos a conquistar o seu mercado. Empresas como a Xerox, a Shell e a Johnson & Johnson utilizam a Liderminas para distribuir os seus produtos. As vantagens são muitas. Redução dos custos dos fretes, eliminação das despesas com aluguel de armazém, além de maior rapidez na coleta e entrega das cargas. A Liderminas tem 35 anos de experiência. E está equipada para transportar qualquer tipo de carga, com segurança e pontualidade. Num país onde 80% do transporte de cargas é rodoviário, você precisa de uma transportadora como a Liderminas.

LIDERMINAS
CARGAS

Logística e distribuição. Um novo conceito.

Av. Brasil, 7355 • Bairro São Dimas • CEP 36080-060 • Juiz de Fora - MG • Fone: (032) 215-6468 • Fax: (032) 215-5439.



"Essas alterações não são tão simples e são derivadas da precariedade do sistema rodoviário argentino, da topografia do país", explica ele. "A meu ver não haveria problema se no acordo o tempo fosse de oito a dez anos para os caminhões se adaptarem à nova sistemática."

Ele lembra que muitas transportadoras renovaram suas frotas há um ou dois anos, tendo exaurido a capacidade de investimento. Outra dificuldade é a resistência da indústria em produzir modelos adaptados em grande profusão a um mercado insuficiente para o comércio. "O volume de negociações não justificaria", diz. "Já que se prevê uma integração em termos de transporte no Mercosul e a quantidade de empresas argentinas é menor, que elas se unam a nós por meio de parcerias ou terceirizações, de forma que tal sociedade permita equilibrar esse sistema", sugere Michel.

Outro aspecto levantado por ele são as burocracias hoje existentes para a circulação dos veículos nacionais nas rodovias do país latino-americano. Como consequência obtêm-se custos adicionais. Na opinião de Michel, para se chegar a um acordo que contemple a realidade brasileira, "tudo depende da pressão do setor privado sobre o setor público, na tentativa de mudar a situação.



Michel (Adebim):
"No Brasil não existem as mesmas restrições de lá".

Uma solução

Quem também contesta as novas regras é Ldair Michelin, diretor-presidente da transportadora Rodoviário Michelin, empresa que exporta, principalmente, cargas refrigeradas para a Argentina. "O acordo deveria ser adequado aos pesos e às medidas brasileiras", diz ele. "Temos quilometragem grande para chegar lá, e nossos caminhões têm que carregar menores cargas." A empresa transborda suas mercadorias para caminhões compatíveis com as determinações. "Mas nem sempre isso é possível", diz.

Aproximadamente 100 veículos de carga da empresa possuem concessão para o transporte na Argentina. Porém, mesmo com a permissão, Ldair lamenta o fato da fronteira ser morosa em termos de documentação, causa de atrasos e comprometimento da qualidade dos produtos carregados. "Com a vigoração da lei, além de termos que dimensionar medidas, a tendência é a burocracia piorar."

As transportadoras têm se reunido com fabricantes e entidades do setor e sentem preocupação também por parte das indústrias. Porém, procurando minimizar o problema, pelo menos em relação aos 18 m de comprimento exigidos, Mauro Marcondes Machado, diretor de

Relações Industriais, Legais e Institucionais da Scania, diz: "Os fabricantes brasileiros de implementos rodoviários já estão se adaptando à esta legislação, oferecendo ao mercado carretas menores". Para o transportador que não queira diminuir o tamanho do implemento, a Scania orienta a utilização de cabines do tipo cara-chata. "A cabine, colocada sobre o motor, ocupa menos espaço no conjunto do veículo, possibilitando o comprimento no limite dos 18 m."

O assunto, no entanto, não se esgota. Existem muitos outros aspectos de ordem operacional e burocrática que vêm gerando dificuldades para o setor de Transportes. No momento oportuno uma abordagem mais ampla sobre o tema será dada pela **Revista da Logística**. Por en-

"União através da parceria e terceirização."

quanto, conforme observa José Geraldo Vantine, da V&A, "espera-se que — a exemplo da integração europeia, concluída mediante decisões de

trabalhos do parlamento europeu na linha do Ministério dos Transportes — se chegue a um consenso ideal para os quatro países do Mercosul".

Maiores informações sobre o assunto podem ser obtidas na Subsecretaria geral de Integração (Itamarati), tel.: (061) 211-6230/6232/6233; no Departamento Econômico e Comercial do Consulado da Argentina, tel.: (011) 284-1355; ou na Adebim, pelo número (011) 853-9500.

INTEGRANDO MARKETING E LOGÍSTICA

Não existe nem pode existir um marketing de resultados sem uma logística eficiente. Aliás, é muito difícil delinear o limite entre Marketing e Logística, até porque uma está contida no outro. Hoje em dia é generalizada a opinião de especialistas de que Marketing, tal qual Recursos Humanos, é uma função gerencial, e assim todos na empresa devem exercê-lo no sentido de orientar suas ações em relação ao atendimento dos clientes da organização, sejam eles internos ou externos. Afinal de contas, quando numa empresa não se trabalha diretamente com o cliente final, trabalha-se para alguém que está trabalhando com esse cliente.

Lindas palavras, profunda filosofia de negócios, orientar a empresa para os clientes é tarefa mais complexa que a facilidade de compreensão da missão.

Enquanto operação, a distribuição é um dos elementos mais importantes do Marketing, pois, fazer o cliente receber o produto com a qualidade e o prazo que espera, é elemento fundamental da estratégia de não frustrar suas expectativas.

Vamos explicar melhor essa relação de gerar e aten-

der a expectativas *vis-à-vis* com a Logística:

Como se sabe, Marketing significa entender quais são as reais necessidades e os desejos de um determinado segmento alvo e, a partir daí, produzir bens e serviços visando atender a essas necessidades, gerando resultados para a empresa em termos de vendas, lucros e conquista de mercados. Pois muito bem, se em nível estratégico o Marketing se vale das pesquisas para entender o mercado e criar produtos e serviços para atendê-lo, em nível operacional o geren-

ciamento do atendimento às necessidades dos clientes, por meio de um eficaz sistema de logística, é a única forma de entregar o que se prometeu, em tempo hábil e no local correto, momento em que se

cruzarão na percepção do cliente as expectativas geradas com as atendidas.

Exemplificando, a empresa, por meio de seus recursos de comunicação e vendas, consegue gerar um nível de expectativa nos seus clientes com relação a produtos, marcas, *status* e a todos

por
Carlos Alberto
Júlio



Carlos Alberto Júlio é mestre em Administração, MBA, pela Pacific Southern University, vice-presidente da Voko Sistemas e Móveis Racionais e professor do curso de pós-graduação em Marketing da ESPM — Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo.

os serviços inerentes a eles, como assistência técnica, entrega e preços.

Quando a perspectiva gerada no pré-venda é maior que o resultado da experiência efetiva do recebimento ou utilização do produto, o cliente fica frustrado.

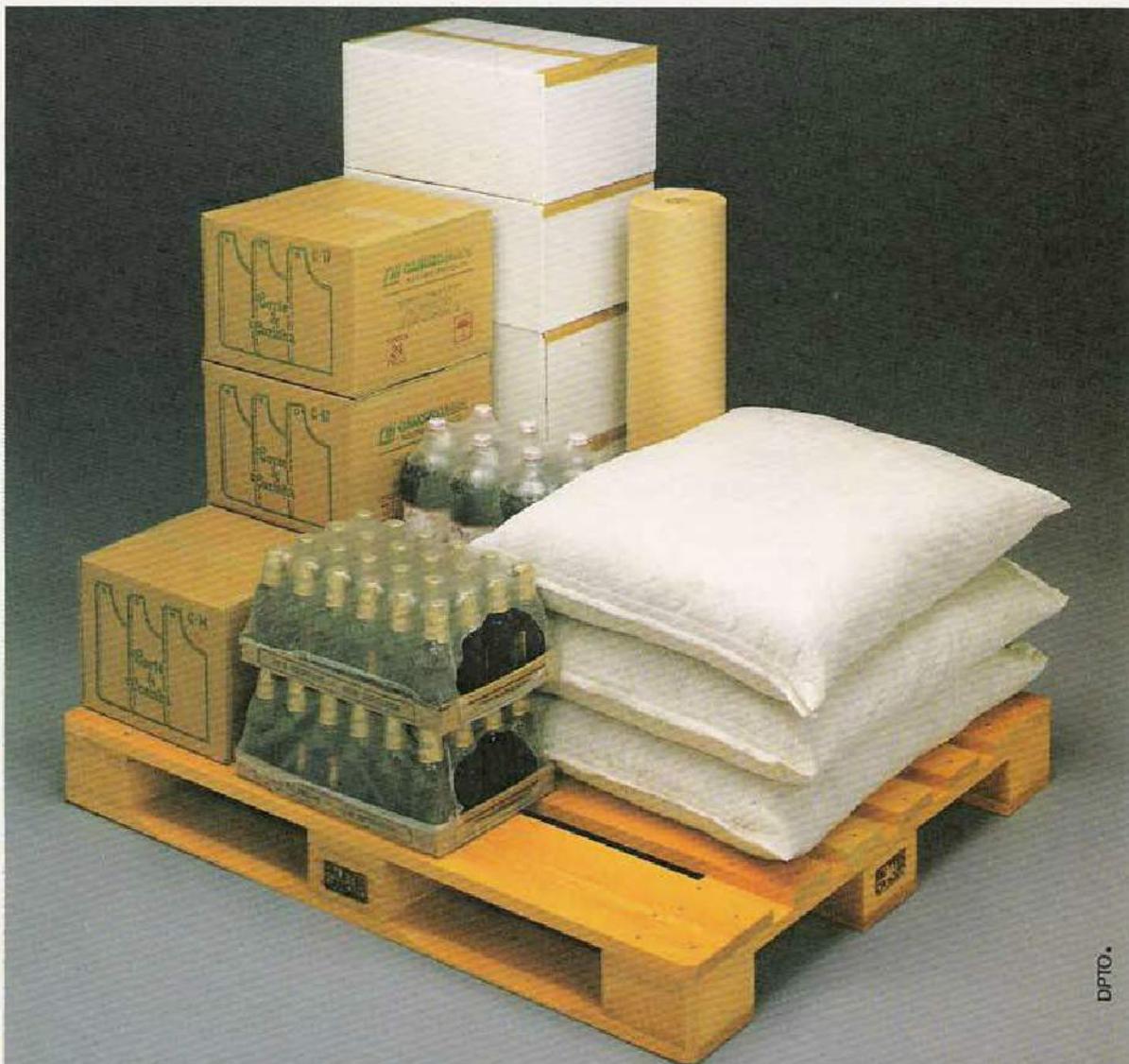
Se por um lado agradamos a um cliente ao proporcionarlhe uma satisfação maior que aquela anunciada, sempre que se gera uma possibilidade menor que nossa capacidade de atendimento estamos deixando de conquistar um sem-número de clientes cujo anseio não é o desejado por eles.

Fica claro, portanto, que uma eterna batalha do Marketing é a de ajustar o nível de expectativa gerado nos clientes com a real capacidade de atendimento que disponha a empresa.

Sendo assim, o Marketing, como estratégia eficiente, tem como obrigação o aperfeiçoamento de seus conhecimentos e desenvolvimentos logísticos para que a empresa possa planejar a sua comunicação no sentido de só anunciar o que está em verdadeiras condições de atender e, o mais importante, não deixar de prometer tudo aquilo que tem efetivas condições de fornecer.

Erra-se tanto pelo excesso como pela falta, mas a razão é uma só: a falta de uma total integração entre Marketing e Logística.

"Não existe nem pode existir um marketing de resultados sem uma logística eficiente."



DPTO.

O Palete Padrão Da Canozo

O palete padrão é a nova realidade para a movimentação de diversos tipos de mercadorias. A Canozo Madeiras, tradicional fabricante de paletes, produziu e já tem à sua disposição esta nova tecnologia, que se tornará de utilização indispensável, gerando economia e agilidade na distribuição. A Canozo tem o palete que você precisa, com o padrão de qualidade que você já conhece.

**PALETES
CANOZO**

A BASE DA DISTRIBUIÇÃO MECANIZADA

MATRIZ - Rua Augusto Canozo, 70/140 - Catanduva - S.P. - CEP: 15800 - Fone: (0175) 22-3120 - Fax: (0175) 22-3306 - Telex: 175051
FILIAL SÃO PAULO - Rua Tapejós, 81 - 1º andar - Cj. 1 - Ponte Pequena - São Paulo - S.P. - CEP: 01107 - Fone: (011) 227-4885 - Fax: (011) 228-4874