

LOGÍSTICA

MODERNA

ANO VI - NÚMERO 35 - JAN/FEV 1996



TRÂNSITO LIVRE

FORD FABRICA FIESTA ONDE AS PEÇAS VÃO DIRETO
DO CAMINHÃO PARA A LINHA DE MONTAGEM

IMPASSE

COMO CONCILIAR A QUESTÃO DO PREÇO DO FRETE E A QUALIDADE DO SERVIÇO

ÁGUIA SISTEMAS DE ARMAZENAGEM

MAIS EFICIÊNCIA NA ESTOCAGEM E MOVIMENTAÇÃO DE SEUS PRODUTOS



Melhor atendimento a seus clientes, desenvolvimento constante de novos produtos, projetos e soluções cada vez mais criativas: este é o objetivo da **ÁGUIA**.

Uma equipe de técnicos e vendedores está à disposição para ajudar a resolver todo e qualquer problema de armazenagem que sua empresa necessite.

◀ **PORTA PALLETS ÁGUIA:** Colunas sem emendas e longarinas em perfil aberto possibilitando pintura em toda superfície da peça.

MONTA CARGA ▶
ÁGUIA: Com estrutura independente possibilita dimensões variáveis. Capacidade de 250 à 2.000 Kg.



ESTANTE ÁGUIA ▶
Com exclusivo sistema de encaixe elimina por completo o uso de parafusos.



Resistente, leve e funcional ▶
CONTAINER ÁGUIA é auto empilhável tanto montado como desmontado.

◀ **MEZANINO ÁGUIA:** De montagem rápida e estrutura dimensionada em função da sobrecarga necessária.



ÁGUIA
Sistemas de Armazenagem

RODOVIA PR 151 - KM 116 - 84.072-040 - PONTA GROSSA-PR - C. POSTAL 1018 - FONE: (0422) 25 1566
FAX: (0422) 23 3149 - SÃO PAULO-SP: (011) 814 4666 - RIO DE JANEIRO-RJ: (021) 542 3195
SÃO JOSÉ DO RIO PRETO-SP: (0172) 24 4323 - SALVADOR-BA: (071) 358 2277

LOGÍSTICA MODERNA

Logística Moderna é uma publicação bimestral da Vantine & Associados dirigida a profissionais das áreas de Movimentação de Materiais, Armazenagem, Embalagem, Transportes, Distribuição Física, Suprimentos e Sistemas de Automação.

Tiragem desta edição:
10.000 exemplares
Circulação: Nacional
Distribuição: Grátis

Diretor Responsável
José Geraldo Vantine

Edição e Comercialização
BELVER EDITORIAL

Rua da Consolação, 2346
8º andar - CJ. 81
CEP 01302-001
São Paulo - SP
Tel (011) 256-1275
Fax (011) 231-0350

Redação

Editor

Valdeci Verdelho

Repórteres

Simone Paulino,

Guilherme Sierra

Silvia Martinelli

Editoração Eletrônica

Carlos Martins

Produção Editorial

Daniilo Schifflini

Foto de capa

Wagner Avancini

Folhetos

FTW

Jornalista Responsável

Valdeci Verdelho

MTB 12.070-SP

Publicidade

Diretor

Álvaro Belliztia Neto

Assistente Comercial

Haydée Zanetti Guerra

Tânia Cristina Girodo

Coordenação Técnica
VANTINE & ASSOCIADOS

Rua Cônego Eugênio Leite, 97

CEP 05414-010 São Paulo SP

Tel (011) 853-5444

Fax (011) 3064-9733

Diretor Geral

José Geraldo Vantine

Diretora Administrativa Financeira

Sandra Regina Barbosa

Coordenadora de

Marketing e Serviços

Isabel Cardeal do Carmo



Impressão: MARGRAF

LOGÍSTICA MODERNA

EDITORIAL

CARTA AO LEITOR



Desde que o Brasil iniciou o processo de abertura do seu mercado no início da década, propiciando o crescimento das importações, um dos setores mais atingidos foi a indústria automobilística. Derubadas as barreiras comerciais, os automóveis fabricados no País tiveram de ser confrontados com os concorrentes italianos, franceses, japoneses, coreanos e outros. Para os consumidores, esse confronto tornou claro a distância entre a indústria nacional e a estrangeira. Para as montadoras locais, serviu de alerta. Tanto que, não fosse uma intervenção governamental, o volume de importados teria chegado ao ponto de agravar mais seriamente a balança comercial.

Diante desse quadro, a in-

dústria automobilística procurou acelerar seus investimentos na direção acertada, ou seja, de aperfeiçoar os processos logísticos, melhorando a performance de produtividade e competitividade. Uma mostra disso temos na matéria de capa desta edição, na qual destacamos o processo de produção sequenciada de veículos, na fábrica onde a Ford passou a produzir seu modelo Fiesta.

Um aspecto fundamental da Produção Sequenciada de Veículos é a interação com o transporte, já que o descarregamento de certos componentes é feito diretamente na esteira que leva para a linha de montagem. Isso mostra uma evolução das transportadoras que deixam de se fazer apenas frete, para prestar serviços, embora essa diferença nem sempre seja assimilada pelos embarcadores, como veremos numa outra matéria de destaque nesta edição.

Finalmente, gostaria de chamar a atenção dos leitores para o artigo da última página. Publicado originalmente no jornal O Estado de São Paulo há cinco anos e que se apresenta absolutamente atual, confirmando as prognósticos feitos no início da década.

JG Vantine

NESTA EDIÇÃO

LOGISPOINT 4

O navegador Amyr Klink abre os encontros do Logispaint'96

PERFIL 7

José Carlos Bruno

CAPA 10

Fábrica da Ford produzirá o automóvel Fiesta, com o mais avançado processo de logística da indústria automotiva

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL 5

Consultorias e instituições de ensino criam cursos na área de logística

NOTAS 6

TRANSPORTE 14

A posição dos transportadores e embarcadores frente ao preço do frete

NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS 17

ARTIGO 18

JG Vantine
A Logística entra na quarta onda

PLANEJAR É PRECISO

O NAVEGADOR AMYR KLINK ABRE OS ENCONTROS DO LOGISPOINT DE 96 PARA MOSTRAR COMO FAZER LOGÍSTICA SEM ERRAR

Foto: Wagner Azevedo



Amyr Klink: desafio de logística

O Logispoint começa seus encontros mensais de 1996 com a presença de uma personalidade que nos últimos anos tem despertado a atenção de empresários e executivos no Brasil inteiro: o navegador Amyr Klink. Embora não tenha o perfil habitual de palestrante procurado por esse tipo de público, Amyr se tornou um exemplo admirado no mundo empresarial pela extraordinária capacidade de planejamento e organização. Na verdade, o êxito de suas jornadas solitárias de meses e meses em alto mar, são resultado de um minucioso trabalho de logística, nesse caso, envolvendo desde instrumentos de navegação até a alimentação do dia a dia. Afinal, em alto mar, não existe como "quebrar galhos", ou procurar o famoso "jeitinho" brasileiro.

Quando Amyr Klink decidiu pôr em prática sua idéia de permanecer 100 dias no

mar, atravessando o oceano desde o sul da África até o litoral baiano a bordo de um pequeno barco a remo, ou quando iniciou a viagem preparatória à Antártica, seu maior desafio não era o preparo físico, a solidão, ou tampouco a falta de apoio das pessoas que consideravam seus planos uma loucura. De todas as dificuldades que sabia que encontraria pela frente, a maior era ser extremamente exato em seu planejamento, nada poderia ser esquecido.

Tudo deveria ser pensado e solucionado para que se eventualmente acontecesse, não atrapalhasse sua viagem. "Sem perceber, ele havia se lançado a um sofisticado desafio de logística e planejamento que pouco tinha a ver com seus receios em relação ao mar." Em cada etapa do projeto, a logística parecia ser a essência de tudo e a principal determinante do sucesso ou não do projeto.

A começar pela escolha da melhor rota a seguir, considerando todas as adversidades que cada percurso poderia apresentar, os trechos que favoreceriam a viagem devido às correntes que seguiam os mesmos caminhos pelos quais ele precisaria passar, tudo foi minuciosamente planejado. Questões do tipo, como encontrar um esquema de suprimento adequado, que não comprometesse a estabilidade da embarcação necessitaram de muito estudo e técnica.

As refeições que seriam consumidas durante os 100 dias que permaneceu no mar, por exemplo, foram desenvolvidas dentro de várias previsões, de modo que ele pudesse se utilizar da água do mar para prepará-las. Do contrário, a quantidade de água que ele precisaria transportar em toda

a viagem, poderia pôr a perder anos de estudo, preparo e planejamento.

Devido às experiências que teve durante os projetos que desenvolveu e participou, Amyr Klink se tornou um símbolo quando o assunto é logística. Entre suas atividades atuais, tem participado de vários congressos e ministrado inúmeras palestras, onde debate temas como "Planejamento", "Suprimento", "Motivação", entre outros.

Autor dos livros "Cem dias entre céu e mar", "Parati entre dois pólos", e "As janelas do Parati", cursou Literatura Francesa, na Aliança Francesa/Nancy; Administração de Empresas, na Universidade Mackenzie e Mecânica de Motores Diesel, na Perkins Engines Co, além de ser formado em Economia pela FEA/USP.

COMO PARTICIPAR

O Logispoint é um Clube de logística, onde os profissionais do setor têm a oportunidade de assistir a uma palestra num ambiente agradável e descontraído. Realizado normalmente num restaurante com instalações adequadas, o evento se divide em duas partes distintas, apresentação da palestra e esclarecimento de dúvidas, e em seguida um almoço. Interessados em participar devem entrar em contato com a Vantline & Associados.

Data: 19/03/96
Local: Baby Beef Paes Mendonça,
Morumbi, São Paulo
Horário: 11:30 horas
Taxa de adesão: R\$ 45,00
Informações: (011) 853-5444

PRÓXIMA AULA: LOGÍSTICA

ATENTOS AO CRESCIMENTO DA LOGÍSTICA NO PAÍS, CONSULTORIAS E INSTITUIÇÕES DE ENSINO CRIAM CURSOS NA ÁREA E DESENVOLVEM PROFISSIONAIS

Por atuar diretamente na cadeia de atividades de suprimento, distribuição física, armazenagem e transportes de bens e serviços, o processo logístico tornou-se fundamental em uma empresa. Para garantir a disponibilidade dos seus produtos nos mercados com máxima eficiência, rapidez e qualidade, muitos empresários começaram a perceber que este é um importante fator competitivo.

Diante desta situação, a Logística agora é item obrigatório na agenda destes executivos brasileiros. Mas além de dominar suas diversas atividades, é preciso compreender sua ligação com as demais funções empresariais, como marketing, finanças e produção. Adaptados à esta tendência, instituições de ensino e consultorias oferecem diversos cursos, seminários, viagens técnicas e congressos para o desenvolvimento de profissionais nesta área.

O Provar (Programa de Administração do Varejo) oferece o curso de Logística para o Varejo, onde é discutida a função da logística na empresa varejista, com enfoque no seu interrelacionamento com as demais áreas. As aulas são expositivas, com exercícios, apresentação e discussão de cases. O programa inclui conceitos fundamentais, nível e qualidade de serviços, produto logístico, enfoque sistêmico, custo total, transportes, armazenagem, manuseio, localização, distribuição física, roteirização e administração do tráfego. Com 20 horas-aulas, o curso tem início em abril e é destinado a gerentes e profissionais de varejo.

Especializada em Administração de Empresas, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Ge-

túlio Vargas, ou simplesmente FGV, possui um curso aberto com enfoque em Logística Aplicada a Transportes. Destinado a profissionais das áreas de logística, marketing, suprimentos, distribuição física, armazenagem, transportes, exportação e importação, o curso Logística em Transportes tem o objetivo de proporcionar uma visão abrangente e integrada sobre as atividades que constituem a movimentação nacional e internacional de cargas, reciclando este profissional. O programa aborda os seguintes tópicos: introdução à logística, cadeia logística, processamento de cargas, transportes, armazenagem, tópicos complementares e softwares em logística.

Localizada na Cidade Universitária e especializada em cursos livres em diversas áreas, a Fundação Carlos Alberto Vanzolini também aposta neste segmento com o curso Logística Empresarial Básica. Nele, os participantes poderão discutir os conceitos fundamentais da logística empresarial moderna, avaliar sua influência nas decisões estratégicas da empresa e analisar suas inter-relações com as diversas funções da firma e outras empresas participantes da cadeia de suprimento e distribuição.

A logística está presente até mesmo em

operações militares. O ILA (Instituto de Logística da Aeronáutica), localizado na Base Aérea de São Paulo, próximo ao aeroporto de Guarulhos, oferece o CELOG (Curso de Extensão em Logística). Com este curso, o Ministério da Aeronáutica busca a formação de pessoas capazes de assumir a gerência de seus setores dedicados à logística de material e serviços. O CELOG é dividido em três bimestres e também é aberto a civis.

Com dez anos de experiência em logística, a Vantine & Associados também atua na área de desenvolvimento profissional oferecendo seminários, simpósios, viagens técnicas com este temário. Abordando assuntos como código de barras, rádio frequência, Internet, ECR (Efficient Consumer Response), EDI (Troca Eletrônica de Dados) e rastreamento via satélite, o Transtech (Simpósio de Tecnologia Aplicada a Transportes) colocará os participantes em sintonia com o que há de mais avançado em tecnologia de informações e comunicações. Entre os palestrantes estão Luiz Fernando Novaes, diretor-gerente da EAN BRASIL; Durval Motta, diretor Comercial da Seal; Gilberto Magalhães, consultor em EDI Sênior da Interchange e Hélio Marcelino Fração, diretor Regional da Expresso Mercúrio. ■

INSTITUIÇÃO	CURSO	DURAÇÃO	PREÇO
Provar	Logística para o Varejo	01/04 à 03/04	R\$ 570,00
F. Getúlio Vargas	Logística em Transportes	21/03 à 11/07	R\$ 1.485,00 (à vista)
Fundação Vanzolini	Logist. Empres. Básica	26 e 27/03	R\$ 450,00
Instituto de Logística da Aeronáutica	Curso de Extensão em Logística	24/06 à 13/12	R\$ 9.000,00 (três bimestres) e R\$ 1.500,00 (disciplina isolada)
Vantine	Transtech	20/03	R\$ 350,00

PRONTOS PARA CRESCER

A Ameise e a Crown reuniram seus representantes da América Latina para apresentar e discutir os planos de trabalho deste ano. Durante o encontro, realizado de 17 a 20 de janeiro no Hotel Pierre, na Ilha de Itacuruça, Rio de Janeiro, Ameise e Crown apresentaram as novidades tecnológicas que estão sendo introduzidas nos seus equipamentos, os planos de aumento de capacidade de produção, bem como as metas de vendas. Além de propiciar uma importante reunião de negócios, o evento serviu também para criação da ABRA (Associação Brasileira dos Representantes Ameise).

ENTRANDO NOS TRILHOS

Com o objetivo de ampliar seus negócios no Brasil, a divisão GM Locomotivas formalizou parcerias com as empresas COREMA (Empresas de Comércio e Exportação) e TECFER (Consultoria, Projetos e Serviços), e prevê ritmo intenso de atividade em 1996. Um dos motivos é o processo de privatização da Rede Ferroviária Federal, que tem 45% de suas 1.500 locomotivas desativadas por falta de recursos financeiros para manutenção. Mas esta parceria também está de olho em outras oportunidades, como a previsão de retomada das obras de construção dos projetos ferroviários Ferronorte (do grupo empresarial de Olacyr de Moraes) e Ferroeste (do governo do Estado do Paraná) e na licitação da Companhia Vale do Rio Doce para aquisição de locomotivas para a Estrada de Ferro Vitória-Minas e Estrada de Ferro Carajás.

6

BASE PARA A EXPANSÃO

As Casas Bahia inauguraram em Jundiaí, interior de São Paulo, o maior centro de distribuição da América Latina. Trata-se de um megadepósito de 136 mil metros quadrados, o dobro do tamanho do centro de exposições do Anhembi, construído num terreno de 136 mil metros quadrados, no qual cabem quatro estádi-

os do maracanã. Com investimento de 10 milhões de reais, o projeto visa viabilizar a expansão da rede com abertura de lojas no Rio de Janeiro, Paraná, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Santa Catarina e São Paulo. Atualmente a rede possui 170 pontos de venda e há planos para superar a quantidade de 200 filiais.

ROTA DA QUALIDADE

A DHL Worldwide Express, empresa líder no mercado de remessas expressas (courier), está introduzindo no Brasil o hand scanner. O sistema permite que os couriers capturem com o hand scanner todas as informações de coleta e detalhes de entrega de encomendas e documentos. Os dados são descarregados na base que alimenta a rede DHL no mundo. Com isso, elimina-se a possibilidade de erros que podem ocorrer em relação ao sistema convencional de coleta de remessas.

MONITORAÇÃO VIA SATÉLITE

A Transportadora Marbo, do grupo atacadista Martins, está fazendo rastreamento dos caminhões de sua frota via satélite. Com isso, a produtividade deve aumentar em 20% pela possibilidade da contratação de fretes, redução da ociosidade da frota, ter índice de quilometragem menor e ganhar no faturamento e rentabilidade por veículo.

Desde o ano passado, cem caminhões estão sendo rastreados e o Martins iniciou o projeto de outros cem dos dois mil veículos. Os investimentos foram da ordem de 2 milhões de dólares.

Cada veículo equipado custa 200 reais por mês para a empresa. Todos eles

A RANDON ACELERA

Desde janeiro deste ano, as ações da Francisco Stedile S.A., de Caxias do Sul (RS), fabricante de componentes para freios, acoplamentos e transmissões, passaram a ser controladas pela Randon Participações S.A., também de Caxias, holding que atua nas áreas de implementos para transportes, autopeças, sistemas automotivos, veículos especiais e ainda no setor de fruticultura.

Com a nova aquisição, a Randon espera que o seu faturamento cresça entre 20% e 30% a mais que em 1995, que ficou em torno de 480 milhões de reais. Além disso, devido à esta integração, o número de funcionários subiu para 6,3 mil.

recebem um computador portátil tipo laptop com vídeo e teclado, uma antena externa para fazer a comunicação com o satélite e o GPS (sigla que significa sistema de informação global), que fornece a latitude e longitude para localização do caminhão.

Todas as informações são transmitidas para a Autotrac, empresa do piloto Nelson Piquet, que fornece o serviço, e repassadas para o computador da Marbo, fornecido pela Itec.

A Marbo faturou 51 milhões de dólares em 1995, dos quais menos de 50% foram provenientes dos serviços prestados ao grupo Martins.

DESAFIO NO MERCADO



O engenheiro-mecânico João Cláudio Bourg é novo gerente de Vendas ao Governo e Frotistas da Ford, em substituição a Vicente Goduto Filho, que, por sua vez, assumiu a gerência de Vendas a Varejo de Caminhões. Com 40 anos de idade, Bourg trabalha na Ford desde 1981, quando foi admitido como trainee. À frente da nova posição, seu grande desafio será aumentar a participação da marca junto ao seu mercado de atuação, principalmente os frotistas.

ALTA TECNOLOGIA NA HÉRCULES

A Hércules Sistemas Logísticos acaba de receber da Wagner/Still, da Alemanha, uma das maiores e mais sofisticadas empilhadeiras fabricadas no mundo, que já está em operação nos seus depósitos em Alphaville, Barueri, na Grande São Paulo. O equipamento é trilateral com funções em 180 graus, esquerda, direita e frente, operador a bordo e capacidade de 1,5 tonelada. Com a torre fechada tem altura máxima de cer-

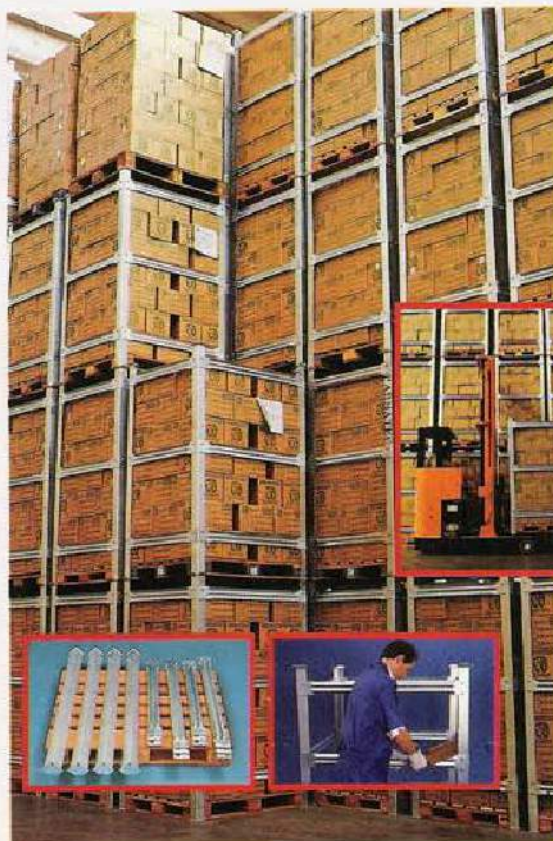
ca de cinco metros, roda até a 8 quilômetros por hora e corre em corredores de 1,70 metros, conhecido como VNA (Very Narrow Aisle).

A máquina dispõe ainda de um CLP (Controlador Lógico Programável) que coordena e controla todas as funções do equipamento, diagnosticando qualquer falha mecânica, elétrica, eletrônica ou humana, bloqueando a operação.

KHS TEM NOVO DIRETOR

O engenheiro mecânico Oscar Braune, 35, que trabalha há mais de 17 anos no setor, assumiu em janeiro o cargo de diretor Comercial da KHS, fabricante de equipamentos para o setor de bebidas, depois de um ano de serviços prestados

para a empresa. Antes de passar para direção do departamento, ele era o principal executivo da Otto Haensel, uma divisão do grupo KHS, especializada em projeto, fabricação e instalação de equipamentos para embalagens.



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 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

JOSÉ CARLOS BRUNO

A HISTÓRIA VIVA DA DDF

DEPOIS DE 21 ANOS NA DDF, JOSÉ CARLOS BRUNO ACUMULOU

GRANDE EXPERIÊNCIA EM LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

Nascida em 1974 como uma divisão da Philips, a DDF Logística e Distribuição é uma das empresas que mais contribuiu no desenvolvimento dos conceitos de logística difundidos no Brasil. E quando se fala sobre os trabalhos da DDF, um nome deve ser imediatamente mencionado. É o de José Carlos Bruno, 45 anos, participante influente em todos os processos de reestruturação pelos quais a empresa já passou e principal articulador da sua separação do Grupo Philips. Em abril do ano passado, depois de 21 anos na empresa, Bruno teve de ser afastado definitivamente por licença médica, quando ocupava o cargo de gerente Geral.

Antes de sair, porém, suas atividades deixaram o caminho livre para que a DDF iniciasse o projeto que resultou na completa automatização e ampliação de seu depósito-sede, localizado em Guarulhos (SP), no final de 1995. Assim, a distribuidora construiu um dos mais avançados centros de distribuição do País, através de um projeto que exigiu 300 mil dólares na sua informatização.

Formado em engenharia mecânica pela FEI (Faculdade de Engenharia Industrial), de São Bernardo do Campo, na Grande São Paulo, o especialista tem um relacionamento muito especial com a DDF. É que ele foi contratado pela empresa exatamente na data de sua inauguração, mais precisamente no dia 1º de setembro de 1974.

Bruno atuou primeiramente no departamento de tempos e métodos, onde teve

Foto: Wagner Azevedo



Bruno: "Participei de toda a história da DDF".

os primeiros contatos com o sistema organizacional. Aos poucos, tomando cada vez mais conhecimento, foi promovido para o setor de transportes. Tempos mais tarde, passou para o comando do operacional e, finalmente, chegou ao cargo de gerente Geral. "Participei de toda a história da DDF, o que foi gratificante, pois ela sempre acompanhou as tendências mundiais, trazendo novidades ao Brasil. Não tinha empresa que prestasse os tipos de serviço que ela fazia para o Grupo, e continua fazendo, agora com mais clientes", lembra.

Quando começou, o setor de logística era bem diferente do que é atualmente. Na década de 70, esta área resumia-se simplesmente na entrega de produtos com qualidade no transporte e manutenção de frota. O fundamental era que o cliente recebesse seus pedidos com rapidez, segurança e num prazo preestabelecido. As empresas tinham, então, apenas um executivo e um departamento responsáveis por esta operação e isso deixava-o limitado.

Com a fundação da DDF pelo Grupo Philips, a Logística ganhou mais re-

levância. A empresa passou a ter uma divisão especialmente criada para atender o setor e a distribuição. Foi uma grande novidade no mercado nacional. Hoje, esta área tem como função principal integrar as partes que compõem o quadro empresarial, desde o início da fabricação de determinada mercadoria até o seu recebimento pelo consumidor.

De todos os programas que participou em toda a sua carreira, Bruno considera como o mais importante para a sua vida profissional o processo de reestruturação que iniciou-se na DDF em 1990 e o conseqüente desligamento do Grupo Philips no ano seguinte. O Grupo entrou numa fase de transformações muito grande, em que o objetivo era obter maior lucratividade com as atividades da DDF.

"Então, passamos a fazer diversos estudos e análises durante um ano e meio. Acabamos chegando à conclusão de que o melhor seria ampliar o quadro de clientes da distribuidora, oferecendo serviços não só para a Philips, mas também para as outras empresas, o que tornou-se um outro modo de fazer logística no País, a terceirizada. Logo, fechamos o negócio", conta. Por este motivo, tal processo ajudou-o a entender com mais clareza, no sentido de poder estar mantendo-se atualizado, como estavam sendo operados os processos de logística destes novos clientes e do mercado em geral.

O conceito de terceirização adotado pela DDF foi baseado em modelos europeus e norte-americanos, trazidos por Bruno em


suas viagens no exterior. Como trata-se de uma tendência mundial, a empresa buscou implantar este tipo de estrutura empresarial de acordo com os padrões brasileiros e em boa hora, visto que, com o desenvolvimento e consolidação do Mercosul, o leque de opções para terceirizar tende a aumentar. "Este tipo de logística vem sendo feito na Argentina em escala igual, senão maior que aqui. Tanto este país como o Brasil, têm muitas multinacionais e isso se refletirá de maneira positiva", explica. Para tanto, o caminho é a maior dedicação nas questões ligadas ao segmento pois, com a abertura entre os países, tem-se mais contatos para fazer qualquer tipo de comercialização. "Diria que, hoje, 80% a 90% do empresariado nacional pratica logística dentro dos conceitos existentes lá fora", observa.

Outro fato marcante na sua carreira, foi a conquista do certificado ISO 9000, em setembro de 1993, resultado do trabalho

que vinha sendo feito desde a época de sua inauguração e serviu para ratificar e demonstrar a contribuição da DDF para o setor de Logística. "Para atingirmos este padrão, tivemos de manter um relacionamento de alto nível com os nossos clientes. Trata-se de um trabalho de longo prazo visando solidificar uma postura muito séria e profissional com aquilo que se propõe a fazer", comenta.

Além das atividades na própria DDF, José Carlos Bruno fez diversos cursos especializados no exterior e ministrou inúmeras palestras no Brasil. Como "aluno", um dos mais proveitosos que participou foi a Jornada Técnica na Europa e Estados Unidos, no início dos anos 80. Ele e um grupo de executivos visitaram as áreas de Logística de grandes indústrias da França, Inglaterra, Holanda e Alemanha. "A temporada na Holanda, por exemplo, nos mostrou as primeiras concepções sobre o chama-

do Consumer Satisfaction, ou seja, satisfação do consumidor e a aproximação com o cliente", conta. "Isso foi em 1982 e nós introduzimos no Brasil o princípio da hoje tão falada Qualidade Total", completa. Nos Estados Unidos, esteve em duas filiais da Federal Express localizadas na cidade de Memphis, onde também aprendeu conceitos nunca discutidos no Brasil até então.

Sobre o futuro, Bruno aguarda que pelo menos um de seus filhos siga os caminhos que trilhou, já que deixou quase todas as portas abertas. O mais velho, em princípio, não parece interessar-se muito por Logística: entrou numa faculdade de direito. "Eu brinco, mas isso não é problema para mim. Sou bastante compreensivo e tenho consciência de que cada um deles tomará gosto por uma profissão, que pode até ser diferente daquela que escolhi, e eles terão todo meu apoio", finaliza. 

**EFICIÊNCIA E QUALIDADE
NÃO SE CONSEGUEM EM UM DIA**



Ameise

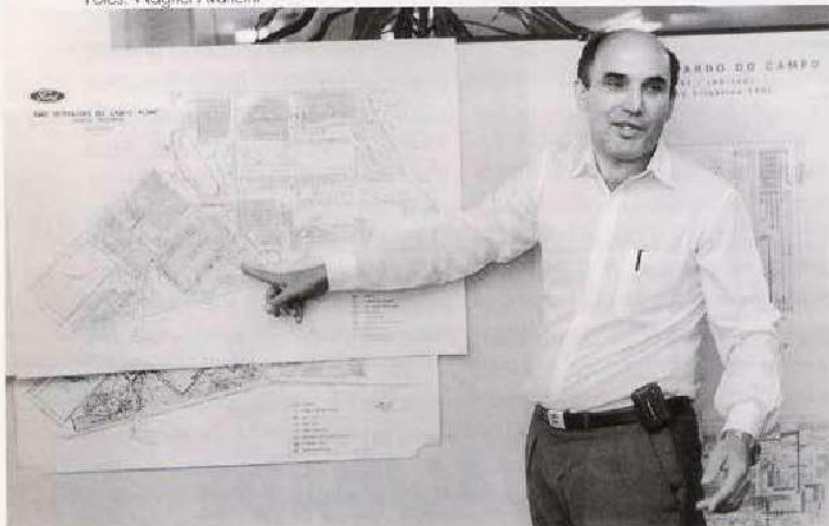
30 ANOS

AMEISE Comércio e Indústria S.A. Telefone: (021) 269-0512 Fax: (021) 269-0957

PRODUÇÃO DE VEÍCULOS SEQUENCIADA

FÁBRICA DA FORD PRODURÁ O FIESTA, COM O MAIS AVANÇADO PROCESSO DE LOGÍSTICA DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

Fotos: Wagner Avancini



Antonio de Freitas: três meses para aprovar o projeto

A fábrica da Ford de Taboão, localizada em São Bernardo do Campo, Grande São Paulo, entrou num total processo de reestruturação que deve continuar pelo menos até junho deste ano. Com as reformas, o nível de modernidade da unidade será elevado para os padrões mundiais de qualidade e o automóvel Fiesta começará a ser produzido no País através de um moderno sistema computadorizado que agilizará por completo a linha de montagem da fábrica. É o PVS (Production Vehicle Sequencing), um software baseado em modelos europeus cujas funções principais são abrir a comunicação on-line com os fornecedores, permitir uma visão anteci-

pada da produção, e comandar o mix de veículos de acordo com a necessidade da demanda.

Através de computadores, os fornecedores receberão informações com antecedência de seis horas sobre todas as peças que devem estar na linha de montagem, em hora pré-determinada. Isso porque o PVS terá a responsabilidade de colocar a produção numa sequência tal, que os componentes entrarão na montagem ordenadamente, de modo a manter uma sincronicidade em todas as fases. Além disso, o sistema permitirá entregas e recebimentos mais rápidos (just-in-time) e será reduzido o estoque.

O projeto-piloto, que exigiu da Ford investimentos da ordem de 470 milhões de dólares, foi instalado em dezembro de 95. Inicialmente, apenas a Goodyear Mounting Center, fornecedora de pneus e rodas, e a Johnson Control, de bancos montados, são as parceiras na rede on-line. A meta é que, quando possível, à longo prazo, o quadro geral de fornecedores de autopeças esteja interligado: ao todo, são 450 empresas da área de Body and Assembly (carroceria e montagem) e mais 150 do setor de Power Train (motor e transmissão).

O PVS está atuando desde o início da linha de montagem, ao lado do setor de seletividade de carrocerias, até o final da produção. A partir do momento que o departamento de vendas vai fechando negócios, as informações são lançadas no computador para alimentar o sistema. Assim, este já sabe qual o automóvel terá de ser montado e faz, então, um mix com as variações, colocando-os em ordem para produção, ao mesmo tempo em que os dados são passados para todos os setores da fábrica através de impressoras que descrevem o automóvel.

Ou seja, um pedido pode variar nas especificações carro (Pampa, Logus, Escort Hobby ou Fiesta), tipos de motor, pára-choque, pedais, volante, painel, instrumentos de comando, rádio, revestimento de colunas internas, aca-

bamento interno, bancos, rodas e pneus. "Estes são os chamados itens de produtos principais de carrocerias, em que o PVS faz o gerenciamento e diz para toda a montagem quais tipos de peças são necessárias. Conforme o carro vai passando na linha, a peça já estará lá esperando por ele", explica Antônio de Freitas, engenheiro de manufatura da empresa. Existe ainda uma outra gama de 2.600 componentes utilizados por veículo que não precisa do controle do PVS, por que são comuns a todos os carros.

Os primeiros modelos do Fiesta, por exemplo, que começaram a ser produzidos no dia 26 de fevereiro com produção inicial de 25 unidades por dia, têm um tipo de assoalho, base da carroceria, normalmente dividido em três partes: a traseira, a central e o compartimento do motor. Em um nível do parque industrial da Ford, eles são construídos e, neste mesmo lugar, recebem as laterais e o restante da carroceria na seqüência em que o pedido foi feito. Neste ponto o PVS já está trabalhando para fazer a seleção (ex.: podem ser duas ou quatro portas, teto solar ou não).

Daí por diante, os gerentes Operacionais e de Logística sabem exatamente tudo o que eles terão na produção, pois o software já fez o mapeamento de todo o caminho que esta carroceria percorrerá. "Esse é o objetivo do software, colocar a produção seqüenciada", comenta Freitas.

Quando a carroceria termina de ser montada, por máquinas e robôs, claro, ela está pronta para ir para a pintura. Mecanicamente, as carrocerias, na ordem que o PVS determinou, entram numa espécie de passarela coberta e desprovida de esteiras rolantes. Esta passarela interliga este nível ao local onde será feita a pintura, num outro ponto do parque industrial.

Assim que as carrocerias chegam pela

outra extremidade da passarela, vão entrando na seção enfileiradas e prontas para receberem as camadas de tinta, que também já estão armazenadas em ordem, de maneira que elas são acionadas pelo mecanismo no exato momento em que o seu carro passar. Isso é só o primeiro passo que aponta a sincronicidade total que o PVS proporciona.

Saindo do banho de cores, o veículo semi-pronto recebe de um funcionário a planilha emitida pela impressora da sua área, que é colada em sua lataria para identificação, e o carro continua seguindo suspenso por ganchos que o colocará noutra passarela similar, que conduz à área de linha de montagem. "Veja que o processo é bastante complexo mas, com o PVS, todos os setores possuem as mesmas informações. Por isso, tudo se encaixa como engrenagens", diz Freitas.

Elevador Eletrônico

Nesta outra seção, surge mais uma novidade na fábrica da Ford. É que conforme os carros chegam da pintura pela passarela, serão conduzidos para armazenagem num novo depósito de 45 mil metros quadrados, altura equivalente a um prédio de cinco andares e capacidade para estocar 350 carrocerias, por um elevador eletrônico interligado ao sistema que obedece as informações do computador. O elevador possui mecanismos que possibilitam colocar os carros nas prateleiras. Lá eles ficam à espera do momento de sua entrada na linha de produção. O novo depósito ainda está em fase de construção e, por enquanto, os carros semi-prontos ficam em outro centro de armazenagem, no início da linha de montagem.

Enquanto as carrocerias estão "guardadas", os fornecedores são avisados sobre a programação de produção e os componentes necessários de cada veículo. O tempo de armazenagem é o

mesmo que o transportador levará para carregar o caminhão, sair de seu estabelecimento, chegar na Ford, descarregar, colocar as peças em ordem e encaixá-las no eixo de produção. Obviamente, a Ford trabalha com uma limitação de tempo de segurança em casos de algum tipo de avaria no transporte. Levando em consideração que um acidente qualquer atrapalhe o trajeto, o motorista do caminhão pode avisar o fornecedor sobre o ocorrido por meio de radiocomunicador e outro caminhão vem pegar a carroceria, onde ela estiver.

A Johnson Control e a Goodyear Mounting Center, sintonizadas no sistema, têm conhecimento do que devem trazer e chegam com sua remessa devidamente organizada para que, quando seus componentes forem desembarcados, as peças sejam levadas para a linha de produção em sincronia com os veículos que as esperam.

A Johnson, por exemplo, foi uma das escolhidas na parceria devido à localização de sua sede no Brasil, em Jordâniaópolis, bairro de São Bernardo do Campo. Situada a 11 quilômetros da Ford, pela Via Anchieta, ela tem um tempo de 273 minutos para trabalhar, entre pedido de demanda e desembarque na fábrica da Ford. E o controle é bastante rigoroso. A empresa tem de cumprir o prazo de 51 minutos para formar o lote, outros 10 para emitir nota fiscal, apenas 5 para carregar a frota e 30 para fazer o transporte. Chegando na Ford, ela tem 52 minutos para passar pela portaria, ir até a plataforma de desembarque e descarregar tudo.

Em dois turnos, a fornecedora tem de cumprir esta tarefa. A carreta dos seus caminhões, de 18 metros de comprimento, tem capacidade para 48 veículos, ou seja, conjunto de bancos traseiros e dianteiros suficientes para completar esta quantidade de carros. A parte interna do baú da carroceria é similar

à estrutura da plataforma de desembarque. Possui dois andares de esteiras mecânicas que se encaixam e fazem o descarregamento.

O caminhão quando chega no pátio, estaciona de ré, as portas do baú são abertas e a carreta fica encaixada com o final das esteiras da estrutura da plataforma. Assim que as duas partes são conectadas, o eixo é acionado e os bancos automaticamente vão deixando a carroceria do caminhão, passam por toda a extensão da esteira da Ford e chegam na sua outra extremidade. Nesta ponta, os bancos são colocados em gôndolas, parecidas com teleféricos de um parque de diversão, que completarão o seu transporte até a linha de montagem. Quando lá alcançarem o seu veículo estará pronto para recebê-los. Primeiro os bancos traseiros e, depois, os dianteiros.

O tempo levado em toda esta operação da Johnson, é exatamente o tempo levado para que a carroceria semi-pronta fosse montada, levada para o estoque, retirada e transportada para a produção ao encontro de suas peças. Esta sincronia perfeita só foi comandada

pelo poder de gerenciamento do PVS.

O fornecimento dos pneus com rodas da Goodyear é praticado pelo mesmo esquema, com a diferença de que o descarregamento dos pneus ainda é feito manualmente. Como o fornecedor está interligado on-line, ele já sabe quais carros serão montados. Assim, ele prepara os seus caminhões colocando os pneus de quatro em quatro, na ordem e modelos em que o sistema ordenou pois, após serem desembareados na Ford, chegarão na linha de produção coincidindo com o carro a que estão destinados.

A Goodyear foi a outra escolhida na parceria visto que rodas e pneus não podem faltar na linha de produção em hipótese alguma. Além disso, a sua distribuidora está localizada a apenas cinco quilômetros da montadora, pela Avenida do Taboão (mesma rua da Ford), e gasta curtos 25 minutos para concluir o transporte. O seu tempo máximo para organização de lote, emissão de notas fiscais, carregamento, chegada no parque industrial e descarregamento é de 180 minutos.

Os seus caminhões são do tipo Si-

der, tamanho 7,0 m x 2,6 m, cujas laterais da carroceria são lonadas, portanto, toda a extensão lateral pode ser aberta. Quando o veículo chegar no pátio coberto de desembarque, ele estaciona de ré ao lado de uma plataforma que possui uma esteira metálica rolante. Os funcionários desta área descarregam as rodas e pneus do caminhão na ordem em que elas se encontram e colocam na esteira primeiro as traseiras e, depois, as dianteiras (mas sempre em conjunto de quatro!), pois assim é que elas serão instaladas no automóvel. Ainda no pátio, o equipamento conduzirá os componentes por outra esteira em formato de espiral, que quase alcança o teto, e termina na linha de produção, onde o carro determinado para aquelas rodas estará naquele instante.

“Com o PVS, tudo fica mais fácil. O departamento de vendas faz o pedido, o software recebe a informação do modelo do carro desejado e transmite para toda a indústria os componentes necessários. Quando a carroceria entrar na produção, o funcionário de cada área já sabe qual peça ele deve colocar no carro que está a sua frente, pois ele obteve uma planilha da impressora. Basta colocar”, resume Freitas.

Enfim, quando o carro termina de ser produzido, os motoristas os levarão ao estacionamento até que um caminhão da distribuidora venha buscá-lo. De lá, serão entregues às revendedoras de todo o Brasil.

O início

O projeto de reestruturação do parque industrial da Ford São Bernardo do Campo começou a ser elaborado em outubro de 1994. Engenheiros da empresa na Inglaterra e na Alemanha estiveram no Brasil para conhecer a fábrica e, posteriormente, oito engenheiros brasileiros foram para a Eu-



Terminais de computadores monitoram linha de montagem

ropa estudar as técnicas de lá. Antônio de Freitas foi um deles: "Ficamos um mês na Alemanha, em Colônia, fazendo custeio de instalações e equipamentos. Houve, então, uma avaliação mais profunda, mas já decidido o que seria feito", conta. A conclusão dos estudos terminaram em dezembro daquele mesmo ano.


Em março de 1995, o dinheiro para as mudanças foi liberado. Em novembro deste ano, iniciaram-se os testes dos novos equipamentos e adaptação de transportadoras. No mês seguinte, os técnicos colocaram em prática o primeiro teste-piloto e realizaram o treinamento de pessoal. Carros foram montados, desmontados e remontados várias vezes, até que o projeto efetivamente pôde ser implantado. Sempre utilizando peças importadas na fabricação dos automóveis, a primeira fase deve estar concluída em junho de '96,

quando 10% dos componentes já serão nacionais e, depois, a nacionalização acontecerá lentamente, sem um prazo estipulado. Entretanto, a capacidade de produção de 970 veículos por dia, por enquanto, está mantida.

O total de investimentos em recursos da Ford (além da fábrica de São Bernardo do Campo) previsto para o biênio 95/96 gira em torno de 1 bilhão de dólares e até o final de 1999, esta cifra deve dobrar. Não foi por acaso, portanto, que a empresa adquiriu para a montadora de Taboão 96 robôs controlados por sistemas de fotocélulas eletrônicas, novas máquinas de solda e redimensionou todo o parque industrial, disposto num terreno de 1.270.830 metros quadrados, sendo que mais de 383 mil são de área construída.

A primeira alteração aconteceu nos prédios da montagem de carrocerias. Novos equipamentos de água e ar fo-

ram instalados e algumas paredes incômodas caíram terra abaixo para ganhar espaço. E todo o maquinário existente é completamente novo. A área da linha de montagem foi expandida para abrigar os recebimentos automáticos de pneus e bancos e, ao seu lado, aquele novo depósito está sendo erguido para reduzir a movimentação de caminhões.

Além disso, todo o terreno está sendo otimizado para melhor aproveitamento de espaços. Alguns prédios excessivos serão derrubados ou transformados e está previsto que um novo portão de saída seja aberto mais próximo da Via Anchieta. Outra idéia que pode ser colocada em prática é a de instalar novos terminais de estocagem de peças para o próprio fornecedor. Assim, os custos de transporte poderão ser reduzidos e qualquer tipo de problema relacionados à falta de entrega de componentes seria evitado. 

PRODUTOS, SERVIÇOS, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS
PARA MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS,
ARMAZENAGEM, EMBALAGEM, TRANSPORTE,
DISTRIBUIÇÃO FÍSICA E SUPRIMENTOS

ANUNCIE AQUI

REVISTA

LOGÍSTICA

MODERNA

A LOGÍSTICA NA SUA REAL DIMENSÃO

TEL/FAX (011) 256-1275 / 231-0350

COMPRANDO SERVIÇO E PAGANDO FRETE

À POSIÇÃO DE TRANSPORTADORES E EMBARCADORES FRENTE A UM DOS MAIS IMPORTANTES FATORES NA HORA DE FECHAR NEGÓCIOS: O PREÇO DO FRETE

Com o acirramento da concorrência e o aumento da competitividade, os transportadores passam a rever suas estratégias deixando de fazer apenas o transporte tradicional, para oferecer mais serviços agregando valor ao seu negócio para estar sempre em sintonia com as reais necessidades dos embarcadores. Estes, em contrapartida, estão cada vez mais exigentes e ampliando a todo momento seus requerimentos. Mas qualidade, apoiada em tecnologia, com disponibilidade de pessoal, serviços rápidos e seguros, tem um custo que nem sempre os clientes estão dispostos a pagar.

“Os embarcadores estão querendo receber atendimento classe A por um preço de classe B e C”, afirma Alfeu Fabiano, assessor Comercial e Operacional da Dom Vital, empresa que opera com uma pequena parcela das chamadas cargas de grandes massas (acima de 6 toneladas) e com maior percentual de encomendas. “Muitos deles, ainda não têm uma verdadeira parceria com os transportadores”, afirma.

Entre as principais exigências dos embarcadores, estão horário marcado para coleta (“às vezes parece que todo mundo quer ser atendido no mesmo horário”), pontualidade, limpeza dos cami-

nhões, asseio e atenção dos funcionários, entre muitas outras. A grande polêmica porém, surge quando as exigências ultrapassam aquelas consideradas comuns. “Chega-se às vezes ao disparate de exigir documentação que comprove o cumprimento de leis trabalhistas, além de outros procedimentos que não são da alçada deles”, exemplifica Alfeu.

Outro aspecto que os transportadores acham preocupante é quando colocam na responsabilidade deles toda e qualquer eventualidade que aconteça com a carga que está sendo transportada. No caso de um acontecimento como as constantes quedas de barreiras que ocorrem nos períodos de muita chuva, por exemplo, se o caminhão da transportadora fosse envolvido num incidente assim, o não cumprimento dos prazos estabelecidos resultaria na cobrança de uma série de multas, inclusive juros de mercado por dia de atraso. “O contrato com alguns embarcadores é unilateral e os riscos ficam sempre por nossa conta. Isso não quer dizer que queremos nos isentar das responsabilidades, mas o que não pode continuar a ser aceito são estes contratos leoninos”, desabafa José de Souza, também assessor Comercial e Operacional.

Como as tabelas oficiais não contemplam determinados serviços, a solução seria rediscutir esta questão com os empresários do setor. Porém, para que isso realmente aconteça, é necessário que as opiniões se aproximem um pouco mais. Há clientes que exigem operação aos sábados e domingos, dispor de atendimento 24 horas por dia, mas não querem cobrir os custos que se tem durante o período em que os serviços não estão sendo prestados. “Nos Estados Unidos as horas de não-uso são devidamente pagas, mas para que isso seja estabelecido no Brasil é preciso chegar a um consenso”, explica Souza.

A maneira de se cobrar o frete depende mesmo da condição dos serviços agregados a ele. Quando o pedido se resume a uma coleta/uma entrega (o chamado frete tradicional), há um custo básico que é elaborado. Em outros casos, quando o cliente diz, por exemplo, que quer seja feita a coleta de uma carga de 20 toneladas e distribuição em 60 municípios diferentes, o custo muda automaticamente. Um caminhão que sai da empresa e vai fazendo as entregas durante todo o período de viagem (frete itinerante), tem uma taxa por entrega. Tem-se ainda o custo das melhores alternativas operacio-

nais, da utilização dos pólos de distribuição que fazem a entrega a partir das filiais de cada Estado, custo de administração dos terminais de carga, entre muitos outros.

“Talvez o que esteja acontecendo na realidade seja uma confusão por parte das indústrias entre o que é um transportador e um operador logístico”, pondera Cláudio Pereira, assessor de Carga Aérea da Dom Vital. “Uma operação logística sim, contempla muitas das exigências dos embarcadores. Mas querer serviço de

operador logístico (com horários de entrega bem definidos, alta especialização dos funcionários que manuseiam as cargas, rastreamento, informações on-line, etc) tem um custo que está longe de ser o mesmo do frete comum”, defende.

Como toda e qualquer atividade, o que regula o frete no mercado é a oferta e a procura. Como o volume de cargas caiu, se comparado com o do ano passado houve uma queda de cerca de 30%, ele acaba se tornando um elemento de competitividade. Para a TNT, onde o maior volume de cargas é

também composto por encomendas de em média 60 kg - mensalmente a empresa faz cerca de 200.000 despachos -, operar nos períodos de baixo volume se torna difícil porque o custo fixo da empresa é muito alto.

“Para prestar serviços de qualidade é necessário ter bons funcionários, que tenham disponibilidade de horários, que estejam bem treinados, mas isso custa caro. E no entanto, quando temos aumento de custo com pessoal, não podemos repassar para o frete”, declara Joaquim Thomé Neto, vice-

PARA ENTENDER MELHOR

REVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA

Na década de 70, o setor de transporte rodoviário de cargas ainda não estava estruturado e a organização das empresas estava longe de ser como é atualmente organizado. Como solução os embarcadores optaram por manter frotas próprias para fazer a distribuição de seus produtos. Isso significa que além desenvolver estratégias de marketing, vendas, de posicionamento dos produtos no mercado, teriam que se preocupar também com a administração de frotas enormes, treinamento dos motoristas, etc. Por todos esses motivos, a solução não foi adequada, uma vez que fugia muito da atividade principal dos embarcadores, que era fabricar e vender produtos.

Foi então que na década de 80 iniciou-se a reestruturação do setor, que tornou-se altamente competitivo e substituído na concorrência. Para se ter uma idéia, existiam cerca de 12.000 transportadoras, das quais apenas uma pequena parcela - mais ou menos uma centena - po-

diam ser consideradas verdadeiras empresas de transportes, com estrutura organizacional bem definida.

Essa situação perdurou até o final dos anos 80 e só começou a mudar efetivamente de uns três anos para cá, quando o setor de transportes iniciou seu processo de modernização, os embarcadores desfizeram-se de suas frotas próprias e passaram a creditar aos transportadores a responsabilidade de transportar sua produção. Houve uma grande melhora no atendimento, na prestação de serviços e sobretudo, na valorização das necessidades dos clientes, que passaram a ser atendidas na medida que eram manifestadas.

Hoje, quando passamos pela chamada “Revolução da Logística”, o principal fator de competitividade é conseguir agregar valor aos serviços, atendendo em hora marcada, com cargas paletizzadas, se utilizando de ferramentas de tecnologia avançada, como EDI, código de barras, rastreamento de cargas.

Neste mesmo contexto, o embarcador passou a exigir motoristas bem

treinados, devidamente uniformizados. O que não se percebeu é que todos estes valores que foram agregados aos serviços, representaram uma elevação no custo operacional das empresas de transportes.

O momento agora se configura numa disputa entre embarcadores e transportadores, onde os últimos, correm o risco de falir caso estejam impedidos de agregar ao preço do frete o aumento de custo relativo aos novos serviços. A outra hipótese, é que os transportadores não terão mais condições de renovar sua frota, o que ocasionará um contínuo processo de deteriorização da frota do setor brasileiro.

Para que esta situação seja solucionada, é necessário que haja entre os embarcadores justiça comercial. É preciso começar a enxergar o custo logístico das operações e deixar de olhar apenas para o preço do frete. Mas para isso, a base fundamental é que o transportador seja visto e tratado como um verdadeiro parceiro.

presidente de Vendas, da TNT.

Do outro lado da questão estão empresas que estão passando pelas mudanças comportamentais dos embarcadores sem muitos traumas. Um dos empresários que vê com bastante naturalidade o processo de negociação de custo de frete é o diretor Comercial da Transportes Mira, Carlos Alberto Mira. "Já foi o tempo em que os embarcadores se recusavam a pagar mais pelos serviços que são incorporados ao frete tradicional porque eles perceberam que o ganho é das duas partes", afirma. "O que os transportadores têm que entender, é que aumentar preço em economia estável não existe. Você precisa é aumentar o valor dos seus serviços", completa.

A opinião de Mira é compartilhada por Guilherme Enrique Lambrechts, também diretor Comercial, da Atlas Transportes, empresa do Grupo Atlas, sediada em São Paulo. "É nesse ponto que entra a capacidade de vender. Porque se vender serviços é difícil, muito mais difícil é comprar", analisa Guilherme. "Se os clientes olharem para o macro-interesse da empresa, o preço do frete deixa de ser um problema, e cabe ao vendedor fazê-lo enxergar isso", diz.

Na prática esta teoria parece funcionar bastante, se você aumenta o custo do frete, mas atinge objetivos como presença do seu produto no mercado, agilidade de entrega, controle, confiabilidade por parte de seus compradores, incentivo de vendas por saber que a distribuição do seu produto é capaz de atender a demanda, ocorre uma melhoria total da empresa. Por isso muitas vezes é mais fácil negociar com os pequenos, porque eles precisam se valer de uma per-

feita estratégia de colocação dos seus produtos no mercado para poder competir com os gigantes que já têm presença contínua. Mas nem todos percebem isso.

O outro lado da moeda

Trabalhando atualmente com 34 transportadoras e ainda com várias empresas de transporte aéreo, a Johnson & Johnson é um embarcador que movimenta um volume aproximado de 5000 toneladas de mercadorias por mês, produzidas nas duas empresas: divisão Consumer e Farmacêutica. Para que todos estes produtos cheguem aos seus consumidores a empresa conta ainda com um centro de distribuição em João Pessoa.

Na maioria das vezes a escolha de uma determinada transportadora obedece a regras de acordo com a especialização regional de cada uma e não necessariamente ao preço do frete. Entretanto os serviços ocupam um lugar de destaque em algumas situações. Os produtos farmacêuticos, por exemplo, só são transportados por empresas que fazem rastreamento. Já é regra na empresa, que não se trabalha mais com transportadores que não operam via EDI porque ele é essencial para o controle interno de fluxo da mercadoria.

"O frete cobrado pelas transportadoras deve ter um valor que cubra suas despesas, dando uma margem de lucro que garanta o seu desenvolvimento e crescimento, sem entretanto, ultrapassar os parâmetros do mercado", defende Armando Valdir Passeri, gerente de Transportes da Johnson & Johnson. "Mas num mercado competitivo oferecer cada vez mais e melhores serviços agregados a um custo o mais baixo possível, é regra de sobrevivência".

PRODUTOS,
SERVIÇOS,
MÁQUINAS E
EQUIPAMENTOS
PARA
MOVIMENTAÇÃO
DE MATERIAIS,
ARMAZENAGEM,
EMBALAGEM,
TRANSPORTE,
DISTRIBUIÇÃO
FÍSICA
E SUPRIMENTOS

**ANUNCIE
AQUI**

REVISTA

**LOGÍSTICA
MODERNA**

**A
LOGÍSTICA
NA SUA
REAL
DIMENSÃO**

TEL/FAX (011)
256-1275
231-0350

SEMI-REBOQUE PARA O MERCOSUL

Procurando atender as exigências para trafegar no Mercosul, a Michelin, em parceria com a Randon Implementos Rodoviários, desenvolveu um semi-reboque de características especiais (foto ao lado). Com maior capacidade de carga, ele comporta 28 paletes, o que representa um aumento de 27% no volume a ser transportado. Além disso, possui um sistema porta-paletes sob o chassi, que possibilita a volta dos paletes separados da carga. O novo semi-reboque é construído em duralumínio, que o torna mais leve e o seu primeiro eixo é deslizante, proporcionando melhor distribuição do peso por eixo, o que permite carregar 10% a mais de carga. O equipamento de frio, adquirido através da joint-venture Carrier-Randon, é um Carrier Ultra que utiliza gás Freon R22, livre de CFC, que não afeta a camada de ozônio. A Michelin, empresa brasileira de transporte rodoviário de cargas que atua em todo o território nacional e América do Sul, até o Peru, adquiriu 40 unidades do veículo, que já começaram a ser entregues pela Randon.

Foto: Divulgação



PLATAFORMAS PANTOGRÁFICAS

Para trabalhos na área mineral, principalmente em túneis e minas subterrâneas, a Kabí Indústria e Comércio continua desenvolvendo as Plataformas Pantoográficas Kabí-Lift. Apresentada no modelo KPP-55-PANT-RB-4-SHPE, pode ser acoplada sobre chassi Mercedes Benz, e permite trabalhos de até 5,5 metros de altura, suportando até 3.000 kg de

carga distribuída ou 1.000 kg de carga centrada. As operações de elevação e descida são feitas pelo sistema hidráulico Kabí constituído de cilindros telescópicos e bombas. O controle operacional é feito da própria plataforma pelo sistema de botoeira, com parapeitos removíveis em toda a volta para permitir o livre acesso nas laterais e pela traseira.

NO CONTRAPESO

A HDB Comércio de Equipamentos traz para o País, a empilhadeira Diesel Contrapeso HDF 20/25/30, fabricada com tecnologia Halla Engineering & Heavy Industries Corporation. A empilhadeira possui capacidade de 2.500 a 3.000 kg, elevação de 3,00 metros, centro de carga de 600 mm, incorporando uma nova concepção de chassi, que possibilita fácil acesso a manutenção de todos os componentes.

CARGO COM CABINE-LEITO

A Ford iniciou a venda do seu primeiro extra-pesado, o caminhão Cargo 4030 cabine-leito, cavalo-mecânico para transporte de carga até 40 toneladas. O Cargo 4030 foi desenvolvido em conjunto pela Ford e Marcopolo para percorrer longas distâncias como trator para semi-reboques. Desenvolvida nas versões teto alto ou baixo, a cabine-leito é produzida em fibra de vidro e reforçada com perfis e aço. Internamente, possui bancos individuais, cortinas laterais, uma divisória central que separa a área do leito do res-



tante da cabine e dois compartimentos reservados para bagagem.

A LOGÍSTICA ENTRA NA QUARTA ONDA*

NESSA NOVA FASE DO CICLO DE PRODUÇÃO SERÁ
FUNDAMENTAL A APLICAÇÃO DO MARKETING TOTAL

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

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

Para a logística, a qualidade tem significado maior que o simples valor intrínseco do produto - qualidade, no caso, é uma quantidade de valor que se agrega ao produto ou serviço a fim de satisfazer o usuário final pelo preço justo. Assim, na visão da logística, qualidade vai além das características do produto, pois passa pela excelência do serviço de atendimento ao cliente.

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

Quanto à produtividade, convém lembrarmos que no momento inicia-se a quarta onda do ciclo de produção. A primeira onda foi a base do taylorismo, quando se mediu o trabalho em relação ao homem e à máquina. A segunda surgiu com Maynard, nos Estados

Unidos, momento em que nasceu o conceito clássico de engenharia de produção.


Após a Segunda Guerra Mundial veio a terceira onda, com o Japão, que necessitava recuperar rapidamente sua economia. Nos anos 70, concluindo um trabalho de mais de 20 anos, os japoneses, que mergulharam na busca de qualidade e produtividade, fizeram o que se pode chamar de uma nova revolução industrial.

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

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

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

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

* Artigo publicado no jornal O Estado de São Paulo em 19 de abril de 1991. 

Todos os dias são realizadas grandes operações para as indústrias, importadores, exportadores, armadores e transitários de carga em todo o Brasil e no mundo.

São mais de 50 anos de experiência no mercado de importação e exportação, aliados aos mais modernos conceitos de logística e a uma equipe de profissionais qualificados e treinados para formatar a melhor operação para o seu produto.

O *Sistema Integrado de Logística Columbia* é o único sistema onde você pode contar com toda a estrutura de Centros de Distribuição, Transporte Multimodal, Terminais Alfandegados e Terminais de Exportação, em uma só empresa.

Com o *Sistema Integrado de Logística Columbia* todas as suas operações domésticas e internacionais serão cada vez mais ágeis, seguras e econômicas.

Sem dúvida, esta é a melhor solução para as operações de importação, exportação e distribuição de seus produtos.

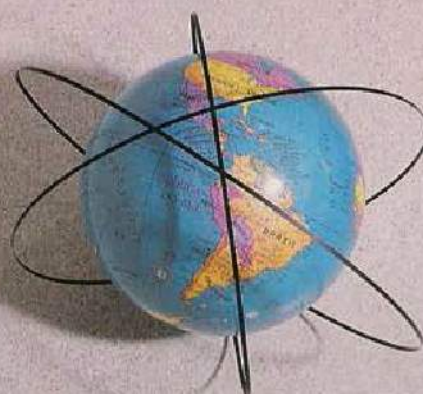


COLUMBIA

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1750 11º andar
CEP 04548-005 - São Paulo - SP
Tel (011) 828 4600 - Fax (011) 828 0722

SISTEMA INTEGRADO DE LOGÍSTICA COLUMBIA

**A solução nas operações
de importação, exportação e
distribuição de seus produtos.**



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 POUÇO 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