

ANO V - NÚMERO 33 - SET/OUT 1995

LOGÍSTICA

11 091095

MODERNA

UMA PUBLICAÇÃO DA VANTINE & ASSOCIADOS



A EMPRESA

VIRTUAL

**O NICHU DA
COMODIDADE**

TRANSPO '95

IMPORTADOS
TESTAM O MERCADO

MERCOSUL

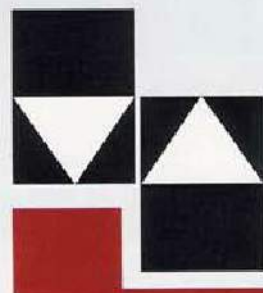
DISTRIBUINDO
ALÉM DAS FRONTEIRAS

EUROPA

OPERAÇÃO EM
ESCALA CONTINENTAL



LOGÍSTICA NO BRASIL TEM NOME



**VANTINE
& ASSOCIADOS**

CONSULTORIA & TREINAMENTO

Rua Cônego Eugênio Leite, 97 05414-010 São Paulo SP
Fone: (011) 853-5444 Fax: (011) 64-9733



Bancos e supermercados virtuais já são realidade.

Página 12

LOGÍSTICA MODERNA

Logística Moderna, sucessora da Revista de Logística, é uma publicação bimestral da 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
Camargue, Versa
Comunicação Corporativa

Coordenação Editorial
Maurício L. Martinez

Projeto Gráfico
Luiz Carlos Mattos

Editoração Eletrônica
Gau Cunha Bueno de Mattos

Endereço para correspondência:
Edilog Serviços Editoriais S/C LTDA
Rua Cônego Eugênio Leite, 97 sala 2,
CEP 05414-010, São Paulo
Tel: (011) 853 5444, Fax: (011) 64 9733

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

Coordenação Técnica



LOGÍSTICA MODERNA

EDITORIAL

CARTA AO LEITOR



A seção Perfil traz José Francisco Presser, da Santista Alimentos, o primeiro brasileiro a expor no encontro anual do Council of Logistics Management.

A matéria Além das Fronteiras dá continuação ao tema Mercosul, tratado no número anterior, mostrando como empresas

agem nos países vizinhos, aproveitando a integração dos mercados.

O panorama europeu é retratado em uma matéria que sintetiza um relatório do jornal inglês de economia Financial Times.

Por fim, cabe destacar a nova seção de notas ligadas à logística.

J. G. Vantine

NESTA EDIÇÃO

6

A Souza Cruz centraliza sua distribuição para agilizar o atendimento de seus 40 mil clientes da região de São Paulo

7

Pesquisa mostra que a logística nas empresas é função dos gerentes e a ênfase ainda está na distribuição.

8

Para vender no Mercosul é preciso determinação. Várias empresas têm ocupado esse espaço cada qual ao seu modo,

4

Entre outras novidades, as montadoras mostraram suas vans importadas na Brasil Transpo '95 para testar a aceitação do público

com estratégias próprias de distribuição além-fronteiras.

15

O perfil de José Francisco Presser, da Santista Alimentos, foi o primeiro brasileiro a falar no Encontro do CLM.

16

A seção de notas destaca a rota do Pacífico, um outro caminho para atingir o Oriente, e as fábricas de veículos que em breve estarão funcionando no Brasil.

18

A integração fez aumentar a preocupação com a logística na Europa, conta o jornal inglês Financial Times em relatório especial. Com isso, cresce a demanda por especialistas para operações em escala continental.

3

PRENÚNCIO DE UMA BATALHA

A primeira batalha por um importante segmento foi travada na Brasil Transpo '95, a feira que ocupou o Anhembi em São Paulo entre 9 e 14 de outubro. No meio de caminhões de todos os tamanhos, lá estavam as vans, com participação crescente em todo o mundo (mais de 700 mil comercializadas na Europa em 1994). Veículos de múltiplo uso, adaptam-se perfeitamente à entrega ligeira em centros urbanos ou ao transporte de uma dezena de passageiros.

Esse nicho no Brasil foi inicialmente ocupado pela coreana Besta, que, apesar de não ser pioneira, tornou-se o exemplar mais conhecido. No ano passado as vendas do segmento chegaram a mais de 10 mil unidades. Este ano, as vendas acumuladas até setembro alcançaram o dobro daquela cifra.

De olho nesse mercado, Ford, Volkswagen e Fiat trouxeram seus modelos produzidos no exterior com o intuito de testar a receptividade do público. Nenhuma delas faz previsão de lançamento, mas sua entrada no mercado deve causar um aumento das vendas do segmento, pois são empresas conhecidas e com grande rede de concessionárias.

A Ford mostrou o furgão Transit, importado da Europa, para avaliar a possibilidade de importação. Conta com motor Diesel 2.5 de 85 cv, câmbio de 5 marchas e capacidade de carregar 1262 kg.

A Ducato, com *design* do italiano Giorgio Giugiaro, é a arma da Fiat nesse segmento. Seu motor Diesel 2.5 de 85 cv permite que transporte até 1425 kg e 10m³ de carga.

Precursora de certa forma no setor com a velha Kombi, que ainda vende 40 mil unidades anuais, a VW trouxe a linha Kombi T4 alemã, a Caravelle GL e a



Fiat Ducato: várias versões e design de Giugiaro

mini-van Sharan. As linhas Kombi e Caravelle GL (de 10 lugares) são equipadas com motor Diesel 2.4 de 78 cv, transmissão de 5 marchas e capacidade de carga de 950 a 1200 kg. A versão Kombi pick-up conta com motor Diesel 2.5 de 5 cilindros. O preço estimado de venda no Brasil, com a alíquota atual de importação, seria entre US\$35 e 40 mil.

Destinada a outra faixa do mercado, existe a VW Sharan, fabricada em Portugal. Minivan de 7 lugares, possui acabamento luxuoso, *design* arrojado e motor VR6, igual ao do Passat. Sua importação está em estudos ao preço de US\$ 65 mil.

Outras empresas que já estão no mercado mostraram novas versões dos seus veículos. A Mercedes importa a MB180D da Espanha desde fevereiro do ano passado. As vendas, que chegaram a 1800 unidades em 1994, deverão atingir seis mil este ano. Os seis novos modelos apresentados são: a versão para transporte escolar, van Sport, o furgão com teto baixo (7,59m³ e 1600kg), furgão com teto alto (9,48m³), picape (6,11m² de área e 1740kg

de carga) e a versão com baú frigorífico. Essas últimas quatro versões são usadas pelo Pão de Açúcar Delivery, pela Souza Cruz, pela Spal Coca-Cola e pela Kibon.

A linha Trafic, feita na Argentina

pela Renault e comercializada no Brasil pela GM, apresenta um aumento de capacidade de carga, passando de 1410 para 1510 kg. (O mercado de vans será o tema de uma reportagem nas próximas edições de Logística Moderna).

Caminhões - Na faixa dos leves, a Mitsubishi e a Fiat mostraram modelos importados. A empresa japonesa surpreendeu o público, mais acostumado aos veículos e pick-ups da marca, com três versões do Canter, para 2.7 e 4.6 t. O Iveco Turbo Daily veio da Itália para teste de mercado (é possível que a Iveco - divisão de caminhões do grupo Fiat - fabrique seus modelos no Brasil). Sua capacidade de carga útil varia entre 2.4 e 3.2 t, com 17m³ disponíveis e é equipado com motor Diesel 2.5 que, graças ao turbocompressor e intercooler, desenvolve 116 cv.

Em um segmento acima, a GM, buscando presença maior, apresentou cinco modelos de 7 a 16 t com a marca GMC, que será lançada no Brasil. A motorização é Isuzu e Caterpillar. Nessa categoria a Ford, que comemorou o recebimento do certificado ISO 9002 (ocorrido no período da feira) pela fábrica do Ipiranga, quer reforçar sua presença, com o Cargo 814, de 8 t, voltado para entregas urbanas. Disposta a enfrentar os concorrentes, a Mercedes Benz lançou o 1114, capaz de transportar 7.5t, tendo como diferencial a plataforma de altura reduzida (66cm contra o padrão de 94cm) para facilitar as operações de carga e descarga. A empresa mostrou também o semi-pesado 1718A, com tração 4x4 e voltado para operações fora-de-estrada.

Na categoria dos pesados, as novidades estavam nos stands da Volvo, que apresentou o *airbag* - ela é pioneira na implementação desse item de segurança em caminhões, o qual deverá estar disponível no Brasil a partir de 1996 -, da Sea-

Transit: a Ford testa sua aceitação



nia, com o P93, um caminhão para até 33t montado na Argentina em 2 modelos (semi-reboque e cavalo mecânico), com o qual a fábrica entra na faixa de veículos destinados a entregas urbanas, e da Mercedes, que destacava o 2038S, modelo extrapesado importado da matriz na Alemanha, com motor V8 biturbo de 381 cv (à venda no próximo ano) e o LS-1935 Série 800 Mil, extrapesado em tiragem limitada, comemorativa aos 800 mil veículos fabricados no Brasil.

Sem novidades e em processo de divórcio da Ford, a Volkswagen Caminhões apresentou a maquete da fábrica em Resende, de onde sairão os seus modelos a partir de 1997.

Entre as pick-ups, a GM mostrou a S10 com plataforma aumentada em 38 cm, enquanto a Ford destacava a F1000 com motor 4.9 a gasolina de 6 cilindros em linha e caixa de transmissão de 5 velocidades, além do único exemplar da Triton, pick-up conceito com carroceria fibra de car-



VW Transporter: a 4ª geração da Kombi

bono e motor V8 de 4.6 litros com comando de válvula no cabeçote.

Ônibus grandes não faltaram. A Scania ganhava em altura, com o ônibus de turismo Double Decker, de dois andares, quatro eixos e capaz de levar até 70 passageiros, contra os 46 dos convencionais. A Volvo, no comprimento: seu modelo biarticulado, usado em Curitiba, com quase 22m, possui câmbio automático e capacidade para até 276 passageiros.

As novidades da Mercedes foram a plataforma 0-400 UPA para ônibus articulado, com controle eletrônico de articulação e câmbio automático, capaz de

receber encarroçamento de até 18,15m e o OH-1635 L, primeiro chassi pesado da marca para ônibus rodoviário.

Na parte de serviços, foi apresentado o Cartão Volvo, iniciativa da montadora com o Transbanco (que pertence à Volvo e sua rede de concessionárias), para o pagamento de peças e serviços em toda a rede. Não há taxa de adesão ou anuidade e o usuário conta com crédito pré-aprovado.

Os fabricantes destacaram que o mercado de ônibus urbano está aquecido, pois a queda da inflação permite manter tarifas realistas, possibilitando investimentos na renovação das frotas. A Hübner, fabricante de sistemas de articulação de ônibus, reclama, porém, da falta de definição das prefeituras em relação aos corredores.

O movimento da Transpo foi considerado fraco por boa parte dos expositores e três motivos contribuíram para tal: a proximidade da Fenatran (ocorrida dois meses antes), o feriado de 12 de outubro e a retração da economia. ▲



LOGÍSTICA É PRODUTIVIDADE



A custos reduzidos, permite o uso integral do espaço disponível na sua área de armazenamento, verticalizando sua estocagem. Dispensa o uso de ferramentas nas operações de montagem e desmontagem.

Para maiores informações, consulte nosso departamento técnico.

PARMATEC
PARMATEC

Parmatec Indústria e Comércio Ltda.
Rua Guaranesia, 912 / 916
CEP 02112-001 - São Paulo - SP
Fone (011) 954-3811 Fax (011) 954-4887
Telex 11-61130 PAEC-BR

CENTRALIZAR PARA AGILIZAR

Para atender seus 40 mil clientes na Grande São Paulo, Baixada Santista, Vale do Paraíba e parte da região de Campinas, a Sousa Cruz inaugurou em outubro a Central Integrada de Distribuição (CID) de São Paulo. O mais novo dos 140 depósitos da empresa está situado em um terreno de 25 mil m² na Marginal do Tietê, junto ao Centro Administrativo da empresa. Possui capacidade para armazenar 15 milhões de maços e movimentar um volume de quase 5 milhões diariamente. Os produtos são recebidos em doze docas para carretas de grande porte.

A CID vai realizar um trabalho antes disperso por vários pontos e a Sousa Cruz pretende agilizar a entrega de seus produtos na região, feita por 150 veículos próprios. O tempo é fundamental no ramo de cigarros, pois o prazo de recolhimento de impostos (70% do preço do produto) se resume a cinco dias após a

saída da fábrica.

O período médio de estocagem na CID é de dois dias. Para assegurar essa rapidez, que envolve o processamento diário de nove mil notas fiscais, o depósito é dotado de dez paletesiras e sete esteiras nas linhas de pré-separação. No futuro será implantado o *picking* automático, já em testes na CID do Rio de Janeiro. Com esse equipamento estará completa a cadeia automatizada da empresa, que possui vendedores com *laptops* ligados ao computador central e softwares



CID: 5 milhões de maços diários para 140 mil clientes

para otimização dos roteiros de entrega.

São 700 pessoas empregadas no centro, que demorou dois anos para ser construído e consumiu investimentos de 18 milhões de reais. ▲

Hércules, um novo operador logístico

Outubro registrou também a inauguração oficial das instalações da Hércules Sistemas Logísticos. A empresa existe desde fevereiro e pertence ao Grupo Atlas, cuja principal empresa é a Transportes Atlas.

O depósito, localizado em Tamboré, condomínio industrial e residencial na Grande São Paulo, é fruto de investimentos de R\$2,5 milhões, gastos em hardware, software e equipamentos. São 10.500 m² de armazéns e 1000 m² de escritórios.

Com capacidade para 12200 paletes, sendo 9600 em estruturas porta-paletes que

permitem aproveitamento vertical do espaço e 2600 na área bloqueada, a movimentação é feita por empilhadeiras (tri-laterais e convencionais) e paletesiras (elétricas e hidráulicas).

O controle do fluxo das mercadorias é feito com código de barras e coletores de dados. Essa operação é assistida por um computador HP9000.

No discurso de inauguração, Lauro Felipe Megale, diretor da empresa, destacou a importância da logística como arma competitiva, na racionalização e sincronização das operações.



Sede da Hércules em Tamboré: 12 mil paletes controlados por código de barras

A ÊNFASE ESTÁ NA DISTRIBUIÇÃO

A logística no Brasil é responsabilidade da gerência e seu principal enfoque é a distribuição. Estas são as principais conclusões de uma pesquisa da **Vantino & Associados** realizada em agosto, por ocasião do Seminário Internacional de Logística.

A maioria (55%) das pessoas que respondeu ao questionário pertence a empresas com faturamento anual superior a US\$ 200 milhões, com predominância do setor industrial (dois terços das respostas), repetindo enquetes anteriores.

Na maior parte das empresas, logística é assunto de gerência (69%), mas um em cada quatro gerentes ocupam o posto de gerente-geral. Encontrar um vice-presidente cuidando do setor é raro (apenas 3%), mas entre diretores não é incomum (17%). (Ver gráfico)

NÍVEIS DE LOGÍSTICA NAS EMPRESAS



Fonte: **Vantino & Associados**

O enfoque ainda está na distribuição (28%), mas o sistema integrado já responde por um quinto do total. Transporte e expedição representam o foco para 16% e 12% das empresas, respectivamente.

Programas de Qualidade Total estão presentes em dois terços das empresas, índice similar ao número daquelas que possuem política de nível de serviço ao

cliente. Os principais indicadores implantados são prazo de entrega (42%), maior satisfação do cliente (26%) e não-conformidades apresentadas (15%).

Mais da metade das empresas utilizam menos de 10 transportadoras na distribuição e um quinto do total, menos de cinco. Um terço delas, entretanto, trabalham com mais de 20 transportadoras.

O cliente, porém, não conta com muitos serviços de seus fornecedores. Apenas uma de cada dez empresas entrega com horário marcado e uma em quatro, com dia marcado. Entregas paletizadas é serviço prestado por apenas 12% e a troca eletrônica de dados (EDI) é rara: apenas 4%. Esses números indicam que existe muito a ser melhorado na logística das empresas para que se possa pensar em parcerias efetivas. ▲

**A AMEISE FOI BUSCAR
O QUE HÁ DE MELHOR
NO MUNDO
PARA O QUE ELA
TEM DE MELHOR
NO BRASIL:
SEUS CLIENTES**



DEMARCH

JUNGHEINRICH
Transpaletes
e Empilhadeiras Elétricas

CROWN
Transpaletes
e Empilhadeiras Elétricas

CLIPHAM
Baterias
Tractionárias

TAYLOR-DUNN
Veículos Industriais
e Rebocadores elétricos

CURTIS
Componentes
eletrônicos

AMEISE COMÉRCIO E INDÚSTRIA S.A.

Ameise

Tel.: (021) 269-0512 - Fax: (021) 269-0957

ALÉM DAS FRONTEIRAS

Expandir o mercado para os países vizinhos tornou-se, para muitas empresas, alternativa natural, com as facilidades oferecidas pela integração. Entrar e permanecer em outro país exige, porém, uma política decidida e implica na formação de bases para a operação no novo território. Quem deu esse passo não se arrepende, mas é preciso muito trabalho e disposição para investir antes de colher os resultados. Como agir, então, para obter resultados?

Não há apenas uma resposta. Algumas empresas preferem abrir subsidiárias, caso da Brahma e dos laticínios argentinos SanCor e Mastellone Hermanos; outras, como a Chocolates Garoto, atuam com distribuidores locais. A opção pode ser alterada.

A Tigre, fabricante de tubos e conexões, atuava com uma subsidiária na Argentina e hoje deixa todo o Mercosul para a Tubopar, uma empresa paraguaia na qual possuem participação acionária de 49% (os outros 51% pertencem ao sócio local, a família Berges). Pelo acordo feito, Argentina, Paraguai e Uruguai passaram a ser atendidos pela Tubopar. "São mercados pequenos para nós e não teríamos como dar a atenção necessária", diz Paulo Russomano, diretor de logística da Tigre. Disposta a se recuperar no mercado interno, a empresa vendeu, no começo do ano, 96% da subsidiária Tigre Argentina (que existia há quatro anos) para a empresa paraguaia. "Chegamos a comprar máquinas para produzir tubos na Argentina, mas preferimos investir na ampliação da fábrica no Paraguai."

Com essa mudança de estratégia, a logística foi alterada. A Argentina recebia os tubos da fábrica de Santa Catarina e hoje é abastecida pela Tubopar, assim como o Uruguai. As conexões para os três países seguem do Brasil, pois não há ainda

escala que justifique outra linha de produção e, por conterem maior valor agregado por peso e volume, justifica-se o frete. No caso dos tubos, porém, o transporte encarece muito o produto.

Manter uma estrutura própria de distribuição não surge como uma opção interessante. O uso de frotas (e as vezes até de armazéns) de terceiros é o mais comum, porém sob a coordenação direta da empresa. "Nossa logística no Mercosul é simples", diz Ubiracy Fonseca, diretor de logística da Garoto. A empresa envia seus produtos em carretas refrigeradas (de terceiros, pois a Garoto não possui frota própria) e os distribuidores se encarregam de abastecer os mercados locais, utilizando frota própria, dentro dos padrões estabelecidos. Gerentes da empresa visitam os países periodicamente para controlar a operação e auxiliar na política comercial.

O tempo gasto no transporte é variável importante na concorrência com os fabricantes locais, na qual os importadores levam desvantagem, pois precisam manter estoques mais elevados em toda a cadeia (o que significa custos extras). Por exemplo, enquanto para uma demanda de 100, uma indústria local é obrigada a manter um estoque de 150 (entre fábrica e depósitos), quem importa mobiliza duas vezes ou mais. Além dos produtos na fábrica e depósitos locais, há também o que está a caminho e no depósito do importador.



Produtos SanCor: ampla linha de produtos, planos de crescer no Brasil

além da margem de segurança mais elevada necessária para evitar imprevistos no transporte e na alfândega.

O modo rodoviário é o mais utilizado, apesar de eventuais percalços na fronteira. A via marítima possui adeptos, principalmente quando a escala cresce. "Seria inviável trazeremos 40 carretas semanais", diz Carlos Alberto Rosso, gerente da Mastellone Hermanos do Brasil. A ferrovia não aparece como uma alternativa viável no momento. "Usamos uma vez por experiência. Demora pelo menos o dobro do que por caminhão ou navio", conta Rosso.

Vender em outro país, oferece dificuldades próprias. As preferências dos consumidores mudam junto com a passagem da fronteira, obrigando à adaptação do produto ao gosto local. A Tigre, teve de lidar com isso para vender na Argentina. Algumas medidas de tubos são diferentes (lá são utilizados tubos de 63 mm e de 90 mm, contra os de 60 mm e de 85 mm consumidos no Brasil) e a linha soldável, que aqui é da cor marrom, lá é cinza.

A SanCor mudou o sabor e a cor de vários produtos para adaptar ao gosto brasileiro. Uma das mudanças mais significativas foi no queijo mozzarella. Na Argentina ele é comprado em pedaços e no Brasil é grande o consumo fatiado. "O produto não fatiava por causa do nível de umidade e foi alterado", diz Juan José Tissera, gerente da SanCor no Brasil.

Com um escritório no Brasil desde 1986, um dos motivos para a vinda da SanCor foi justamente estar mais perto do consumidor e saber suas necessidades. "Não tínhamos acesso a esse tipo de informação", conta Tissera. A SanCor está na lista das 20 maiores empresas argentinas (é a quarta do ramo alimentício e a primeira em laticínios). Sua capacidade industrial permite o processamento de 5 milhões de litros de leite diários e deve chegar a 7 milhões até o ano 2000. São 23 fábricas concentradas na região com o

LOGÍSTICA MODERNA

maior caudal de leite do país, as províncias de Santa Fé e Córdoba, que deram o nome à cooperativa, criada em 1938, e que hoje fatura 900 milhões de dólares por ano.

A introdução da marca entre consumidores mereceu atenção, mesmo com as vendas crescendo. Essa é a preocupação da SanCor, apesar do incremento das exportações para o Brasil — as 18 mil toneladas de produtos vendidas de julho/94 a junho/95 representaram um faturamento de US\$38 milhões, quase 60% a mais do que no período anterior. Sua ação é voltada diretamente ao ponto de venda, com a presença de stands em supermercados para degustação. "Não adianta anunciar na mídia se o consumidor não vai encontrar o produto", diz Tissera. Esse ano foram levadas 20 empresas (indústrias e supermercados) para conhecer a Sancor na Argentina.

A atuação de parceiros locais ajuda. "Existem times de futebol com o nosso logotipo na Argentina e no Uruguai graças aos distribuidores", diz Fonseca, da Garoto. O fabricante capixaba de chocolates, com duas fábricas em Vila Velha, de onde sairão 85 mil toneladas este ano (18% a mais que o ano passado), das quais 10% exportadas, a maior parte para o Cone Sul, não conta só com isso. Em-

bora o investimento na mídia seja pequeno, as promoções ajudam a fortalecer a marca, que detém 50% do mercado no Uruguai, 25% na Argentina e 30% no Paraguai. "Certo verão, recepcionamos os turistas argentinos no aeroporto distribuindo bombons." Os turistas, por sinal, foram fundamentais para a penetração nos países. "Eles levavam caixas de bombons como recordação do Brasil."

Investir na consolidação da marca por meio de campanhas publicitárias, inclusive na televisão, também é o que pretende outro laticínio argentino, a Mastellone Hermanos, mais conhecida pelo leite La Serenisima. Fundada em 1929, fatura US\$ 800 milhões por ano e processa 3 milhões de litros de leite por dia. Veio para o Brasil no começo de 1994, comandada por Carlos Alberto Rosso, que trabalhava há sete anos em São Paulo na concorrente SanCor. Lutando para ganhar a confiança dos supermercadistas, traziam no início 100 mil litros de leite por mês; hoje, esse é o volume comercializado por dia.

Sancor e Mastellone estão presentes em dois mercados: o de produtos ao consumidor, que importam e distribuem o produto já nacionalizado, a partir de seus depósitos, e a linha industrial, caso do leite em pó para outros fabricantes, fun-

cionam basicamente como intermediárias entre o comprador e a matriz, com o processo de importação a cargo, em geral, do comprador. A atuação de ambas ilustra quão diferentes podem ser as estratégias para penetrar em outro país. A SanCor atua em diversos estados, da Bahia para baixo. A Mastellone se concentra no Rio e em São Paulo. "Há muito o que fazer nesses estados", diz Rosso, ressaltando que o mercado paulista equivale ao argentino. A primeira atua com uma linha mais extensa de produtos (laticínios, mel e maionese), a segunda se concentrou em leite em pó e longa vida. Por fim, enquanto a SanCor utiliza a rodovia para o transporte, a Mastellone traz cargas semanais de navio.

A operação no exterior está sujeita a altos e baixos, como ilustra o exemplo da SanCor. Até o começo da década de 90 tiveram uma boa penetração no mercado, mas a conjunção de câmbio desfavorável, retração no consumo e diminuição da produção de leite fez com que as vendas caíssem vertiginosamente. "Chegamos a importar feijão, alpiste e azeitona para manter o escritório funcionando", diz Tissera. Desde o começo de 1993 a SanCor importa apenas seus produtos.

A persistência é uma qualidade para ganhar novos mercados. "Empresa que pensa no Brasil como excedente está errada", afirma Tissera. Seu colega da Mastellone faz eco: "Quem vier, tem de vir para ficar".



Russomano (Tigre): "Atuamos com os sócios paraguaios."

Transporte Multimodal para o Paraguai

Desde o começo de outubro existe uma nova opção de transporte de containers entre o porto de Santos e o Paraguai, oferecida pelo grupo Meca. Especializado no transporte multimodal de grãos sólidos e líquidos, o grupo está lidando pela primeira vez com containers, em um serviço que utiliza os modais rodoviário, ferroviário e hidroviário. O primeiro comboio levou 15 containers, diz Eduardo Nassur, gerente comercial da empresa.

Os containers são levados de trem de Santos e de São Paulo até Presidente Epitácio, às margens do rio Paraná, em uma viagem de 48 horas. Lá é feito o transbordo para as chatas que percorrem o rio até a cidade paraguaia de Hernandarias, trajeto que demora cerca de 36 horas. A etapa final é a distribuição da carga pelo Paraguai, por via rodoviária, e o principal destino é a capital Assunção. Em cada ponto de transbordo de carga (Presidente Epitácio e

Hernandarias) gasta-se de 4 a 6 horas para um comboio de 30 containers. Ao todo são 5 dias de viagem, enquanto por via rodoviária leva-se de 2 a 3 dias.

O preço do novo serviço é ligeiramente inferior (entre US\$ 2600 e US\$ 3000 por container de 40 pés, enquanto o transporte rodoviário cobra de US\$ 3000 a 3600).

A Meca pretende oferecer um serviço com partidas diárias (hoje são semanais) e levar 600 containers de Santos e outros mil de São Paulo. No sentido inverso, a previsão é transportar 20% desse volume.

Foram investidos quase US\$ 4 milhões na aquisição de veículos, adaptação dos terminais em Presidente Epitácio e Hernandarias e reforma de 15 chatas graneleiras, para esse serviço, que conta com a participação da Fepasa, da Codesp, da RFFSA e de uma transportadora no Paraguai para a distribuição da carga naquele país.

LIDERMINAS



Num país onde cerca de 80% do transporte de cargas é rodoviário é fundamental rever os processos logísticos de sua empresa para obtenção de vantagens competitivas na agilização, movimentação, redução de perdas, custos com pessoal, redução de aluguel, com significativo aumento da qualidade no atendimento ao cliente.

Mundialmente, os custos com a Logística de Operações situam-se entre 15 e 20% dos custos totais. Com a terceirização desta área, o potencial de redução destes custos é da ordem de 50%.

Além dessa economia, a **Liderminas** oferece ainda mais aos seus clientes: produtos entregues em menores prazos, atendimento personalizado, integração dos serviços com Marketing e Logística e periódicas pesquisas de satisfação.

Com uma frota de idade média de 2,6 anos e capacidade de carga que ultrapassa 2 mil toneladas/mês, a **Liderminas** assegura a agilidade no transporte e a integridade da carga de seus clientes.

Atuando dentro do conceito de Núcleos de Negócios, estrategicamente localizados no eixo Belo Horizonte—Rio de Janeiro—São Paulo, a **Liderminas** implanta uma malha de transferência, coleta e entrega marcada pela agilidade, versatilidade e segurança. São 1.163 praças atendidas nas regiões Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste.



A QUALIDADE SOBRE RODAS



Com aplicação de tecnologia de ponta nas áreas de Informática e Qualidade Total, a frota da **Liderminas** entrega o seu produto no menor prazo com o melhor preço.

Com pessoal treinado em Pesquisa Operacional e Solução de Campo, a **Liderminas** responde **on-line** e em tempo real onde está a sua carga.

Cliente satisfeito. Esse é o principal objetivo da **Liderminas**. Peça a opinião do pessoal da Becton Dickinson, da Cilag Farmacêutica, do Grupo Química Cataguases, da Janssen Farmacêutica, da Johnson & Johnson, da Magnatex Ind. Com., da Malhas Keeper, da Mercedes-Benz, da Paraibuna Metais, da Quinet Têxtil, da Xerox e comprove:

A **Liderminas** garante solução imediata para qualquer problema de Logística e Distribuição.

LIDERMINAS
CARGAS

Logística e Distribuição. Um novo conceito.

Av. Brasil, 7.355 - Bairro São Dimas
CEP 36080-060 - Juiz de Fora - MG
Fone: (032) 215-6468 - Fax: (032) 215-5439



O NICHU DA COMODIDADE

Foi-se a época em que o consumidor tinha a obrigação de sair de casa. Com o tempo restrito, surge espaço para que sejam oferecidos serviços baseados na conveniência. Mais opções surgem ao alcance do telefone ou dos seus irmãos: o fax e o modem. Para isso, as empresas repensam sua atuação e o deslocamento do cliente é substituído por uma operação complexa. A logística é a ferramenta que permite o atendimento com comodidade.

Serviços de compras por telefone e entrega a domicílio não são novidade. A compra por catálogo foi um dos aliceres da Sears ainda no começo do século. Encomendar uma pizza e recebê-la em casa é prática corriqueira.

Grandes empresas, como a Pizza Hut, começam a atender de forma diferenciada.

Mas, supermercado e banco pelo telefone? O que há, então, nas propostas do Pão de Açúcar e do Unibanco, com respectivamente, o Delivery e o Banco 1?



O primeiro supermercado virtual do Brasil. É assim que o Pão de Açúcar considera o seu novo empreendimento, surgido após um ano de planejamento e investimentos de 500 mil reais. A iniciativa, porém, não é inédita (ver box).

Estará a empresa mudando o seu foco de atuação? "Não", responde Luís Cássio de Oliveira, gerente de marketing direto do Pão de Açúcar. "Nosso negócio é supermercado. O Delivery é um serviço a mais que oferecemos aos nossos clientes".

Para substituir a ida do cliente à loja pela entrega dos pedidos, o Pão de Açúcar montou o Delivery em duas de suas lojas em São Paulo, com 20 funcionários em cada uma.

Para usufruir do serviço, o interessado telefona para o Pão de Açúcar Delivery gratuitamente e é encaminhado automaticamente, graças a um acordo com a Telesp, para uma das duas lojas, dependendo do prefixo do número de onde partiu a ligação. O atendimento é feito por uma central de telemarketing em cada loja, com até dez operadores atuando simultaneamente. Feito o cadastro, o catálogo com os 2 mil itens disponíveis, no qual não constam frutas e legumes, é enviado



Vans defronte à primeira loja com Delivery

no prazo de uma semana, junto com a lista de preços, atualizada mensalmente.

O pedido pode ser feito por telefone ou fax (em breve estará disponível a opção multimídia, via modem, com um CD-ROM), entre 8 e 20 horas, de segunda a sábado (no começo o serviço só funcionava até sexta-feira). O prazo de entrega é até as dez da noite do mesmo dia, para pedidos feitos antes do meio-dia e, se feitos após esse horário, até o meio-dia do dia seguinte, exceto aos domingos.

O primeiro mês de operação registrou o valor médio de R\$250 por compra, superando as estimativas de que estariam entre R\$100 e R\$150. Os extremos foram compras de R\$12 e de R\$890. Cada pedido demora normalmente de 15 a 20 minutos para ser transmitido pelo telefone. Nos pedidos por fax, o cliente deve ligar avisando que vai enviá-lo e, uma vez

remetido, o operador faz sua inserção no computador.

A lista é impressa assim que o pedido for concluído e entregue para as "Senhoras Delivery", responsáveis pela coleta dos produtos na prateleira. Há um *check-out* exclusivo, com uma bancada onde as embaladoras colocam os produtos em caixas, que são seladas e acomodadas em *roll-tainers* (prateleiras com rodas) até a transferência para o veículo de entrega.

Produtos que necessitam refrigeração são acondicionados em sacolas térmicas e guardados em freezers e geladeiras. No momento do embarque do produto, o motorista e seu ajudante conferem o número de volumes de cada pedido.

Entrega terceirizada - A operação de entrega, coordenada pelo Pão de Açúcar, é executada por uma empresa contratada, a Teima, que utiliza veículos e funcionários próprios, mas ostentando as cores e logotipos do Delivery. São usadas vans Mercedes Benz MB180D, com rádio e sistema de monitoramento por satélite (GPS), freezer e prateleiras internas para que as caixas não sejam empilhadas umas sobre as outras. Para volumes pequenos, a empresa conta com duas motos.

A comodidade possui um preço: R\$ 9,30 por pedido. "Esse valor é para cobrir o custo das embalagens, mão-de-obra e

LOGÍSTICA MODERNA

entrega, de forma a assegurar a qualidade", diz Oliveira. As compras podem ser paga com cheque (no momento da entrega) ou com cartão de crédito Mastercard.

O serviço começou no dia 4 de setembro, ocupando o pavimento superior do supermercado localizado na rua Cerro Corá, na Lapa (Zona Oeste de São Paulo). Duas semanas depois, a unidade Borba Gato (em Santo Amaro, Zona Sul da capital) passou a oferecer o mesmo serviço.

Foram feitos diversos ajustes no plano original. A loja Borba Gato teve a abertura antecipada em relação ao cronograma (a data prevista era final de novembro). Planejava-se utilizar quatro veículos no total, colocaram esse número por loja. As duas lojas, projetadas para atender apenas as imediações, passaram a servir a cidade toda.

Para o lançamento do serviço, foi feito um único anúncio no suplemento regional da Veja. Embora exista campanha pronta, só pretendem anunciar quando o serviço estiver normalizado. Mesmo assim, foram cadastrados 3 mil clientes em um mês (a meta é ter sete mil até o final do ano), com média diária entre 10 e 15 pedidos.

O Pão de Açúcar esperava atender clientes que não gostam ou não tem tempo de ir ao supermercado. Entretanto, muitas donas-de-casa estão utilizando o serviço. O perfil do cliente ainda não foi definido, mas os dados estão sendo tabulados. Para Francisco Rojo, consultor de marketing especializado no varejo, a iniciativa ocupa um nicho de mercado. "Comprar na loja, porém, possui um efeito lúdico, de manusear o objeto", acrescenta.

O Pão de Açúcar não pretende abrir novas unidades em São Paulo, considerando que a cidade pode ser bem-atendida com as existentes; os planos de expansão voltam-se para o litoral e interior paulista e para o Rio de Janeiro.

Uma preocupação constante do Pão de Açúcar com esse serviço é passar a imagem de qualidade, desde as embalagens até as vans. O Delivery, porém, ainda requer ajustes: a lista de preços, por exemplo, não estava disponível em meados de outubro, o que obriga o cliente a perguntar o preço de cada item por telefone ou fax. De acordo com a empresa

essa falta ocorreu por estarem atualizando a lista de preços.

BANCO 1

"O banco que vai até você." Essa é a idéia do Banco 1, uma iniciativa do Unibanco para prestar serviços diferenciados. Como o princípio é oferecer comodidade, os clientes fazem as operações por telefone, fax ou computador.

O conceito de banco virtual já existia em outros países. Na Inglaterra, por exemplo, o First Direct, ligado ao MidlandBank, funciona há cinco anos, atendendo apenas pessoas físicas. "O conceito de banco virtual não é não ter agência: é consequência", diz José Ricardo Quintana, diretor do Banco 1. A operação é viabilizada com o uso dos couriers. "Não existe o banco nem o cliente sem eles", acrescenta Quintana, ressaltando a necessidade de se manter disponibilidade e capacidade de acesso.

A disponibilidade de 24 horas por dia, 365 dias por ano, acaba com a dependên-

cia do horário do expediente bancário. O banco pode ser acessado de qualquer lugar do país por um toll free number, pois "no agreste só não tem o courier", serviço restrito a um raio de 35 km do centro de São Paulo e Rio de Janeiro.

Foram escolhidas três empresas em cada cidade, cujos nomes não são revelados por questão de segurança, motivo também para que seus funcionários não andem uniformizados. Os couriers foram selecionados e treinados pelo Banco 1 e utilizam motos para entregas de até quatro mil reais (uma resolução do Banco Central proíbe o transporte de quantias superiores por esse veículo). Para saques maiores utilizam carros com seguranças armados ou até carros-fortes.

Os couriers não são exclusivos do Banco 1 mas a empresa contratada não pode mandar outro e nem alegar que não existe nenhum disponível.

Os saques oscilam, em geral, entre R\$300 e R\$500. O banco deixa o dinheiro nas bases de operação dos couriers,

Filão atrai empresa

Outras empresas oferecem serviços similares ao Delivery, algumas há mais tempo. Entre elas, merecem destaque a InHaus, a Pólux e a parceria Gafisa-Atacado Vila Nova.

A InHaus, uma pequena empresa paulistana, existe há dois anos. Em agosto, fez 1300 entregas e enviou 30 mil catálogos. Não cobra pela entrega, mas exige valor mínimo de R\$50 para as compras. Aceita pedidos por telefone, fax ou BBS.

A Pólux atua na área de supermercados, em conjunto com o Sé, após ter procurado anteriormente o Pão de Açúcar. Os pedidos são feitos por telefone e incluem todos os produtos do Sé em Campo Limpo. Não há valor mínimo nem taxa de entrega. A empresa entrega também outros produtos, como congelados, além de oferecer serviços de lavanderia e revelação de filmes. A construtora e incorporadora

Gafisa se associou à P. Severiano Netto & Cia. (conhecida como Atacado Vila Nova) para oferecer o Supermercado Eletrônico aos moradores do condomínio Morumbi Sul, na zona sul de São Paulo. O projeto será gradualmente instalado nos condomínios fechados da Gafisa, que possui direito de exclusividade de uso do programa. O Atacado Vila Nova, com vendas de US\$ 191 milhões no ano passado, espera que em três anos 30% do seu faturamento venha do comércio eletrônico.

A Brunella, uma doceria tradicional de São Paulo, atende via Internet. Ela oferece a oportunidade de comprar sem sair de casa, pelo computador, com a possibilidade de ver os produtos na tela, junto com a sua descrição. A rede acredita que esse é o futuro do comércio. O presente, porém, ainda está nas lojas. Na primeira semana a Brunella recebeu apenas quatro pedidos pelo computador.

para atender à demanda prevista. A comunicação é feita de forma eletrônica entre o banco e as empresas, com remessas de verba suplementar ou devolução do dinheiro quando as retiradas são menores que o esperado.

O processo logístico está em consolidação, mas há a preocupação desde o primeiro momento em equipar os parceiros de forma a otimizar as viagens. Está em testes um roteirizador, com funcionamento previsto para dentro de seis meses.

As empresas seguem padrões de qualidade previstos em contrato. Se há atraso na entrega, o cliente não é cobrado e o Banco 1 não paga.

O serviço de courier é cobrado a partir do segundo mês; no primeiro o cliente pode usar à vontade, sem pagar nada. O correntista tem direito a uma saída expressa, que assegura o atendimento em no máximo uma hora e meia. Para cada saída expressa extra ele paga oito reais. A saída normal (com quatro horas de prazo) e a programada (o cliente escolhe a hora e o dia em que quer a presença do courier, desde que não seja no mesmo dia) custam seis reais.

O cliente não depende apenas dos couriers. Podem ser usadas as redes do Banco 24 Horas e do Unibanco 30 Horas, com os quais o Banco 1 possui convênio, ou então utilizar o Home Banking (acesso direto via modem) para consultas, extrato e DOC, com tarifa zero. A vinculação com o Unibanco permite que operações como saque e depósito possam ser feitas nas agências da rede.

Independência - Juridicamente, o Banco 1 não existe. Para todos os efeitos legais, seu correntista é do Unibanco. A operação, porém, é independente, pois uma unidade de negócios não está presa à forma jurídica. Os produtos do banco, como cartão de crédito e fundos de investimento, são separados.

Para criar o Banco 1, o Unibanco foi buscar Quintana, até então sem experiência no mundo financeiro e com carreira feita no varejo. Trabalhou na Arthur Andersen e nas Casas Centro, onde, entre outras coisas, foi encarregado de montar as lojas Computer Place.

Alçado ao cargo de diretor da unidade



Quintana (Banco 1):

"O banco não existe sem courier"

de negócio, Quintana vê semelhanças nos dois setores (varejo de bens de consumo e de serviços financeiros). "Ambos são, hoje, commodities e dependem de tecnologia de informação pelo serviço que podem oferecer ao cliente, com técnicas de administração que podem ser compartilhadas."

Uma pesquisa qualitativa e outra quantitativa foram feitas antes de o Unibanco levar adiante o projeto que vai exigir um investimento de R\$ 20 milhões em três anos.

Voltado para um público com renda mensal acima de R\$1500, o banco fundamenta sua estratégia em quatro pontos: canais revolucionários, qualidade impecável, competitividade de preços e serviços estendidos.

O primeiro ponto é garantir comodidade e rapidez na ligação banco-cliente e cliente-banco, com o uso regular de telefone, fax, computador e couriers.

Embora esse seja o ponto de atração,

Gerentes ao telefone na agência sem clientes



para manter o cliente, acredita o banco, é necessário atendimento diferenciado. Para tal usam o *database marketing* (marketing com banco de dados), que retém e estrutura as informações, como dados sócio-econômicos, perfil e histórico do cliente.

Não basta oferecer serviços se eles não tiverem preços competitivos, o terceiro pilar da estratégia. "Sem os custos operacionais de uma rede de agências - compra de ponto, reforma de prédio, manutenção - podemos competir em taxas de juros e tarifas", explica, citando a taxa de juros do cheque especial, menor do que a do próprio Unibanco.

Para encantar o cliente, o Banco 1 oferece os "serviços estendidos", como possibilitar a compra sem sair de casa, por meio de catálogos, em parceria com empresas de entrega.

Todas as ligações são gravadas e guardadas por 24 horas em disco (acesso instantâneo) e por seis meses em fita, para que qualquer dúvida em uma transação possa ser dirimida após a audição conjunta.

O objetivo inicial era conquistar 36 mil correntistas no primeiro ano e 100 mil até o terceiro ano de atividades. Foi feita uma campanha, basicamente televisão e revistas, onde se destacavam as diferenças entre os bancos convencionais e o Banco 1. Os resultados dos dois primeiros meses foram acima das expectativas, com mais de 30 mil ligações recebidas, mas o banco não revelou o número de clientes.

Até o momento, o Banco 1 lida apenas com pessoas físicas, pois o atendimento a pessoas jurídicas requer uma logística mais complexa. Planos de expansão, no entanto, só depois de consolidada a operação. Os alvos são outras capitais e o interior de São Paulo e do Rio.

Entre os clientes não existe correlação sócio-econômica, o que foi apontado tanto na pesquisa quanto na prática, mas três fatores se destacam: são pessoas que valorizam modernidade e o tempo e que já têm intimidade com a tecnologia da informação (fax, computador, etc.). Quintana conta que uma senhora de quase 70 anos, empresária, disse: "esse é o banco que eu queria, pois não tenho mais tempo para ficar em fila".

UM BRASILEIRO NO CLM

"Logística, para mim, era entrega de produto." Essa era a visão que José Francisco Presser tinha até ir para a área de logística da Santista Alimentos, há dois anos. Desde então, sua opinião mudou completamente, e de leigo passou a especialista.

No ano passado, foi à reunião anual do Council of Logistics Management (CLM) americano como ouvinte e retornou este ano, na condição de primeiro brasileiro convidado a expor. O encontro anual desse ano aconteceu em outubro, em San Diego, Califórnia. As quatro mil pessoas presentes puderam escolher entre 200 apresentações (divididas em 40 tópicos) nos três dias do evento. O organizador do tópico "Planejamento Estratégico" quis dar visões de fora da América do Norte e chamou pessoas da África, da Austrália e da América Latina, representada por Presser que, encerrado o CLM, foi para a Northwestern University fazer um curso na área de transportes, sobre a interface fabricante-transportador.

Entusiasmo - Presser é hoje um entusiasta do papel da logística na empresa. Acredita que é a área com maiores oportunidades para redução de custo e melhoria no atendimento ao cliente. "A logística estava atrofiada, no 'porão' do negócio. Era vista como um mal necessário", diz. Com a crescente pressão do mercado esse setor não pode mais ser negligenciado. "Atendimento custa dinheiro e qual a alternativa? Melhorar a área logística. Com isso oferece-se um serviço adequado e ainda é possível reduzir gastos."

Sua entrada no ramo foi inesperada

mas "normal" para quem se define como "generalista", resultado de uma carreira movimentada. Diplomado em Administração de Empresas e Engenharia Química pela UFRGS (ele nasceu em Porto Alegre há 47 anos), mudou-se para São Paulo para trabalhar, mais exatamente para a região de Santo Amaro (Zona Sul), onde, desde então, praticamente sempre morou e trabalhou.



"Recursos humanos e informação são a base para o futuro, não fábricas e equipamentos"

J.F. Presser

Trabalhara em diversas empresas, sem se prender a um segmento específico de atuação. Analisando sua carreira em retrospectiva, Presser diz que é difícil mudar de campo depois de se tornar um especialista em algo. Por isso, durante os primeiros dez anos, mudava de emprego a cada dois anos, mais ou menos. "Acho que a pessoa faz o que gosta ou se frustra".

Começou na área de projetos industriais da Bayer (recorda até hoje o dia exato) e passou por empresas de consultoria e da área química antes de entrar no grupo Bunge Y Born em 1987.

Dentro do grupo, passou pela Tintas Coral, como gerente de negócios de tintas industriais, pela Serrana Mineração (em um projeto de divisórias de gesso junto com uma empresa inglesa que não decolou, pois não havia demanda para o produto), participou do AVA, sigla de Added Value Analysis (análise de valor agregado), projeto com a participação da empresa de consultoria McKinsey que resultou na reestruturação do grupo em três blocos: química, cimento&fosfatos e alimentos. Finda a missão, o pes-

soal envolvido foi realocado dentro do grupo: Presser entrou no ramo da logística na Santista Alimentos. Desde então fez diversos cursos para se familiarizar com sua nova área.

Na Santista, atua com logística estratégica e não logística operacional, como faz questão de frisar. "São duas atividades complementares. Uma cuida do processo e a outra, das partes", explica. Dá como exemplo a distribuição. "A logística operacional usa ferramentas específicas, como roteirizadores, a logística estratégica está preocupada em comparar o desempenho das unidades, não importa como elas realizam a tarefa."

Para Presser o que importa são as pessoas, pois "a empresa é um ser etéreo. Ela não decide nada. São pessoas que tomam decisões, que conduzem ou não as empresas para frente." É taxativo ao afirmar que "empresa moderna tem de investir em recursos humanos e informação. Quem faz isso está com o pé no século XXI. Essa é a base, e não fábricas ou equipamentos."

A informática, acredita, possui um papel importante para o desenvolvimento da logística. Até hoje as empresas usaram o computador para lidar com dados, como contabilidade e folha de pagamentos. A nova tarefa é montar sistemas de apoio à decisão. "Montá-los é trabalhoso, mas a operação é simples."

Para dar as informações necessárias à melhoria do processo em sua empresa, utiliza uma workstation RISC de 50 mil dólares, que mantém em sua sala ao lado de um laptop. "Na Santista, qualquer um, com treinamento rápido, vai obter as informações necessárias."

Gosta de ir ao cinema, de ver esportes na tv e de estar com a filha de 11 anos. "Daqui a pouco ela cresce e não vai querer mais saber da minha companhia, então quero aproveitar agora para curtir o papel de pai."



Marksell lança guindaste hidráulico veicular

O equipamento possui capacidade máxima de carga de 2 t a 2 m de distância horizontal. Existem duas versões, uma levando até 850 kg à distância máxima de 4,3 m e outra que leva até 650 kg a 5,4 m. O guindaste, que pesa entre 520 e 570 kg, pode ser instalado em caminhões com PBT superior a 5000 kg.

VW escolhe São Carlos para fábrica de motores

No início de outubro a VW anunciou a escolha de São Carlos, no interior de São Paulo, como o local de sua nova fábrica de motores. Com investimento inicial de 250 milhões de dólares, a fábrica produzirá a nova geração de motores EA111, destinados à família Gol. Na primeira fase serão 1200 motores/dia e na segunda, 1800 motores/dia. O início da operação está previsto para outubro de 1996.

Junto à fábrica (que também utilizará os princípios do consórcio modular) estará localizado o Centro Tecnológico Automobilístico da empresa.

■ O grupo brasileiro Randon associou-se à empresa alemã Jost-Werke para produzir conexões para veículos articulados em Caxias do Sul (RS). A nova empresa consumirá investimentos de US\$8,2 milhões.

■ A Indaia, empresa que faz parte do Grupo Votorantim, deixou de operar ex-

clusivamente para o grupo, levando também carga fracionada de clientes externos em seus 157 caminhões.

■ Itapemirim constrói terminal intermodal de cargas, localizado na Baixada Fluminense (km 8,5 da Via Dutra). Chamado de Centro Integrado de Cargas, ocupa um terreno de 225 mil m² (40 mil m² de área construída) e contará com docas localiza-

Disputa dos estados pelas novas fábricas de veículos

Os planos anunciados pela Renault, Mercedes Benz e Asia Motors de fabricar carros no Brasil desencadeou uma nova "guerra" entre os estados para a instalação das unidades. A Renault, que deve investir US\$1 bilhão para produzir 100 mil veículos/ano a partir de 1999, deverá ficar no Rio Grande do Sul ou em Santa Catarina, mas São Paulo também está disputando a montadora. A Mercedes Benz vai investir US\$ 400 milhões para fabricar seu inédito modelo compacto (do porte do VW Golf) em um novo complexo industrial com capacidade para produzir anualmente 80 mil automóveis. A Asia Motors quer produzir a van Topic e o Towner. De acordo com declarações da empresa francesa, a logística deve ser um dos fatores decisivos para a sua localização.

Estações aduaneiras no Espírito Santo

Três estações aduaneiras privadas, operadas por empresas distintas (Grupo Coimex, Silotec e Guimarães Café), começaram a funcionar entre os meses de setembro e outubro. O complexo ocupa uma área de um milhão de metros quadrados localizada às margens do Corredor Centro-Leste (complexo rodoferroviário que liga os portos do estado ao resto do país) e pretende descongestionar o complexo portuário capixaba, que deverá ganhar um novo porto privado em Vila Velha até o final de 1996, construído pelo Grupo Coimex e pela Nativa Engenharia S.A.

das e plataformas niveladoras para carga e descarga. O projeto deverá consumir US\$85 milhões (financiados parcialmente pelo BNDES) e ficará pronto em dois anos.

■ A Mitsubishi Caterpillar Inc. (MCI) vai fornecer 500 empilhadeiras, por US\$20 milhões, para a Movicarga, empresa de locação de máquinas, que atende clientes de

Privatização da ferrovia, um passo para entrar na área de logística

O leilão ainda não foi marcado, mas a privatização do trecho SR-3 da RFFSA (que abrange a malha ferroviária entre Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo) já atrai interessados de peso. Um consórcio formado por 15 empresas, entre elas Vale do Rio Doce, Minerações Brasileiras Reunidas (MBR), CSN, Usiminas, Gerdau, Votorantim e Ciminas, além do Transger (clube de investimentos dos funcionários da RFFSA) e com a adesão quase certa da Previ – maior fundo de pensão do país, pretende entrar na disputa para ganhar.

A intenção do consórcio é, além de assegurar o transporte dos produtos, entrar no ramo da logística, com controle compartilhado e operação independente.

A Vale do Rio Doce já tem se concentrado em logística, área que permite agregar mais valor do que o próprio minério.

O INTERIOR QUER O CÓDIGO DE BARRAS

É crescente o interesse pelo código de barras. Desde agosto, a EAN Brasil, responsável pela normalização de seu uso e concessão dos números para as empresas, tem recebido mensalmente o pedido de associação de mais de 800 empresas, que se somam aos mais de 13 mil sócios atuais. A maior procura é de pequenas

grande porte como a Brahma e a Varig.

A chapa liderada por Adalberto Panzan, diretor-superintendente da Transportadora Americana, venceu as eleições do Conselho Superior da NTC (Associação Nacional do Transporte Rodoviário de Cargas) que elegerá em novembro o presidente da entidade com mandato de dois anos. A apuração apontou apontou 258 votos pa-

ra Panzan 118 para a chapa concorrente liderada por Carlos Alberto Mira.

O Send's Club, clube de compra da Sendas, deve começar a operar em novembro, ocupando uma área de 7 mil metros quadrados, no shopping center Grande Rio, no Rio de Janeiro. A loja consumiu US\$3 milhões e funcionará como piloto para a abertura de unidades similares.

Na rota do Pacífico

Uma caravana partiu de Porto Velho, em Rondônia, rumo ao Pacífico para chamar a atenção para a importância do acesso aos portos localizados às margens daquele oceano como alternativa para o comércio exterior brasileiro. O evento faz parte do Projeto Pacífico, que conta com a participação de diversas entidades privadas e governamentais de quatro países: Brasil, Bolívia, Chile e Peru. Existem duas rotas partindo de Rondônia, uma de 1200 km entre Porto Velho e o porto peruano de Ilo, cortando o Acre e outra, de quase 2000 km, de Guajará-Mirim aos portos chilenos de Arica e Iquique, passando pela Bolívia. Para atingir o Porto de Santos são 3700 km, em cinco dias de viagem. A saída para o Pacífico permitirá uma diminuição sensível no frete de produtos de e para o Extremo Oriente.

O comboio, formado por cinco peruas Toyota, um ônibus e um caminhão, partiu dia 8 de setembro. Os veículos cruzaram a fronteira com a Bolívia e atravessaram a cordilheira dos Andes, para atingir os portos chilenos de Iquique e Arica. Rumaram em seguida para o Peru, onde pararam nos portos de Ilo e Matarani e voltaram a Porto Velho pelo Acre. Chegaram dia 2

de outubro, com um atraso de quatro dias em relação ao cronograma, porque ficaram duas noites e um dia presos em um atoleiro no trecho peruano de Ibéria-Inapari.

“É preciso mostrar que o Brasil vai além da marginal do Tietê”, diz Oswaldo Castro Jr., gerente de marketing do Expresso Araçatuba, que esteve na viagem.

Atualmente, o percurso do trecho Porto Velho-Iquique demora quatro dias, mas com a conclusão das obras em andamento será possível reduzir o tempo em um dia. A Bolívia e o Peru estão substituindo as estradas atuais de terra por outras asfaltadas, com túneis e pontes. No Brasil existe ainda um trecho de 120 km de terra no Acre. Mais importantes do que o ganho de tempo serão as melhorias nas condições da estrada, permitindo o tráfego de carretas (hoje só é possível passar com caminhões médios), além da diminuição dos riscos de quebra e dos acidentes.



12 mil km percorridos de São Paulo ao Pacífico, ida e volta

MANNESMANN NÃO É A ÚNICA

A GKW Fredenhagen também produz transelevadores de modo contínuo, tendo instalado 12 equipamentos desde 1987, não sendo a Mannesmann Demag a única fabricante no Brasil, retificando matéria publicada no último número.

OPERAÇÃO EM ESCALA CONTINENTAL

Insatisfeito com seu parceiro logístico? Acha que faltam estratégias integradas e sobra pensamento de curto prazo? Não se sintá só. Na Europa é a mesma coisa.

Esses são alguns pontos levantados no relatório especial sobre logística publicado na edição de 14 de setembro do *Financial Times*, diário inglês especializado em negócios. O relatório traz uma visão geral do panorama logístico europeu, destacando as questões trazidas à tona com a formação do mercado único. *(As lições da Europa com a unificação terão grande importância com o desenvolvimento do Mercosul.)*

Problemas e dificuldades existem. Como mostra uma pesquisa da PE Consulting e do Institute of Logistics, 40% dos usuários estão insatisfeitos com seus operadores logísticos. Outros estudos corroboram essas conclusões. Os usuários reclamam que poucos operadores são inovativos nas soluções apresentadas. A Gillette, por exemplo, gostaria de reduzir o número de transportadores se encontrasse algum capaz de agir em todo o continente.

O Velho Mundo não vive só de problemas. Soluções e melhorias aparecem. Uso maciço de tecnologia de informação, preocupação com custos e mudança de postura das empresas são notados. Espaço para ganhos existe, com estimativas de que os custos logísticos possam ser reduzidos à metade.

Veja os principais tópicos do relatório Logistics do *Financial Times*.

- **Operação continental:** empresas multinacionais estão centralizando sua operação logística, montando redes de distribuição que abarcam todo o continente. A Compaq, fabricante de computadores, substituiu seus depósitos em 14

países por três centros de distribuição, operados pela Hays Network Distribution, uma empresa de logística e as entregas ficaram a cargo da gigante United Parcel Service (UPS). A Texas Instruments foi adiante: utiliza apenas um centro de distribuição, na Holanda, dirigido pela britânica Exel Logistics, que movimenta 90% dos produtos destinados à Europa, à África e ao Oriente Médio.

• **Frotas:** Embora a logística tenha evoluído para algo mais complexo do que o simples aprovisionamento de veículos e depósitos, os gastos com as frotas continuam sendo substanciais e existe a preocupação constante de reduzi-los. Com treinamento de motoristas, a

TDG, uma empresa de serviços logísticos, conseguiu diminuir o consumo em 5% nos últimos dois anos e meio. Outro benefício é a redução dos prêmios de seguro pagos, como a obtida pela TNT (de US\$500 para US\$378 por cada um de seus 260 veículos).

- **Usuário:** a IMI Norgren, fabricante inglês de equipamentos de controle pneumático, utilizava sete transportadores dentro da Grã-Bretanha e 14 outros na Europa Continental, substituídos por duas empresas: a Lynx, para as operações britânicas, e a TNT Express Worldwide para o continente. "Havia quem tentasse escolher o que transportar", diz Brian Joseph, diretor comercial da IMI. Com menos transportadores, foi possível melhorar o serviço, reduzir estoques e programar a produção de forma mais adequada à demanda. As entregas na Inglaterra são prometidas para o dia seguinte e Joseph diz que 99,5% delas ocorrem dentro do prazo.

- **Operador:** com o intuito de se tornar uma empresa genuinamente pan-europeia, a P&O Trans European, braço eu-

ropeu de serviços logísticos do grupo inglês P&O, estabeleceu-se em Mannheim (Alemanha), perto do centro geográfico do continente. Operando em diversos países, em alguns casos com as marcas das empresas que adquiriram, como a Mondia, na França e a Rhenania, na Alemanha, possui 70 escritórios e depósitos, cobrindo mais de 15 países por toda a Europa, com 3,7 mil empregados e 1300 caminhões, além de acordos com outras transportadoras. "Nós os alimentamos e vice-versa", explica Georg Pross, gerente da P&O. A maior parte dos contratos ainda é para operações nacionais ou regionais. "A abordagem pan-europeia para a logística vem principalmente de multinacionais de fora do continente", diz Pross. "Mas as decisões já são influenciadas por essa dimensão continental."

- **EUA, o padrão de excelência:** a logística na Europa ainda está distante dos padrões norte-americanos, diz o relatório. Conciliar o desempenho financeiro dos fabricantes com altos padrões de satisfação do consumidor e a necessidade dos transportadores de aumentar o retorno dos investimentos impulsionaram o desenvolvimento do setor nos EUA.

A logística foi a solução, pois permite aos fabricantes diminuir estoques, com o giro mais rápido de mercadorias; diversas empresas reconhecem que especialistas poderiam oferecer serviços superiores, pela complexidade da tarefa. Transportadores que mudaram seu foco tiveram sucesso. "Nossa preocupação era lutar os aviões; agora, é atender as necessidades dos clientes", diz Randy Clark, diretor da Emery Worldwide. Fabricantes como a General Motors estão examinando de que forma a estrutura logística interna pode ser aplicada globalmente.

Os europeus buscam, com a abertura das fronteiras internas, desenvolver estratégias para aprimorar o fluxo de mercadorias, o que resulta em demanda crescente para especialistas. ▲



Relatório "Logistics" do *Financial Times*



O SISTEMA DE CÓDIGO DE BARRAS ESTÁ MUDANDO O MUNDO. A SEAL TEM SOLUÇÕES PARA SUA EMPRESA MUDAR COM ELE.

A Seal desenvolve soluções de automação para controle de qualidade, logística, auditoria de preços utilizando scanners fixos e manuais, coletores de dados, impressoras, sistemas de radiofrequência e softwares especiais. Com esses recursos, Indústria, Comércio, Transportes e Serviços estão ganhando o seu passaporte para a modernidade. Identificado pelo símbolo que agora está em toda parte: nas embalagens, nos containers, nos laboratórios, nas bibliotecas, etc. Chame a Seal para acompanhar a sua evolução.



Seal

Soluções em automação com código de barras e radiofrequência.

R. Capital Federal, 263 - Tel: (011) 874-3800 - Fax: (011) 874-3905
São Paulo - SP



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