

ANO VIII

LOGÍSTICA MODERNA

Nº 55 MARÇO - 98

LOGIS
TOP

Hora de votar no
Prêmio da Logística

Reportagem Internacional

Um pipeline de 20
mil quilômetros

***Onde estudar
Logística***

***O que o mercado quer e os
melhores cursos, aqui e no Exterior***

Com a Mercúrio Logística, seus produtos já estão bem encaminhados antes mesmo de pegar a estrada.

BLANKE



Com nosso serviço de logística integrada, a sua empresa vai poder se dedicar exclusivamente àquilo que melhor sabe fazer: produzir e vender. O resto é com a gente. Do momento em que retiramos sua mercadoria até a hora da entrega, tudo passa por um avançado sistema tecnológico de gerenciamento de estoques. Permitindo, entre outras ações, que você monitore on-line quantidades e localização. Tudo para não sobrar espaço para preocupações.

Mercúrio Logística.
A solução para seus problemas de estocagem, controle e distribuição.

Mercúrio
LOGÍSTICA

Av. Severo Dülilus, 1995
CEP 90200-310 - Porto Alegre - RS
Fone (051) 371.3500
São Paulo - Fone (011) 3621.3100

A revista LOGÍSTICA MODERNA é uma publicação mensal da Vantine Consultoria dirigida a empresas, profissionais, universidades, estudantes, enfim, aos que mantêm relações diretas e indiretas com todo ou parte do processo logístico.

Diretor Responsável

J. G. Vantine

Diretor de Redação

Fernando Leal

Diretora Executiva

Sandra Barbosa

Coordenadores técnicos

Carlos Cruz e Sérgio Godoy

Redação

Orlando Aguiar de Oliveira, Silvana Ribeiro, Gabriel M. Toueg e Silvia Martinielli

Desktop Publishing (DTP)

Wilson André Filho

Fotografia

Osvaldo Tadeu e Ademar Cardiman

Fotolito

Bureau Bandeirante

Gráfica

União Artes Gráficas e Editora

Diretor Comercial

Alvaro Belizla Neto

Contato

Danilo Schiffini

Fones: (011) 282-8814 e 282-8976

Conselho Editorial

Abdell de Souza Costa — General

Motors do Brasil

Alexandre Abud — EAN Brasil

Luiz Augusto de Camargo Ópice —

Armazéns Gerais Columbia S.A.

Carlos Mira — NTC - Associação

Nacional das Empresas de

Transportes Rodoviários de Carga

Carlos Nelson Kohroser — Anfir -

Associação Nacional dos Fabricantes

de Implementos Rodoviários

Floriano do Amaral Curgel — Polag

Consultoria Empresarial

João Maurício G. Boaventura — AIM

- Associação Brasileira das Empresas

de Coletas de Dados

Jorge Antônio Dib — Dib,

Consulting

Lineu Mattos Camargo Penteadó —

ABML - Associação Brasileira de

Movimentação e Logística

Luiz Murilo Serpa — IMRS Logística

Nelson Barrizzelli - USP -

Universidade de São Paulo



Avenida Nove de Julho, 4.877, 10º

andar — CEP: 01407-200

São Paulo - SP

Fone: (011) 853-5444

Fax: (011) 3064-9733

Home Page: www.vantine.com.br

E-mail: logistics@vantine.com.br

Ensinar e aprender Logística

O perfil ideal do profissional de Logística buscado pelas empresas cabe nos figurinos que saem dos cursos de formação e aperfeiçoamento de nossas escolas?

Esta é uma das conclusões que o leitor vai tirar ao ler a reportagem de capa - um painel sobre o estudo da Logística - prestação de serviço que inclui informações sobre centros de excelência no Exterior e uma pesquisa exclusiva com nossos profissionais para saber, entre outras coisas, qual seria a modelagem perfeita para o principal especialista de Logística de uma organização.

A conclusão do leitor, por certo, apontará para uma realidade sem volta: se a usina do ensino ainda não produz o que mercado e os próprios profissionais em formação julgam ideal, e se muitas vezes as próprias empresas não sabem o que querem da Logística - ou o que poderiam querer dela - situações efetivamente verdadeiras, temos de reconhecer que o País deu um grande passo, o que não elimina o muito que ainda há por ser feito.

Na parte internacional temos o segundo capítulo do artigo sobre Supply Chain

Management produzido por professores da The Ohio State University. Mostramos também como a General Motors montou pipeline de 20 mil quilômetros para reunir peças e componentes produzidos mundo afora.

Quando esta edição estiver chegando às suas mãos, a Price Waterhouse terá iniciado o processo de apuração das três indicações mais votadas em cada uma das 12 categorias do LOGISTOP, o primeiro prêmio no Brasil a prestar reconhecimento aos profissionais e fornecedores da área de Logística. Os indicados serão anunciados na nossa edição de abril e os vencedores conhecidos na noite de premiação, no dia 23 do mesmo mês.

Uma boa leitura para todos.



J. G. Vantine

6 Supermercados
As fusões estão agitando o setor



12 Reportagem internacional
A Logística da GM nos cinco continentes

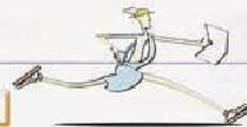
EXCLUSIVO**22**

Reportagem de Capa
Onde estudar Logística. Aqui e no Exterior



32 O novo Código de Trânsito
Responsabilidade agora é de todos

34 Opinião
Adalberto Panzan Júnior



☒ Agradável e dinâmica

Parabenizo a direção da revista pelas mudanças. Agora está muito mais agradável a leitura, e também mais dinâmica. As matérias são de muita relevância. Há uma vontade de mostrar os aspectos práticos das empresas.

Jorge Dib
Consultor da Associação Brasileira de Supermercados - Abras

☒ Ganho de qualidade

A revista teve um ganho de qualidade sensível. Mas, ainda há oportunidade para se abrir mais o leque da Logística, pois está muito voltada para dentro da fábrica. As matérias estão mais bem apresentadas.

Carlos Roberto Silvestrin
Diretor-executivo da ADTP
Agência de Desenvolvimento Tietê-Paraná



☒ Revista excelente

Das mais felizes a iniciativa reformular a revista LOGÍSTICA MODERNA.

Não que a revista estivesse ruim, mas é sempre válida a tentativa de renovar até aproximar-se da perfeição.

As modificações introduzidas foram oportunas, pois o resultado, no todo, mostra uma revista excelente, com ótimo visual, pelo que nos foi mostrado na edição número 54, a primeira da nova fase.

Gostamos, especialmente, do seu conteúdo, destacando artigos de renomados professores e reportagens das mais conceituadas revis-

tas do mundo.

Com certeza, LOGÍSTICA MODERNA está em condições de prestar um serviço ainda melhor aos seus leitores, levando a eles o que há de melhor no nosso segmento.

Capacidade e experiência para isso não faltam a vocês. Parabéns e sinceros votos de permanente sucesso.

Odilon Brandão Melo
Diretor-presidente da Di-Ci Logística
Armazenagem e Transportes Ltda.

OTIMIZE seu sistema de movimentação e armazenagem. **CONTROLE** entradas e saídas de materiais em tempo real, com o terminal portátil para coleta de dados por **RÁDIOFREQÜÊNCIA-TRI-PC/RF**. Descubra o valor que tem a informação em suas mãos, na hora certa.

TRIGON
A empresa brasileira que exporta tecnologia
 Tel: (011) 273-1899 Fax: (011) 591-1122

☒ Excelente trabalho

Quero cumprimentar LOGÍSTICA MODERNA pelo ótimo trabalho realizado na edição 54, que fez amplo levantamento sobre o que esperar da Logística em 1998.

A reportagem, objetiva e rica em detalhes, seguramente prestou um grande serviço aos profissionais que atuam nesse importante segmento.

Gostaria de parabenizar também a publicação pela grande renovação executada no conteúdo e na forma da publicação, mudanças que alteraram, para melhor, o perfil da revista.

Achei excelente a idéia de oferecer aos leitores artigos acadêmicos de renomados professores de universidades do Exterior. Também ótima a iniciativa de publicar reportagens das principais revistas de Logística do mundo.

A nova LOGÍSTICA MODERNA foi uma surpresa e tanto. Tenho certeza de que os próximos números manterão esse perfil.

José Carlos Bruno
Diretor da Prológica

Capa desta edição: THE IMAGE BANK



4 **Você tem mais** **motivos para votar** na **Unidock's** este ano.

Mais uma vez a UNIDOCK'S está concorrendo ao prêmio Empresa de Logística do Ano. E faz questão de apresentar sua plataforma eleitoral:



- Inauguração da 3ª unidade com 20.000 m² e capacidade para 30.000 posições *palletes*.
- Implantação do sistema automático de preparação de pedidos.
- Implementação do sistema de código de barras e radio frequência.
- Aquisição de equipamentos de movimentação de materias de última geração.



Vote na UNIDOCK'S. Uma empresa que trabalha pensando exclusivamente na satisfação dos clientes, mas que gosta de ser reconhecida.

Unidock's
LOGÍSTICA FARMACÊUTICA

Unidade I Avenida Pirambóia, 2998 - Barueri - SP - Pabx: (011) 725.5581 - Fax: (011) 7295.5586
Unidade II Rua Jorge Nunes Kehdi, 300 - Vila Anastácio - SP - Pabx: (011) 832.5854 - Fax: (011) 832.5854
Unidade III Avenida Ceci, 2028 - Barueri - SP - Pabx: (011) 725.5581 - Fax: (011) 7295.5586

Carrefour

6

Além da fachada

Processos de fusão e aquisição trazem mudanças na Logística do setor supermercadista

A internacionalização no setor supermercadista ganha corpo e deve promover transformações significativas na forma de gestão do varejo nacional. Várias redes estrangeiras estão fincando suas bandeiras no País.

A movimentação mais forte neste sentido começou em 1995, com a chegada do Wal-Mart, prosseguindo em 1997 quando a rede holandesa Royal Ahold uniu-se ao grupo Bompreço, do Recife (PE).

Ainda no ano passado, o grupo português Sonae integrou-se à rede Real, do Rio Grande do Sul, e o Grupo Garantia assumiu o Sé, de São Paulo, que acabou sendo comprado este ano pelo grupo português Jéronimo Martins.

Até mesmo o Carrefour, conhecido no mercado como uma empresa fechada, que sempre tra-

balhou sozinha no Brasil, decidiu ampliar seu raio de atuação comprando 50% da rede Eldorado, atualmente com oito lojas.

De acordo com pesquisa reali-

zada pela KPMG, empresa de consultoria e auditoria, em 1997 foram realizadas 372 transações envolvidas, contra 328 em 1996. Desse total, 174 tiveram participação de capital estrangeiro e 112, de capital nacional, sendo que o setor supermercadista aparece em 13º lugar no ranking das fusões e aquisições realizadas no País.

A previsão dos especialistas é a de que até o ano 2000, 50% das 20 maiores redes supermercadistas estejam em mãos de empresas com participação internacional - em 2005 isso pode chegar a 70%.

Toda essa mudança no comando das redes de supermercados mexe não apenas com o posicionamento das lojas no mercado, mas fundamentalmente com a Logística dessas empresas. As redes internacionais estão trazendo novos modelos de gestão e



Eldorado

Know-how em Logística integrada.

"O que não quer dizer que eles irão implantar aqui tudo que possuem lá. Se fizerem isso, correm o risco de errar, pois cada mercado tem características próprias que precisam ser levadas em consideração", observa Jorge Antonio Dib, da Dib Consulting, lembrando o



Márcio Lutterbach, gerente da KPMG: "As empresas ganham maior poder de compra e podem oferecer melhor condição de crédito ao consumidor"

caso do Wal-Mart, que entrou no Brasil operando com palete fora do padrão nacional e encontrou dificuldades junto aos fornecedores até mudar todos os equipamentos para o padrão PBR.

"Isso mostra que mesmo uma rede de ponta e altamente eficiente em Logística pode cometer erros. Mas, no geral, a entrada de empresas estrangeiras significa aprimoramento como um todo e o impacto nas operações Logísticas será significativo. Não há formatos exatos. As empresas terão de testar e constatar o que melhor se adequa aos seus objetivos, ao público que quer atender", aponta Dib.

A prova disso já pode ser constatada nas mudanças que a rede Sé vem promovendo desde

FOTOS: OSVALDO TAZU

que 50% de seu capital foi para as mãos do grupo português Jéronimo Martins. A rede, que atuava com processo de abastecimento de lojas descentralizado, deu início à construção de um centro de distribuição. Ou seja, um depósito central se encarregará do abastecimento de todas as 23 lojas do grupo.

Também foram estruturadas novas áreas como Marketing e Produtos. As promoções que até então eram desenvolvidas individualmente em cada uma das lojas, agora são unificadas.

Com forte atuação em Portugal e um lucro líquido de 47,3 milhões de dólares nos nove primeiros meses de 1997, o Jéronimo Martins vem adotando essa política para reduzir custos, criar uma identidade única junto ao consumidor e conseqüentemente obter uma posição mais agressiva no mercado.

A centralização do abastecimento das lojas deve ser uma forte tendência nesse novo cenário, passando a ser o pulmão na interface entre a fábrica e a loja.

"Com certeza a tendência de concentração vai mudar a Logística das companhias, porque é o recurso mais importante. Com a concentração você passa a ter centros de distribuição maiores, compras centralizadas e maiores recursos de automação para reduzir custos. Além disso, as empresas ganham maior poder de compra e podem oferecer melhores condições de crédito ao consumidor", avalia Márcio Lutterbach, gerente sênior da KPMG.

Também o Carrefour que sempre atuou no Brasil com compras descentralizadas está implantando um centro de distribuição em São Paulo.

A decisão do Carrefour em adquirir 50% do Eldorado foi uma estratégia do grupo para fortalecer-se perante a concorrência internacional, que tende a se ampliar no País.

O Eldorado tem algumas lojas de tamanho similar aos hipermercados do Carrefour, mas opera também supermercados de 4 e 5 mil metros quadrados, que fogem ao atual padrão da rede francesa, permitindo ao grupo duas opções de atuação no mercado. A incorporação do Eldorado forçará a revisão dos procedimentos logísticos da rede.

Para o presidente da Abras, Paulo Afonso Feijó, as transformações, no entanto, não devem se concentrar apenas nos depósitos e transportes.

"Hoje a questão é muito mais abrangente e está diretamente ligada ao planejamento estraté-

8

gico da empresa. A Logística tem grande responsabilidade na produção e qualidade de serviços prestados pelos supermercados, o que obriga as redes varejistas a criarem setores próprios, com equipes especializadas.

De acordo com Feijó, as grandes redes já perceberam toda a dimensão da Logística e estão plenamente preparadas para atuar nesse mercado globalizado. "Elas estão acompanhando e participando efetivamente do processo de desenvolvimento de toda a cadeia de distribuição, desde a implantação do código de barras até o conceito do ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), mudando os modelos tradicionais, visando produtividade e competitividade".

Nessa investida, as empresas estão revendo os custos operacionais, o tempo de carga e des-

Foto: Antônio Vasquez/SuperFoto



Paulo Afonso Feijó, presidente da Abras: "Hoje a questão é muito mais abrangente e está diretamente ligada ao planejamento estratégico da empresa"

problema de gigantescas filas de caminhões na porta dos estabelecimentos para abastecimento", enumera Feijó.

Os pequenos

O processo de fusões e de concentração no setor supermercadista vai exigir transformações também na Logística dos pequenos varejistas. As lojas independentes terão de fortalecer suas parcerias com os atacadistas distribuidores.

"Os pequenos terão de automatizar a frente de caixa com o de-

carga de mercadorias, o manuseio dos produtos, regularidade de estoque. "Todos querem chegar a procedimentos logísticos eficientes, no qual o excesso de manuseio de mercadorias é eliminado, diminuem-se as perdas, agiliza-se o processo de carga e des-

carga dos caminhões, colocando fim ao

pósito, para obterem um controle mais preciso das vendas e das saídas dos produtos dos estoques para as gôndolas", diz Omar Assaf, presidente da Associação Paulista de Supermercados.

No entanto, os especialistas garantem que para se manter no mercado, os supermercadistas, sejam eles de pequeno, médio ou grande porte, devem estruturar seus processos logísticos com foco no cliente, reduzir custos e ter informações eficazes para a tomada de decisões.

Foto: Anus



Omar Assaf, presidente da Apas: "Controle mais preciso das vendas e das saídas dos produtos dos estoques para as gôndolas"

O que está mudando

Os especialistas apontam algumas tendências de transformação na logística do setor supermercadista. Veja algumas delas.

■Centros de distribuição devem se consolidar como formato para abastecimento de loja, no entanto, há artigos que continuarão sendo entregues loja a loja.

■As empresas buscarão otimizar o processo de movimentação dos estoques, implantando tecnologias de leitura óptica e paletes, para reduzir as avarias e diminuir o manuseio da carga.

■Os pequenos varejistas deverão fortalecer suas parcerias com os fornecedores em sistema de pool com operadores logísticos e provedores de EDI mercantil e financeiro.

ESPERAMOS CONTINUAR TRANSPORTANDO ESTA CARGA EM 98.

Em 97, o Expresso MIRA foi eleito a "**Melhor Empresa de Transporte**" do Brasil. E por ter dado continuidade ao seu processo de aprimoramento logístico e de distribuição, agora está na mira do **LOGIS TOP 97**.

Quem conhece, mais uma vez vai acertar em cheio no alvo.



Transporte de Qualidade

DDG 0800.11.6472
www.mira.com.br

LOGISTOP
1997

Melhor
Fornecedor
de Transporte

Disputa acirrada

Segunda edição do Prêmio LOGISTOP agita os profissionais do setor que vão eleger os melhores em 12 categorias

10 Criado com o objetivo de estimular a competitividade das empresas brasileiras através do aprimoramento dos processos logísticos, distinguindo fornecedores, usuários e profissionais que mais tenham contribuído para a melhoria da qualidade e produtividade da Logística, o Prêmio LOGISTOP começa a ganhar força no setor.

Em sua segunda edição, o prêmio promovido e organizado pela revista LOGÍSTICA MODERNA passa a ser um referencial para os profissionais de logística atentos à qualidade e eficiência das empresas fornecedoras de equipamentos e prestadoras de serviços.

"Este é um prêmio muito importante já que a Logística é uma área bastante emergente nas empresas. Além disso, a premiação é uma forma de divulgação de alguns setores, o que para nós funciona como um critério de seleção das melhores empresas fornece-

doras, entre tantas que surgem a cada dia", enfatiza Paulo Leônidas Moreira Neto, gerente de abastecimento logístico da Danone.

Já Gastão Grohmann, consultor da Support Logística e Sistema, empresa que presta serviços para a Xerox do Brasil, considera o prêmio como um reforço do processo de valorização pelo qual o profissional e a área de Logística vêm passando nos últimos anos nas empresas brasileiras.

"Antes o departamento de Logística era considerado um suporte para outras áreas. Hoje, ao lado do Marketing, desempenha um papel fundamental para garantir o atendimento das exigências do consumidor", afirma.

Quem partilha da opinião de Gastão é Uibracy Fonseca, diretor de Logística da Chocolates Garoto. Para ele, o LOGISTOP é um reconhecimento importante para o profissional de uma área que só começou a despontar como di-

ferencial competitivo nos últimos quatro anos.

"Há muito tempo existem prêmios para as áreas de Vendas e Marketing. O setor de Logística também estava precisando de um incentivo desses".

Piero Abbondi, diretor de Logística da Holdercim Brasil, diz que o LOGISTOP vai aumentar o prestígio de quem trabalha na área. "É uma premiação inédita dentro do nosso setor, assim como acontece com profissionais de outras áreas".

A escolha dos vencedores é feita pelo próprio mercado, o que garante a idoneidade da premiação. As cédulas de votação foram encartadas na edição 54 da revista LOGÍSTICA MODERNA, com os leitores tendo liberdade total para indicar os seus preferidos.

Para este ano, a novidade está no processo de apuração, que ficará a cargo da Price Waterhouse. (Veja detalhes no quadro abaixo).

Apuração será feita por profissionais

Para garantir ainda mais a idoneidade da premiação, a Vantine Consultoria fechou um acordo com a Price Waterhouse, que ficará responsável pelo recebimento, compilação e tabulação das cédulas com indicações de ganhadores para o Prêmio LOGISTOP 1997. Dessa forma, os processos de etiquetagem e postagem das revistas da edição número 54 (que trouxe as cédulas numeradas) foram acompanhados pela Price.

As cédulas com as indicações dos leitores estão sendo enviadas para uma caixa postal cujo acesso é restrito à equipe de apuração.

A partir daí, serão relacionados por ordem alfabética e não de classificação, os três nomes que tiverem o maior número de indicações por categoria.

A divulgação do nome vencedor entre os três indicados é de responsabilidade da Price Waterhouse e acontecerá na solenidade de entrega dos prêmios, no dia 23 de abril, no Hotel Caesar Park.

A opinião de quem já ganhou

A seguir, o depoimento de alguns dos ganhadores da edição passada do LOGISTOP:

★ Categoria Profissional do Ano - DDF

"A maior repercussão do prêmio LOGISTOP foi a valorização do profissional da DDF. O fato de um dos nossos executivos ter ganhado o prêmio, representou uma sensação positiva do mercado. O prêmio é uma instituição democrática, já que os votos são espontâneos, por isso, os profissionais têm que estar estimulados a votar. Para 98 esperamos ser lembrados e reconhecidos como o melhor operador logístico".

Francisco Tabajara

★ Categoria Transportador-Transportadora Mira

"Nós sabíamos da qualidade dos serviços da nossa empresa e com o prêmio, a nossa responsabilidade dobrou em função da expectativa dos nossos clientes. Com o LOGISTOP, tivemos que melhorar nossa central de atendimento, adquirindo novas tecnologias para transformá-la num call center. Essas atitudes fizeram com que a empresa avançasse no sentido da ECR para responder com mais eficácia aos clientes.

A tecnologia sempre foi o nosso diferencial e se é isso que o mercado espera de uma empresa, seremos agraciados novamente com o prêmio LOGISTOP".

Carlos Alberto Mira

★ Categoria Sistema Hardware - Trigon

"Ficamos muito satisfeitos com o prêmio e em especial pela idoneidade do processo de determinação

do vencedor e pela instituição que o promove, que é a revista LOGÍSTICA Moderna. O prêmio para a Trigon foi importante como um elemento motivacional. É uma iniciativa importante para aqueles que pretendem ser bons fornecedores. Nós continuamos na expectativa de manter boa posição frente ao mercado. O novo processo que está sendo elaborado para este ano, onde serão chamados para participar da entrega os três principais classificados de cada categoria é melhor ainda, já que dessa forma são divulgadas to-

O LOGISTOP, que será definido com base na votação livre e democrática dos leitores, contemplará as seguintes categorias:

- Equipamento de Movimentação de Materiais,
- Equipamento de Armazenagem,
- Operador Logístico,
- Sistemas - Software,
- Sistemas - Hardware,
- Transportes - Veículo,
- Transportes - Acessório,
- Transportes - Fornecedor de Serviços,

CATEGORIA LOGISTOP ESPECIAL

- Profissional de Logística e
- Instalações de Logística.

das as empresas que chegaram perto. Nós esperamos estar entre os primeiros colocados".

João Maurício Boaventura

★ Categoria Armazenagem - Matra

"Ganhar o prêmio LOGISTOP foi uma surpresa para a Matra, pois nós só ficamos sabendo da participação da empresa através da Revista Logística Moderna, quando ela já havia sido indicada. O fato de ter ganhado o prêmio foi em vinte e cinco anos de existência da

empresa, uma das maiores alegrias. É muito positivo saber que existem pessoas que estão acompanhando o trabalho da empresa. Os profissionais que votaram na Matra nos estimularam a continuar a busca pela qualidade. Fomos buscar também equipamentos fora do Brasil, investindo cada vez mais na qualidade dos nossos produtos. Esperamos repetir o sucesso da edição anterior, só que este ano vamos brigar pelo prêmio. Já estamos em plena campanha para que a empresa seja premiada novamente. Vamos enviar mala direta para nossos clientes e fazer contato com os usuários de paletes".

Valdir Cirielli

★ Categoria Movimentação - Mannesman Dematic

"Nós não esperávamos receber o prêmio. Somos uma empresa de posição de destaque com os transelevadores e ficamos surpresos com a existência de um prêmio para esta categoria. Receber o LOGISTOP foi muito bom, já que não tivemos que fazer nenhuma ação de divulgação, o que torna a premiação mais interessante. O prêmio reforça a nossa posição de destaque no mercado".

Gerson Alonso

★ Categoria Operador Logístico - Unidock 's

"O significado do prêmio foi o reconhecimento de nossos clientes do esforço realizado pela Unidock 's ao longo desses anos. Além disso, novos clientes se aproximaram em virtude da premiação. Vender serviços é difícil, pois o resultado só aparece depois e quando você recebe um prêmio deste tipo, significa que o mercado reconhece seu trabalho. Esperamos ganhar novamente este ano, pois a Unidock 's melhorou em muitos aspectos em relação à época da premiação".

Daniel Dalul



12

O Pipeline de 20 mil quilômetros

Robert J. Bowman, Editor Sênior

Os analistas de plantão dizem que a comunicação de massa está encolhendo o mundo. Mas a General Motors sabe que o mundo é grande.

A fabricante de veículos fez essa descoberta após decidir criar uma estratégia única de logística para as peças que se movimentam dentre suas monta-

doras no mundo inteiro. Antes disso, a GM permitia que as inúmeras divisões administrassem sua própria distribuição. Resultado: uma miríade de transportadoras atendendo centenas de fornecedores sob uma avalanche de contratos.

Tudo isso teve um fim há três anos, quando a GM lançou sua estratégia global para peças. No processo, seus prestadores de serviços primários foram agregados em dois operadores logísticos supervisionando a movimentação de todas as peças

bais", justifica Cindy Bridgeman, diretora de transportes internacionais da GM. Com a nova rede de distribuição em funcionamento, a empresa não tinha mais que se preocupar sobre a disponibilidade imediata de uma peça importante que tinha que atravessar oceanos sob prazos de entrega rigorosos.

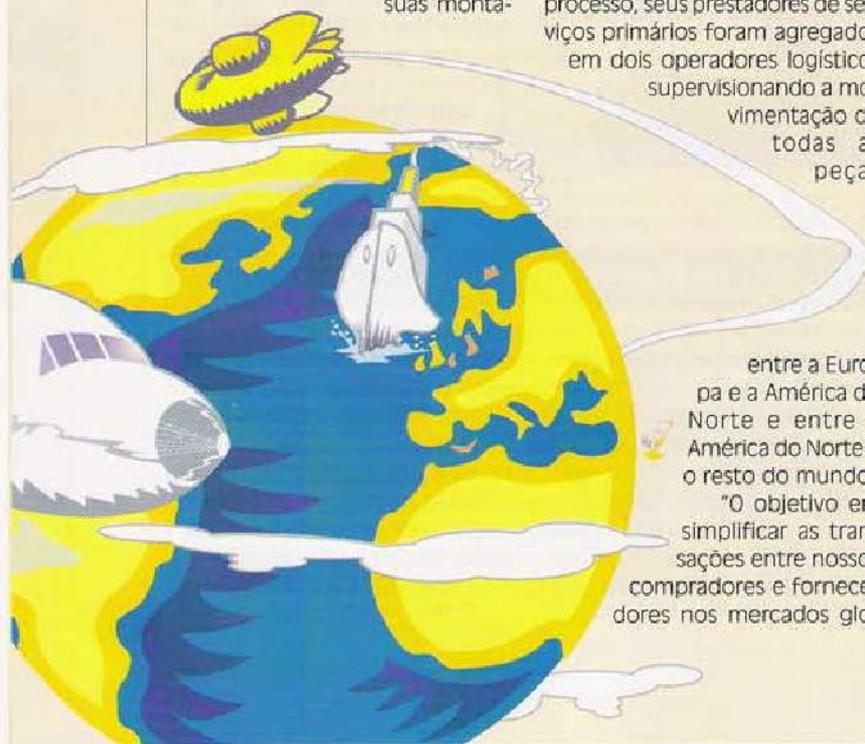
A GM começou a tarefa dividindo o mundo em blocos regionais e distribuindo contratos de acordo com essa divisão. A Burlington Air Express assumiu a tarefa de transportar as peças por mar e ar entre a América do Norte e a Europa. A Air Express International (AEI) obteve o contrato entre a América do Norte e a América Latina e entre a América do Norte e a Ásia/Pacífico.

Embora sua intenção fosse minimizar o número de protagonistas importantes, a GM não comprou a idéia de um único operador logístico. "Precisamos tomar precauções para não chegar a uma subotimização só porque insistíamos em escolher uma única empresa para o mundo todo", diz Bridgeman. Ao invés disso, a GM utilizou o critério de atendimento, qualidade e preço.

Desde o início, a GM considera tanto a Burlington quanto a AEI

entre a Europa e a América do Norte e entre a América do Norte e o resto do mundo.

"O objetivo era simplificar as transações entre nossos compradores e fornecedores nos mercados glo-



Dois operadores logísticos, cinco continentes, milhares de peças, centenas de montadoras e um cliente exigente: a General Motors.



muito mais do que empresas tradicionais no ramo de fretes. Como operadores logísticos, tornaram-se do dia para a noite responsáveis pela administração porta-a-porta de peças que viajavam milhares de quilômetros - incluindo os sistemas de informação computadorizados que toda essa operação exigia.

Suas responsabilidades vão desde a formulação de prazos de entregas com as respectivas tolerâncias, decidir sobre desvios de carga e uma série de decisões similares tomadas anteriormente pela equipe de logística nas fábricas da GM. De acordo com Bridgeman, as funções de Burlington se tornaram uma extensão da divisão interna de administração de materiais da GM.

Os volumes de frete em si eram muito mais do que algumas transportadoras tinham a capacidade de administrar. O volume de frete marítimo da GM é cerca de 100.000 TEU's por ano. E embora Bridgeman não revele o montante de frete aéreo, afirma que entre 5% e 10% do total de peças internacionais da GM é movimentado por avião.

Sempre que possível, o esque-

ma adotado é just in time "um pipeline JIT de 20 mil quilômetros", nas palavras de John Marmul, diretor da Burlington na área de logística da GM. Bridgeman diz que a GM não tem um número fixo para o estoque de peças que mantém nas fábricas em nível mundial. "Existe um planejamento para cada peça", explica. "Analisamos a peça individualmente: seu valor e o volume diário para descobrir seu nível ótimo de estoque".

A Burlington se Renova

O contrato com a GM obrigou a Burlington a se reestruturar para satisfazer a necessidade que o cliente tinha de um controle da rede global de peças. A transportadora criou três centros de logística exclusivamente para isso - em Tilburg, Holanda, em Romulus, Michigan e em Monterrey, no México. Isto significa um número de 100 pessoas trabalhando exclusivamente no contrato com a GM, diz Marmul.

A responsabilidade da Burlington é maior do que parece. Ao ser

nomeada operador logístico entre a Europa e a América do Norte, assumiu também o Oriente Médio, a África e a Índia. Só para a GM, a empresa reserva 72 milhões de kg de frete marítimo, ou mais de 4.000 contêineres por ano.

O grupo de frete aéreo movimenta um milhão de kg, em 1,5 mil volumes individuais a cada mês. A maioria segue em vôos comerciais, embora a Burlington ocasionalmente utilize seus próprios aviões. O programa envolve um total de 2,5 mil fornecedores globais.

Inaugurado em outubro de 1995, o centro de Logística da Burlington em Monterrey foi criado exclusivamente para atender à linha de montagem do novo carro da GM, o "S". Só esse projeto exige cerca de 1,8 mil peças fabricadas por 326 fornecedores espalhados pelo mundo. Em Monterrey, a Burlington divide as peças por pedido e as entrega na forma de kit.

O roteiro tende a ser complicado. Até chegar à linha de montagem, uma peça pode fazer algumas viagens de ida e volta entre continentes. Por exemplo, a Burlington movimenta matérias-primas para injetores de combustível dos EUA até o fabricante das peças em Viena, na Áustria. De lá, a



Foto: Divulgação

peça pronta volta aos EUA para um rápido controle de qualidade e submontagem na fábrica de motores Delphi em Rochester, NY. Em seguida, segue para seu destino, uma montadora nos EUA ou Canadá.

A Burlington administra as peças da GM através de uma rede de sistemas de informações em tempo real conectada a um sistema de rastreamento de cargas, chamado Argus+. Os fretes são rastreados através de uma série de pontos de checagem estabelecidos pela GM. De sua parte, a GM fornece à Burlington uma previsão de necessidades de peças para as próximas 20 semanas, descontando o tempo de permanência nos centros de logística.

O programa não tem nada de estático. A Burlington trabalha constantemente na redução de prazos de entrega, muitos dos quais se tornaram rotina no passado, diz Marmul. Em alguns casos, o objetivo é reduzir uma tolerância de 30 dias para 5-7 dias. Em Monterrey, a Burlington quer chegar a um ciclo de estoques de 6 dias, com um trânsito de 32 a 36 dias em média.

A AEI Entra no Jogo

A AEI começou a administrar a ida e vinda de peças para o Brasil e América Latina em fevereiro de 1994, de acordo com Bob Long, gerente de clientes corporativos. Em abril, já administrava cargas no Pacífico. A GM tem montadoras ou fornecedores na China, Japão, Coreia do Sul, Cingapura, Indonésia, Austrália e Nova Zelândia, dentre outros. As peças se movimentam entre fornecedores e montadoras em um esquema tão complexo como sua contrapartida européia e norte-americana. Long diz que a AEI é responsável pela coordenação de 15.000 e 20.000 TEU por ano para a GM. Entre 10% e 15% desse volume segue via aérea.

Mais de 200 fornecedores entregam peças de maneira planejada entre os EUA e o Brasil. Outros

1.500 embarcam componentes e maquinário uma única vez, afirma Long. A AEI movimenta 750 toneladas de fretes para a GM em sua fábrica de Detroit a cada semana. Durante a mesma semana, pode haver processamento de documentos correspondente a 2.000 toneladas.

Ao contrário da Burlington, a AEI mantém apenas uma estrutura exclusiva para a GM, em Romu-



FOTOS: DIVULGAÇÃO

lus. Long afirma que a Ásia não pode ser atendida com eficiência de um posto centralizado.

Para esse fim, a AEI utiliza sua rede de mais de 500 escritórios no mundo inteiro.



Até o frete marítimo entra no esquema JIT, revela Long. O segredo é o planejamento detalhado do trajeto, começando com a data de entrega e trabalhando cada elo na cadeia. A dificuldade, sem dúvida, surge quando o fornecedor não consegue embarcar as peças dentro do prazo. Nesses casos, a AEI mantém a fábrica abastecida com uma pequena quantidade do produto enviado por frete aéreo até que a carga marítima consiga ser entregue.

Na prática, o nível de estoque depende do local de destino. Em 1995, antes de a Venezuela desva-

lorizar sua moeda, a AEI contabilizava até 200 contêineres entrando por semana no país. As peças ficavam nos contêineres dois ou três dias, até serem necessárias.

Os sistemas de informações da AEI estão divididos em duas partes: seu próprio sistema, o LOGIS, que proporciona informações em tempo real para toda a rede, e uma rede local para controlar as informações sobre as peças no

centro de operação logística. Até agora, a Burlington e a AEI têm tido pouca necessidade de comunicação entre si, mas ambos concordam que o dia chegará. A Burlington diz que a GM está desenvolvendo um sistema que deverá unificar toda a rede de entrega de peças. No momento, está funcionando entre a Europa e a América do Norte, mas sua implementação total se dará no decorrer dos próximos dois anos.

As grandes operadores estarão brigando entre si nas próximas concorrências que a GM estará levando a público para os próximos contratos: as peças finais do quebra-cabeça da logística global da montadora. Esses contratos prevêem a movimentação de materiais entre a Europa e Ásia, Europa e América Latina e Ásia e América Latina. Tanto a Burlington quanto a AEI querem essa fatia, mas haverá outros licitantes em pé de igualdade.

O vencedor terá que fazer grandes investimentos de recursos, além de abrir novas fronteiras nos negócios de logística global. Conforme avisa Bridgeman: "É um desafio e tanto".

ARMAZENAGEM !



LONGA

Desde 1965

Longa Industrial Ltda.

Av. Marechal João Batista Mascarenhas de Moraes, 2200

06172-280 - Vila Quitaúna - Osasco - SP - Brasil

Fone: 011 7208.5392

Fax: 011 7208.5231

e-mail: longa@xpnet.com.br

Dimensões padrão :
vendas e locações
com pronta entrega



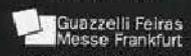
**AUTOMAÇÃO E
CÓDIGO DE BARRAS**

**Feira e Congresso
Internacional de Automação
e Código de Barras**

Maio **05**
07

Pavilhão Bial
Parque do Ibirapuera
São Paulo - Brasil

organização/promoção - FEIRA



GUAZZELLI FEIRAS MESSE FRANKFURT
Al. Rio Negro, 433 - 3º andar - Prédio 1
05454-904 - Barueri - SP
www.guazzelli.com.br - guazfei@guazzelli.com.br
Tel: (011) 7209-0440
Fax: (011) 7209-0660

organização/promoção - CONGRESSO



INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATIONS
Rua Bela Cintra 527 - 11º andar -
01415-002 - São Paulo - SP - Brasil
info@ibc.com.br
www.ibc.com.com/brasil
Tel: 0500-113863 - Fax: 0800-114664

REALIZAÇÃO



Associação Brasileira dos
Empresários do Comércio de Jovens
AIM BRASIL
Rua Hursprig, 654 - 11º andar - Cj. 111
01455-000 - São Paulo - SP - Brasil
aimbrasil@vixnet.com.br
Tel: (011) 815.7028
Fax: (011) 212.9541

MARtha C. COOPER, DOUGLAS M. LAMBERT E JANUS D. PUGH
THE OHIO STATE UNIVERSITY - PARTE II

Supply Chain Management:

Mais do que um novo nome para a Logística

Uma Nova Estrutura Conceitual para o Supply Chain Management (SCM)

Em primeiro lugar é apresentada uma nova estrutura, seguida de uma discussão detalhada de cada um dos elementos dessa estrutura. Na conclusão é estabelecido o elo de ligação entre cada uma das partes.

Visão Geral da Estrutura

A estrutura do SCM consiste em três elementos principais e estreitamente relacionados entre si: os processos do negócio, os componentes de gestão e a estrutura da cadeia de abastecimento (vide Figura 1). Os processos do negócio são as atividades que produzem um resultado específico para o cliente em termos de valor. Os componentes de gestão são aqueles através dos quais os processos de negócio são estruturados e administrados. A estrutura da cadeia de abastecimento é a configuração das empresas dentro da cadeia de abastecimento.

Esta conceituação leva o SCM a estreitar a lacuna entre os teóricos acadêmicos e seus implementadores de ponta. Cada um desses três elementos inter-relacionados, que constituem a estrutura, são detalhados em seguida.

Os Processos na Cadeia de Abastecimento

Discutimos em seguida os conceitos de processos do negócio e exemplos de possíveis processos na cadeia de abastecimento. Segundo Davenport (Process Innovation, Reengineering Work Through Information Technology, 1993), processo é "um conjunto de atividades, estruturado e mensurado, com o propósito de produzir um resultado específico para um mercado ou cliente em especial". Processo é uma "encomenda" específica de uma série de atividades, em um dado momento e lugar, com início e fim pré-determinados e com insumos e resultados claramente identificados. Os processos do negócio podem abran-

ger fronteiras internas e entre empresas, independente da estrutura formal.

Hewitt ("Supply Chain Redesign", 1994) concluiu que os executivos identificaram até 14 processos do negócio. Os processos iniciais identificados pelo International Center for Competitive Excellence são apresentados como exemplo. Eles são sete: Administração do Relacionamento com Clientes, Administração do Serviço ao Cliente, Administração da Demanda, Atendimento de Pedidos, Administração do Fluxo da Produção, Suprimentos, Desenvolvimento e Comercialização de Produtos.

A Administração do Relacionamento com Clientes envolve a identificação de mercados-alvo e o desenvolvimento e a implementação de programas com clientes-chave. O Serviço ao Cliente proporciona a utilização de sistemas de informação com dados atualizados sobre o posicionamento do pedido quanto à produção e expedição. Este processo também proporciona ao cliente informações sobre produtos. A Administração da Demanda reconhece a interligação entre o fluxo de materiais e produtos e a demanda do cliente.

Elementos da Estrutura do Supply Chain

Figura 1



As previsões e a redução da variabilidade são os principais pontos deste processo. O Atendimento de Pedidos trata da entrega do pedido no prazo e com exatidão de conteúdo, com o objetivo de entrega antecipada à solicitação pelo cliente. A Administração do Fluxo de Produção trata da fabricação do produto que o cliente deseja. Isto resulta em processos mais flexíveis de produção e em um esforço no sentido de ter uma carteira adequada de produtos.

O processo de Suprimentos focaliza a administração de relacionamentos com fornecedores estratégicos ao invés do sistema tradicional de concorrência e aquisição. Seu objetivo é dar apoio ao processo de administração do fluxo de produção e ao desenvolvimento de novos produtos. O Desenvolvimento e Comercialização de Produtos é importante, já que os novos produtos são fundamentais para o sucesso da empresa. Os clientes e fornecedores-chave são envolvidos no processo de desenvolvimento para reduzir o prazo de lançamento.

A diferença principal entre as funções tradicionais (que têm denominações semelhantes em alguns casos) e a abordagem de processos é que o foco de cada processo é o atendimento dos requisitos do cliente e que a empresa se organiza em torno desses processos. O foco no cliente nem sempre aconteceu em empresas onde a "mentalidade de silo" prevalece.

Os Componentes do Supply Chain Management

Um pressuposto essencial da estrutura do SCM é que há determinados componentes de gestão que são comuns a todos os processos do negócio e a todos os membros da cadeia de abastecimento. O importante aqui é a administração desses componentes comuns, já que eles determinam como os processos do negócio (e portanto a cadeia de abastecimento) são administrados e estruturados.

As literaturas sobre a cadeia de abastecimento e

sobre processos do negócio alertam para os componentes que devem receber atenção especial da cúpula. A Tabela 1 apresenta os componentes presentes na literatura sobre SCM, incluindo toda uma gama, desde o estratégico até o operacional, do fluxo de mercadorias ao fluxo de informações, da estrutura tangível até as estruturas organizacionais e culturais. Componentes similares estão presentes na literatura sobre reengenharia dos processos do negócio, conforme aparecem na Tabela 1. Os componentes foram colocados em uma linguagem consistente, para efeitos de comparação.

Hewitt, com base em um consenso através de um painel com mais de 30 executivos que viveram na prática o "redesign" de cadeias de abastecimento, observou a necessidade de mudar a estrutura do fluxo de informações, a estrutura de autoridade para decisões e a estrutura de trabalho. Ele afirma que um verdadeiro "redesign" de processos só é bem sucedido se reconhecido como uma atividade multi-dimensional, abordando simultaneamente todos os componentes do SCM.

Tabela 1 Principais Componentes do Supply Chain Management

Perspectiva do Supply Chain Management	Perspectiva da Reengenharia de Processo do Negócio
<p>Houllihan (1985)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de planejamento e controle • Estrutura das instalações para o fluxo de produtos • Fluxo de informações (estrutura de tecnologia da informação - IT) • Valores e atitudes • Cultura organizacional • Métodos de gestão 	<p>Mammer & Champy (1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de processos (trabalho) • Estrutura organizacional (função) • Valores e atitudes • Estrutura de gestão e de avaliação
<p>Stevens (1989)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de processos (trabalho) • Estrutura de planejamento e controle • Estrutura das instalações para o fluxo de produtos • Fluxo de informações (estrutura IT) • Estrutura organizacional • Métodos de gestão • Estrutura de poder e liderança 	<p>Andrews & Stolick (1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de processos (trabalho) • Estrutura organizacional • Estrutura tecnológica • Estrutura de recompensas • Sistemas de medição • Métodos de gestão • Cultura organizacional • Poder político • Sistema individual de crenças
<p>Cooper & Eilram (1990 e 1993)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de processos (trabalho) • Estrutura de planejamento e controle • Estrutura de instalações para o fluxo de produtos • Fluxo de informações (estrutura IT) • Estrutura de riscos e recompensas • Estrutura de liderança • Filosofia da empresa 	<p>Hewitt (1994)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de processos (trabalho) • Fluxo de informações (estrutura IT) • Autoridade para decisões
	<p>Modelo MIT - Towers, 1994</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de processos (trabalho) • Estrutura organizacional e de habilidades • Estrutura tecnológica - valores e comportamentos • Filosofias de gestão e estrutura de tomada de decisão

Identificação dos Componentes do Supply Chain Management com base na Literatura

Tabela 2

	Planejamento e Controle	Estrutura de Trabalho	Estrutura Organizacional	Interação: Fluxo de Produtos	Interação: Fluxo de Informações	Estrutura de Produtos	Métodos de Gestão	Estrutura de Poder e Liderança	Estrutura Alíquotas/Recompensas	Cultura e Atitude
Houlihan (1985)	X	X	X	X	X	X	X			X
Jones e Riley (1985)	X	X	X	X	X		X			X
Stevens (1989)	X	X	X	X	X					X
Ellram e Cooper (1990)	X	X		X	X				X	
Lee e Billington (1992)		X		X	X					
Cooper e Ellram (1993)	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Hewitt (1994)	X	X	X	X	X				X	
Scott e Westbrook (1991)		X		X	X	X				
Towill, Naim e Wilkner (1992)		X		X	X	X				
Hammer (1990)	X	X	X	X	X		X		X	X
Andrews e Stalick (1994)	X	X	X		X		X	X	X	X
Cooper e Gardner (1993)	X	X		X	X				X	X
Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996)	X				X		X		X	X

A Tabela 2 dá uma síntese das literaturas. Os componentes de gestão sugeridos são em número de dez. Os primeiros seis são mais tangíveis e mensuráveis em termos de impacto direto na organização e na cadeia de abastecimento, e também mais fáceis de mudar. Os quatro últimos também têm efeito significativo no sucesso da organização ou da cadeia de abastecimento, mas são mais difíceis de avaliar e alterar a curto prazo. Os componentes propostos são descritos brevemente em seguida. Cada componente pode ter diversos sub-componentes cuja importância poderá variar dependendo do processo em questão.

O planejamento e controle de operações são fundamentais para o direcionamento correto da empresa ou da cadeia de abastecimento. O montante de planejamento em conjunto, provavelmente, terá bastante importância no sucesso da cadeia de abastecimento. Os diversos componentes podem ter uma ênfase maior ou menor na vida da cadeia de abastecimento, mas o planejamento transcende todas as fases. Os aspectos de controle podem ser operacionalizados para servir como parâmetros de medição do grau de sucesso da cadeia de abastecimento.

A estrutura de trabalho demonstra como a empresa desempenha suas tarefas e atividades. O nível de integração dos processos em toda a cadeia de abastecimento consiste em um parâmetro da estrutura organizacional. Todas as fontes de literatura examinadas, com uma única exceção, citam a estrutura de trabalho como

um componente importante. A estrutura organizacional pode se referir à empresa individualmente ou à cadeia de abastecimento como um todo. A utilização de equipes interfuncionais é um indicativo da abordagem de processo. Quando a composição de equipes extrapola as fronteiras da empresa (como por exemplo a presença na fábrica de representantes de fornecedores), a cadeia de abastecimento tende a ser mais integrada.

A estrutura de instalações para o fluxo de produtos se refere à rede que inclui suprimentos, produção e distribuição em toda a cadeia de abastecimento. Com estoques menores, menos espaço de armazenagem é necessário. Já que o estoque é um componente necessário do sistema, alguns membros da cadeia de abastecimento podem vir a manter níveis desproporcionais. Como é menos oneroso manter estoques de semi-acabados, os componentes posteriores da cadeia podem ter um peso maior a carregar nesse sentido. A racionalização em toda a rede da cadeia de abastecimento tem reflexos em todos os membros.

Praticamente todos os autores indicam que a estrutura fluxo de informações é fundamental. O tipo de informações circuladas entre os membros do canal e a frequência da sua atualização tem uma forte influência na eficiência da cadeia de abastecimento. Este poderá ser o primeiro componente integrado em toda a cadeia de abastecimento ou em parte dela.

A estrutura de produtos descreve até que pon-

to há coordenação para o desenvolvimento de novos produtos dentro da cadeia de abastecimento e dentro da carteira de produtos. A falta de coordenação nesse estágio pode levar a ineficiências na produção, mas há também o risco do desperdício de competências internas. A complexidade do produto também afetará o número de fornecedores dos diversos componentes e o desafio da integração em toda a cadeia de abastecimento.

Os métodos de gestão incluem a filosofia empresarial e técnicas gerenciais. É muito difícil integrar uma organização "de cima para baixo" e uma estrutura tipo "de baixo para cima". O nível de envolvimento da diretoria nas operações pode diferir de membro para membro na cadeia de abastecimento.

A liderança de poder e estrutura dentro da cadeia de abastecimento tem impacto em sua forma. Uma liderança forte poderá determinar o direcionamento da cadeia. Na maioria das cadeias até agora avaliadas foi constatada a presença de um ou dois focos de liderança entre as empresas. O exercício do poder - ou a falta dele - pode afetar o nível de comprometimento dos demais membros no canal.

O exercício de pressão poderá estimular o desengajamento, quando a oportunidade se apresentar.

A previsão do compartilhamento de riscos e recompensas dentro da cadeia tem impacto no compromisso a longo prazo entre membros. Um incêndio ocorrido recentemente em um fornecedor Toyota demonstrou que existe compromisso da Toyota em relação a seus parceiros, bem como solidariedade de outros membros da cadeia.

Não se pode diminuir a importância da cultura da empresa e sua compatibilidade com os demais membros do canal. Misturar culturas e atitudes individuais é desgastante, mas necessário em alguns níveis para que o canal possa funcionar como cadeia. Alguns aspectos da cultura seriam como os funcionários são valorizados e como é seu relacionamento com a diretoria.

Os componentes identificados se encontram no espectro de tomada de decisão dentro das organizações. Esses componentes se estendem até o Supply Chain Management. Embora existam semelhanças, as diferenças aumentam pelo fato de se lidar com entidades múltiplas e independentes.

A Estrutura da Cadeia de Abastecimento

Todas as empresas participam de uma cadeia de abastecimento, desde as matérias-primas até o consumidor final. Até que ponto essa cadeia precisa ser administrada depende de diversos fatores, como a complexidade do produto, o número de fornecedores e a disponibilidade de matérias-primas. As dimensões a se considerar são o "comprimento" da cadeia e o número de clientes e fornecedores presentes em cada nível. Neste ponto podemos utilizar a analogia da "árvore do valor" (Cavinato, "A Total Cost / Value Model for Supply Chain Competitiveness", 1992). É raro que uma empresa participe de apenas uma cadeia de fornecimento. Para a maioria dos fabricantes, a cadeia de abastecimento parece menos uma "cadeia" do que uma "árvore enraizada". A questão é quantos desses galhos e raízes precisam ser administrados.

A melhor proximidade do relacionamento nos diferentes pontos na cadeia de fornecimento pode variar. As parcerias provavelmente prevalecerão com os fornecedores e clientes mais importantes. Os componentes críticos podem precisar de um acompanhamento mais próximo "canal acima" para evitar a paralisação de linhas de produção. Um segundo fornecedor pode ser necessário para manter o fluxo da produção. Nesse sentido é importante a troca de informações com concorrentes.

Se o produto exigir um grande número de componentes, vai ser necessário o investimento de tempo por parte da administração para transformar relacionamentos em parcerias. Provavelmente as empresas escolherão o nível de parceria adequado para cada elo da cadeia. Nem todos os elos dentro da cadeia devem ser estreitamente coordenados e integrados. O relacionamento mais adequado é aquele que melhor se encaixa em um conjunto específico de circunstâncias.

Determinar quais partes da cadeia de abastecimento merecem maior atenção da cúpula da organização pode depender de uma série de fatores, que devem ser pesados de acordo com as capacidades da empresa e o grau de importância para ela no momento.

Continua na próxima edição



05 a 07 Maio

Participe do mais importante evento
do País em Novas Tecnologias
de Automação e Coleta Automática de Dados

SCANTECH '98

Inscryva-se
e receba o
Certificado
de Participação.

Pavilhão Bienal - Parque do Ibirapuera - São Paulo - Brasil

Congresso Internacional de Automação e Código de Barras

Contaremos com a presença de palestrantes nacionais e internacionais e casos práticos de empresas que se destacam neste atual mercado competitivo:

- Identifique soluções tecnológicas aplicadas ao seu negócio
- Analise as novas tecnologias em automação: industrial, centros de distribuição, força de vendas, depósitos, logística de armazenagem e distribuição entre outras
- Avalie aplicações cliente-servidor em rádio frequência, código de barras, wireless
- Participe da sessão especial sobre Logística

Vagas Limitadas!!

Ligue para a IBC do Brasil no telefone toll free **0800 11 3883**
e receba a programação completa do Congresso.

Organização/Promoção - Feira

 **Guazzelli Feiras
Messe Frankfurt**

Al. Rio Negro, 433 - 3º andar - Prédio I
06454-904 - Barueri - SP
www.guazzelli.com.br - guafair@guazzelli.com.br
Tel.: (011) 7291-0440 - Fax: (011) 7291-0660

Organização/Promoção - Congresso



R. Bela Cintra, 967 - 11º andar - cj 111
01415-000 - São Paulo - SP - Brasil
randrade@dialdata.com.br
www.intbuscom.com/brasil
Tel.: 0800 113883 - Fax: 0800 116446

Realização

 **AIM BRASIL**

Associação Brasileira das
Empresas de Coletas de Dados

Rua Hungria, 664 - 11º andar - cj. 111
01455-000 - São Paulo - SP - Brasil
aimbrasil@xpnet.com.br
Tel.: (011) 815-7028 - Fax: (011) 212-9541



Apesar do longo caminho que resta percorrer, a crescente procura por profissionais de Logística tem estimulado as universidades a criar cursos na área

Basta folhear os cadernos de empregos dos jornais nos finais de semana para constatar que o mercado de trabalho para os profissionais que atuam na área de Logística está em franco crescimento.

Basta, também, folhear os mesmos anúncios para se ficar com a sensação de que nem sempre as empresas compreendem o que podem retirar da Logística.

Empurradas pela globalização, as companhias estão atrás de diretores, gerentes, coordenadores, analistas, supervisores e consultores de Logística.

No entanto, concorrer a qual-

quer um desses cargos não é tão simples assim.

Na maioria dos casos, os profissionais necessitam ter boa formação em engenharia, administração ou economia, domínio do idioma inglês, conhecimento dos fundamentos e aplicações da Logística Integrada e uma visão global da estrutura operacional empresarial.

As universidades e faculdades que oferecem cursos de engenharia e administração incluem em seus currículos algumas disciplinas da área de

Logística, mas para se aprofundar mais no assunto, o profissional ainda tem de buscar cursos de especialização, ir estudar no Exterior ou então optar por direcionar sua dissertação de mestrado ou tese de doutorado para a área.

Mas nem tudo é negro. Há boas perspectivas pela frente, pois a distância entre o perfil do profissional de Logística que o mercado vem exigindo e a formação acadêmica na área parece estar diminuindo gradativamente.

Alguns professo-



Foto: Osvaldo Tassin



O professor Giorgio Chiesa e seus colegas Alexandre Augusto Massote e Paulo Renato Campos Alt, da Faculdade de Engenharia Industrial, a FEI, em São Bernardo do Campo, ABC paulista : os profissionais especializados na administração de processos logísticos estão se tornando indispensáveis

res, consultores e alunos não têm dúvida de que a tendência é o surgimento da cadeira de Logística nas faculdades e universidades de engenharia industrial, de produção e administração.

"As empresas querem melhorar a produtividade e a qualidade de seus processos. Nesse contexto, os profissionais especializados na administração de processos logísticos tornam-se cada vez mais imprescindíveis e o meio acadêmico está atento ao que o mercado vem solicitando", aponta Giorgio Chiesa, professor do Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia Industrial, a FEI, de São Bernardo do Campo (SP).

A própria escola iniciou este ano curso de pós-graduação lato sensu em Logística para suprir demanda constatada entre estudantes da faculdade. Com um ano de duração, o curso, limitado a 40 alunos, contempla temas como Gestão de Recursos Humanos, Logística de Suprimentos, Logística de Distribuição Física e Marketing.

"Ainda estamos na fase em que

o principal executivo de uma empresa, geralmente vem da área de finanças. Em breve esse lugar será do profissional que possuir um grande conhecimento de Logística", observa Paulo Renato Campos Alt, também professor do Depar-

Prova disso é o que vem fazendo a Petrobrás. Empenhada em remodelar toda sua estrutura operacional, a companhia sentiu a necessidade de ter profissionais com uma visão global e decidiu investir na formação logística de seus executivos.

Vinte e um de seus profissionais, entre administradores, engenheiros e economistas, espalhados por regiões diferentes do País, estão participando da experiência inédita no Brasil de fazer, à distância, mestrado em Engenharia de Produção com foco em Logística.

Ministrado pela Universidade Federal de Santa Catarina, o curso, com dois anos de duração, é realizado através de um sistema de teleconferência simultânea em seis salas distribuídas pelas unidades da Petrobrás em Natal, Belém, Macaé, Rio de Janeiro e Salvador.

"A companhia queria profissionais com nova forma de pensar a cadeia logística. Executivos que passassem a entender o todo da companhia, a enxergar formas de parcerias, o atendimento ao cliente e toda a cadeia de distribuição", explica o professor Antonio Galvão Novaes, coordenador da área de Logística da Universidade Federal de Santa Catarina. A experiência, desenvolvida para atender preocupação da Petrobrás, pode ser estendida pela universidade a empresas interes-

Foto: UFSC



Professor Antonio Galvão Novaes, coordenador da área de Logística da Universidade Federal de Santa Catarina: um curso virtual de mestrado para a Petrobrás

tamento de Produção da FEI.

"Hoje já é senso comum dizer que entregar e distribuir é tão importante quanto produzir e vender", reforça Chiesa.

A Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) também está abrindo suas portas para o primeiro curso de mestrado em Sistemas Logísticos do Brasil, com ini-

Centros de excelência do ensino de Logística no Mundo

Michigan State University
 Prof. Donald J. Bowersox
 Prof. David Closs
 Tel.: +1 (517) 355 2177
 Fax: +1 (517) 432 1112
 www.bus.msu.edu

Ohio State University
 Prof. Douglas Lambert
 Prof. Bernard J. LaLonde
 Tel.: +1 (614) 292 0331
 Fax: +1 (614) 292 0440
 www.osu.edu

University of Georgia
 Patricia J. Daugherty
 Tel.: +1 (706) 542 3765
 Fax: +1 (706) 542 3738
 www.uga.edu

Pennsylvania State University
 Prof. John J. Coyle
 Prof. Robert A. Novack
 Tel.: +1 (814) 865 2872
 Fax: +1 (814) 863 7067
 www.psu.edu

University of Tennessee
 Prof. C. John Langley
 Prof. John T. Mentzer
 Tel.: +1 (423) 974 1652
 Fax: +1 (423) 974 1932
 www.utk.edu

University of North Florida
 Douglas M. Lambert
 Tel.: +1 (904) 646 2588
 Fax: +1 (904) 646 2586
 www.unf.edu

University of South Florida
 James R. Stock
 Tel.: +1 (803) 974 6173
 Fax: +1 (813) 974 3030
 www.usf.edu

França

AFT-IFTIM
 Daniel Dagallier
 Phillip Goumet
 Tel.: +01 (42) 12 5050
 Fax: +01 (42) 12 5010
 www.aft-iftim.asso.fr

ISLI Groupe ESC Bordeaux
 Dominique Estampe
 Tel.: +05 (56) 84 5570
 Fax: + 05 (56) 845580
 www.isli.allenor.fr

Cranfield School of Management
 Prof. Martin Christopher
 Tel.: +44 (0) 1234 754068
 Fax: +44 (0) 1234 752441
 www.cranfield.ac.uk

Institute of Logistics
 Logistics Training International -
 (Serviço de Treinamento do Instituto)
 Tel.: +44 (0) 1536 740100
 Fax: +44 (0) 1536 740101
 www.institute-of-logistics.org.uk

Inglaterra

24



cio previsto para o próximo semestre. O programa será multidisciplinar, abrangendo áreas como Engenharia de Produção e de Transportes, Sistemas de Informação, Marketing e Administração.

Hugo Yoshizaki, da Politécnica da USP: o mercado cada vez mais vai buscar especialistas em Logística

"Está acontecendo com a Logística o mesmo que ocorreu com os profissionais da área de qualidade. No início, todo mundo achava que seria um modismo, mas o que estamos vendo é que as empresas hoje têm especialistas em qualidade. O mercado cada vez mais vai buscar especialistas em Logística, porque estamos diante de

um novo modelo de gestão", acredita Hugo Yoshizaki, professor do Departamento de Engenharia de Produção da Poli e um dos idealizadores do curso de mestrado com concentração em Logística.

Para o professor Paulo Renato Campos Ait, da FEI de São Bernardo do Campo, já se constata o em-



"A principal dificuldade em estudar Logística no Brasil está no fato de você não encontrar nenhum curso de graduação ou de pós-graduação específico em Logística. Há apenas cursos de extensão universitária. Nunca tive na graduação ou na pós nada sobre armazenagem. Precisei buscar conhecimento sobre isso fora do Brasil. A pulverização das disciplinas ligadas à Logística em áreas distintas acaba dificultando ainda mais tal aprendizado. A maioria dos cursos de curta duração são apenas informativos. Eles não ensinam a executar o processo. Você assiste às apresentações, absorve alguns conceitos e vai embora. Já no Exterior, há cursos de graduação e pós-graduação específicos em Logística. No meu caso, estou tendo de aprender trabalhando. O mestrado apenas completa a sua formação profissional. Acho que deveríamos ter um curso de mestrado em Engenharia Logística ou em Engenharia de Sistemas Logísticos".

Fábio Vidal Armaganlijan, profissional de Logística na Ryder do Brasil, faz mestrado em Engenharia de Transportes na Poli.

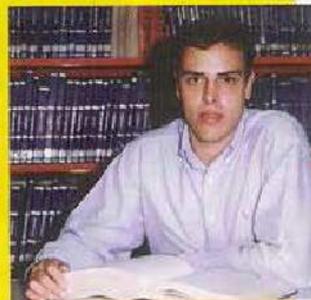


Foto: ADEMIL CARIMAN



Augusto Gitirana, gerente nacional de Logística da Santista Alimentos: cursos e viagens técnicas a países de ponta conferem ao profissional um importante *up grade* tecnológico

penho das companhias com o ciclo de fornecimento, ou seja, a forte demanda será para Distribuição.

"Vamos presenciar uma invasão de empresas internacionais ofere-

cendo softwares para simulação de roteiros, mapeamento de rotas. O que exigirá engenheiros com boa formação para a implantação de tais sistemas. Dessa forma, o profissional de logística tem de conhecer o todo. Ele vai necessitar de conhecimento sistêmico", explica.

Brasil x Exterior

Em meio a essa efervescência, uma pergunta é inevitável: o nível de ensino de Logística no Brasil está muito defasado em relação ao que se ensina nas universidades do Exterior?

A resposta é obviamente sim. Fernando Belcorso, consultor da Price Waterhouse e aluno do curso de mestrado em Engenharia de Produção na Poli, acredita que nossas universidades estão distantes da realidade das empresas, pois alguns enfoques ainda não são vistos aqui no Brasil.

"A univesidade dá muita atenção para o científico e deixa de

lado o *business*. Para me aprofundar mais nisso, fui obrigado a fazer um curso de dez dias na Universidade de Milão, na Itália. Além disso, estou tendo de buscar bibliografia americana para aprofundar tal enfoque. A experiência no meu trabalho é que está ajudando na teoria", diz Belcorso.

Augusto Gitirana, gerente nacional de Logística da Santista Alimentos, habituado a selecionar profissionais para atuar nessa área, compartilha da mesma opinião. "Devido à demanda por especialistas em Logística ser muito recente, as universidades brasileiras ainda não estão formando, na graduação, profissionais com conhecimento suficiente nessa área. O conhecimento e o treinamento acabam sendo adquiridos dentro da empresa", opina Gitirana, acrescentando que os cursos e visitas ao Exterior permitem ao profissional um *up grade* tecnológico muito grande, uma vez que nós ou-

25

Onde estudar

Principais faculdades e universidades brasileiras que oferecem cursos com foco em Logística. Nessas instituições, nos cursos de mestrado e doutorado, o aluno pode direcionar sua dissertação ou tese para a Logística.

Fundação Getúlio Vargas Administração de Empresas	Pós-graduação lato sensu - 1 ano/noturno	(011) 281-7782
Universidade Federal de São Carlos Engenharia de Produção	Pós-graduação lato sensu - 1 ano/noturno	(016) 260-8111
Escola Politécnica da USP Sistemas Logísticos (D)	Mestrado - 1 ano e meio até 3/turno	(011) 818-5363
Fundação Vanzolini Administração Industrial	Pós-graduação lato sensu - 1 ano/noturno	(011) 814-7366
Universidade Federal do Espírito Santo Logística de Transportes	Pós-graduação lato sensu - 1 ano/noturno	(027) 335-2678
Universidade Federal de Santa Catarina Engenharia de Produção	Pós-graduação - 2 anos/noturno	(048) 331-9208
Coppead - Universidade Federal do Rio de Janeiro Engenharia de Transportes	Pós-graduação lato sensu - 1 ano/noturno	(021) 560-8832
FEL Engenharia de Produção	Pós-graduação lato sensu - 1 ano/noturno	(011) 5585-5757
Instituto de Tecnologia Mauá Engenharia de Administração	Pós-graduação lato sensu - 1 ano/noturno	(011) 574-0688
Universidade Federal do Rio Grande do Sul Engenharia de produção	Pós-graduação lato sensu - ênfase em transporte - 1 ano/noturno	(051) 316-3596

(D) Deverá ser lançado no segundo semestre deste ano.

Aperfeiçoamento

Grande parte dos profissionais de Logística busca cursos de extensão universitária como forma de aperfeiçoamento na área.

Coppead - Universidade Federal do Rio de Janeiro
Básico de Logística Empresarial - 2 dias
Especialização em Logística Empresarial (MBA) - 5 dias
(021) 560-6522

FEI
Logística das Operações Industriais, Suprimentos e Distribuição - 64 dias
(011) 5585-9757

Fundação Vanzolini
Logística Empresarial Básica - 2 dias
Escola Politécnica da USP
Logística Empresarial II (avançada) - 3 dias
(011) 814-7366

Fundação Getúlio Vargas
Logística em Transportes - 48 aulas
Logística Empresarial - 48 aulas
(011) 281-7782

Instituto Mauá de Tecnologia
Administração de Frota, Estratégia de Logística (MBA) - 2 dias
(011) 574-0688

Fonte: faculdades e universidades

tros países o desenvolvimento logístico está em nível muito mais elevado.

Cesar Lavalle, professor da Coppead, a cátedra de Logística do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, também não tem dúvida de que a formação acadêmica

dos profissionais de Logística está longe do ideal.

"Observo que as empresas estão interessadas em subsidiar a formação de seus profissionais, mas a maioria dos cursos ainda situam-se abaixo das expectativas. Acredito que o grande desafio para as universidades que atuam nessa área será promover a qualidade no que oferecem", diz.

Qualidade, é claro, sempre estará disponível nos cursos existentes nos centros de excelência no ensino de Logística (veja o quadro). Participar de um deles é sempre um diferencial.

Foi o que fez, em 1986, Alexandre Valavicius, que hoje coordena o Departamento de Qualidade da Pirelli Pneus - partiu para os Estados Unidos e cursou mestrado em Gerenciamento de Logística de Materiais, na Michigan State University.

"Estudar ou trabalhar em outros países oferece uma visão global de mercado, característica importante no mundo competitivo de hoje. "Trazer na bagagem experiências com culturas diferentes, sempre abre novos horizontes".

Nelson Rodrigues Farias, gerente de Cargas do Centro de Negócios de São Paulo da Infraero, que também se beneficiou do período em que passou no



"Ainda não chegou às universidades brasileiras um curso inteiramente orientado para a Logística. Não temos uma pós-graduação em Logística. O que se faz hoje são algumas matérias em departamentos distintos nos cursos de Engenharia. Até que surja esse curso de pós, corre-se o risco de aspectos importantes da Logística ficarem faltando na formação do profissional que vai atuar na área. Não acredito que as empresas estejam exigindo mais do que se aprende na universidade. Observo que os cursos utilizam tecnologia de ponta que o mercado ainda não absorveu. O que falta é um curso de mestrado em Logística, porque essa é uma área em franca expansão e que com certeza vai demandar uma formação mais aprofundada".

Ricardo Ferreira de Souza, aluno de pós-graduação em Engenharia Naval na Univer

Foto: ANEMAR GARDIANI



Márcio Dias, gerente de Distribuição e Logística da Quaker: o profissional deve aprender a valorizar e a respeitar o trabalho em equipe. A Logística acontece em campo não no escritório



"O estudo de Logística é muito recente para o brasileiro. A formação aqui ainda é limitada porque as próprias empresas não estão com foco em Logística. Elas não têm a cultura de procedimentos voltados para a Logística Integrada. O termo Logística ainda está muito confuso na cabeça dos empresários. Assim, muitas vezes, o profissional é contratado mas não consegue aplicar o que aprendeu na universidade. Na maioria dos casos a Logística é vista como técnica gerencial, e não é só isso - a gama de utilização da Logística é enorme".

André Vienna, profissional de Logística no Grupo Lachmann, fez Engenharia Mecânica de Produção na FEI.



27

Exterior, cursando o mestrado em administração logística na Universidade de Ohio, afirma que os cursos de pós-graduação são indispensáveis para quem trabalhar na área de Logística. "O mercado está carente de aprimoramento e reciclagem". Ressalta, entretanto, que os estudantes terão dificuldades para encontrar publicações técnicas sobre o assunto. "Nas universidades dos países de primeiro mundo, as bibliotecas oferecem um vasto material para consulta, enquanto que no Brasil são poucos os livros disponíveis".

Pôr o pé na estrada

Nessa busca pela qualidade da formação do profissional de Logística é fundamental mesclar conhecimento de administração de empresas e de engenharia de produção, avalia Márcio Dias, gerente de Distribuição e Logística da Quaker.

"Ele precisa saber o que está fazendo, por que, qual a importância dos profissionais envolvidos em todos os níveis do processo. Esse

profissional também precisa estar ciente de que a Logística não acontece no escritório. Ela se dá nos centros de distribuição, nos portos, nos terminais de carga e é lá que deve estar. Ele precisa saber valorizar e respeitar o trabalho em



Floriano do Amaral Gurgel, professor da Poli e diretor da Fundação Vanzolini: em tempo de globalização, o homem de Logística assume papel fundamental dentro da economia nacional

equipe, seja ele um diretor ou um gerente", ensina Dias.

A partir dessa visão global, os profissionais de Logística assumem um papel fundamental

dentro da própria economia nacional, diz Floriano do Amaral Gurgel, professor na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e diretor da Fundação Vanzolini.

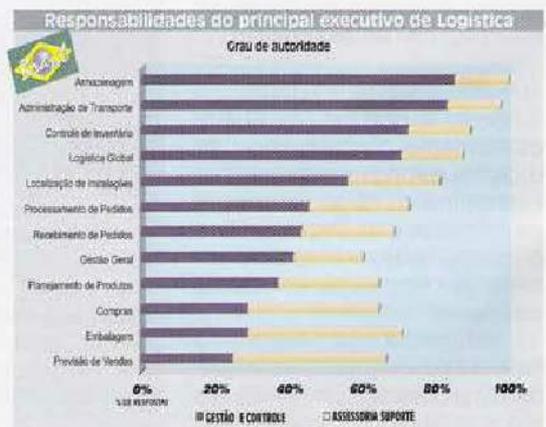
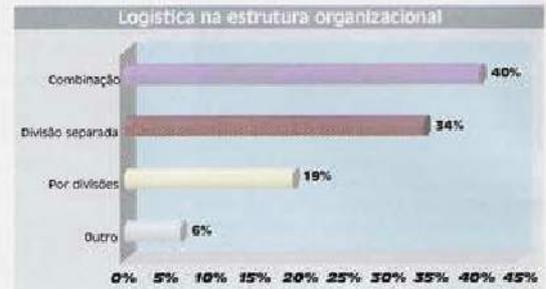
Seu raciocínio: na medida que as universidades formarem profissionais altamente capacitados para corrigir os rumos dessa área, o chamado Custo Brasil poderá diminuir muito, porque é na ineficiência logística que mora grande parte dos problemas que oneram os custos em toda a cadeia de distribuição.

"O Brasil precisa ter condições de competitividade fora do País, porque esse é um fator fundamental para que a estabilização econômica tenha continuidade. E isso passa necessariamente pela atuação dos profissionais de Logística", diz Gurgel.

Direto da Fonte

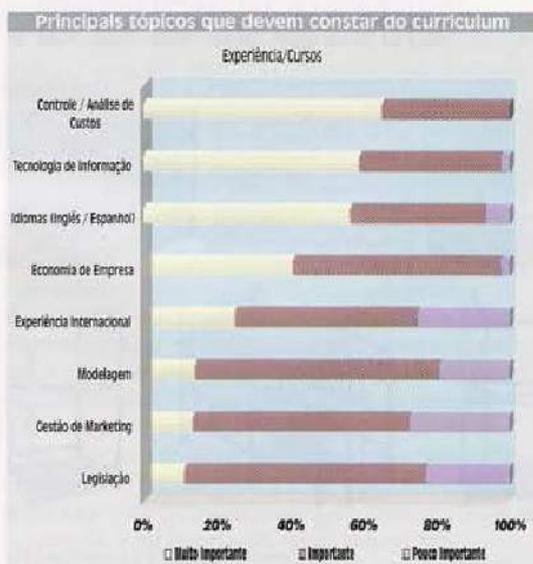
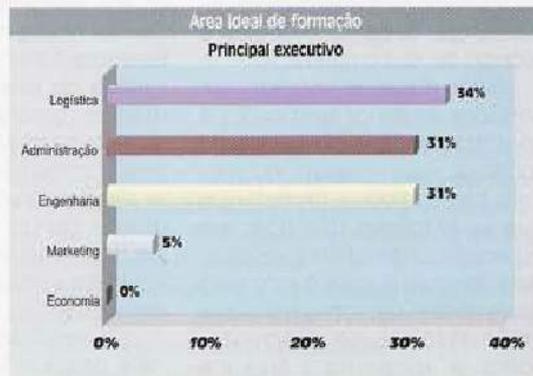
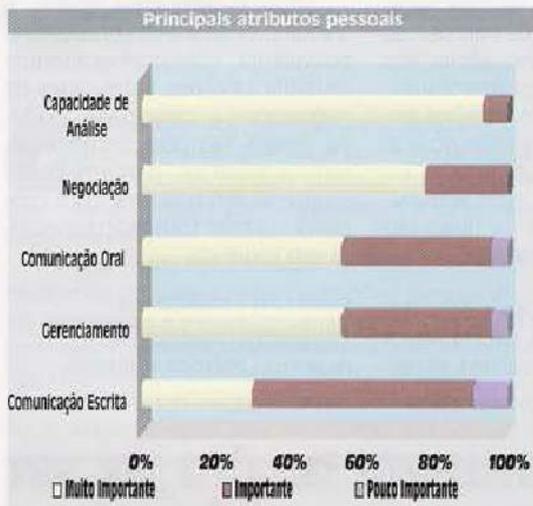
Nossa pesquisa mostra como é o cenário atual da Logística nas organizações e qual o perfil dos profissionais. Revela, também, quais seriam as competências que o principal executivo da área deveria ostentar

28





29



Em sintonia com o mercado de trabalho

Carlos Cruz

30

A reportagem de capa desta edição, baseada na oferta de cursos acadêmicos para a formação do profissional, aqui e no Exterior, teve a finalidade de oferecer informações importantes para quem tem a logística como ferramenta de trabalho ou que dependa dela para o sucesso de sua organização.

Além disso, e levando em conta os anúncios destinados à contratação de profissionais de Logística, que revelam, no modelo pretendido, a importância que as empresas dão hoje aos especialistas dessa área, resolvemos mergulhar mais fundo para saber desses personagens o que estão fazendo no momento, como se apresenta a área em que trabalham, qual o perfil atual

do seu principal executivo e quais deveriam ser suas melhores competências.

Ao final, estabelecemos ainda uma correlação com a pesquisa anual do Logistics Research Group, da Ohio State University, feita junto aos executivos membros do Council of Logistics Management, para esquadrihar os padrões da carreira do executivo sênior nas maiores corporações americanas.

Pela pesquisa, é possível entender como as empresas no Brasil têm integrado as funções logísticas dentro de suas estruturas organizacionais - e quais são as tarefas e responsabilidades dos executivos.

Do resultado da pesquisa, cabe destacar que para a maioria dos executivos ouvidos, as res-

ponsabilidades residem nas atividades tradicionais de armazenagem, transporte e controle de inventário, enquanto uma porcentagem inferior está envolvida ativamente com compras, embalagem, previsão de vendas e planejamento de produto.

Sobre o perfil ideal, porém, o trabalho desenha um profissional polivalente, com conhecimentos multidisciplinares, habilidades de negociador e capacidade analítica. Revela, também, como sugerem os anúncios, o interesse das empresas em trabalhar com profissionais com formação específica em Logística.

Carlos Cruz é consultor da Vantine Consultoria e um dos coordenadores técnicos da revista LOGÍSTICA MODERNA.

Sua área de armazenagem acaba de ser ampliada.

Rack GP 10

Rack MG 03

Blockpallet

Porta-Paletes

Rack MG 05

A Parmatec produz diversos modelos de racks que permitem ampliar consideravelmente a área de armazenagem, com uso integral do espaço disponível, possibilitando a movimentação dos produtos com rapidez e segurança a custos reduzidos. A Parmatec oferece ainda outros produtos e sistemas construídos com a mais moderna tecnologia.

PARMATEC®
PARMATEC
PARMATEC

Parmatec Indústria e Comércio Ltda.
Rua Guaranesia, 912 - Vila Maria
02112-001 - São Paulo - SP - Brasil
e-mail: parmatec@diafdata.com.br
site: <http://www.parmatec.com.br>
TELEFAX: (011) 6954-3811

A Logística e a eliminação das ineficiências na cadeia produtiva

NELSON BARRIZELLI

Professor da FEA-USP e Consultor na área de Varejo

31

O movimento ECR trouxe à tona a discussão a respeito da importância de se avaliar as ineficiências agregadas em toda a cadeia produtiva, que acabam se transformando em custos para o consumidor final, na forma de preços mais elevados ou diminuição do nível de serviços.

O que provocou esse movimento nos Estados Unidos, foi a concorrência dos "category killers" e dos novos formatos de varejo alimentício, surgidos no final da década passada, que por terem custos operacionais mais baixos, estavam colocando em risco a sobrevivência dos supermercados tradicionais.

Pretende-se, naquele país, que as economias planejadas - de US\$ 30 bilhões anuais - sejam transferidas para o consumidor, eliminando-se grande parte das diferenças de preço entre os canais de varejo, com o objetivo de tornar os supermercados mais competitivos em relação aos "supercenters" e aos clubes de compras.

Por aqui a situação não é diferente. O setor supermercadista está sofrendo com a presença das grandes lojas, dos concorrentes internacionais que começam a chegar e da concorrência indireta que está "comendo" parte do seu negócio. Por essa razão, a ABRAS lançou o movimento ECR-Brasil que tem por objetivo reduzir as ineficiências existentes na cadeia produtiva, agregando valor percebido ao consumidor final.

Nesse contexto é importante identificar, portanto, quais são as ineficiências que podem ser eliminadas e de onde vêm os principais benefícios de um movimento dessa envergadura.

Apesar de as economias por aqui não estarem suficientemente avaliadas, sabe-se que, por utilizarmos modelos de varejo inspirados predominantemente no sistema americano, parte do que foi descoberto naquele país acabará se repetindo aqui.

Por exemplo, o movimento ECR nos Estados Unidos estima que pode haver redução de até 8,5% no preço médio ao consumidor, pela racionalização nas diversas atividades que levam os produtos das linhas de produção, até o consumo final.

A maior parte (78%) dessas economias vêm, fundamen-

almente, de ações ligadas à estocagem, movimentação, transporte e armazenamento das mercadorias, oferecendo maior fluidez nos processos de carga e descarga, diminuição do tempo de trânsito, menor número de manuseios etc mantendo-se um fluxo contínuo até os pontos-de-vendas.

Observa-se, portanto, que das economias previstas no modelo, cerca de US\$ 24,4 bilhões deverão vir de atividades ligadas direta ou indiretamente a processos logísticos.

Com exceção da "Introdução Eficiente de Novos Produtos", todas as "melhores práticas" do ECR estão ligadas, na sua implementação, a processos logísticos consistentes que as viabilizem. Conquanto a sua conceituação nos leva a considerá-las como ações de marketing, voltadas para o consumidor, elas jamais serão implementadas de forma a gerar as economias previstas, se as ineficiências logísticas que existem ao longo da cadeia não forem enfrentadas por todos os envolvidos.

Não confundir o conceito com a ferramenta

As "melhores práticas" do ECR se constituem na grande estrutura que deve suportar as estratégias operantes do modelo. No entanto, a estrutura e o acabamento não se sustentam se não existir um alicerce firme sobre o qual eles devem se assentar.

A eliminação consistente das ineficiências em toda a cadeia se dará pela otimização dos inventários e do uso dos espaços disponíveis, pela redução dos custos nos sistemas de reposição de mercadorias e pela melhoria da eficiência de todo o sistema nas relações de troca. Percebe-se intuitivamente que grande parte dessas soluções virá da aplicação de conceitos de logística avançada.

Esta é a razão pela qual a logística se constitui em um dos elementos básicos da formação dos alicerces do ECR. Sem uma visão clara desses processos e de suas contribuições para o modelo, corre-se o risco de se tentar a construção da casa, pelo telhado.

Agora é para valer

Instituindo pesadas multas, novo código aumenta a responsabilidade das empresas

32

As empresas que movimentam carga estão às voltas com séria preocupação: o novo Código Nacional de Trânsito.

As novas normas foram discutidas pelo presidente da Companhia de Engenharia de Tráfego (CET), Nelson El-Hage Maluf, durante a realização, no Hotel César Park, do primeiro LOGIScoffee, o novo evento criado pela Vantine Consultoria com o objetivo de debater, durante um café da manhã, questões importantes que envolvem a cadeia logística.

Falando para diretores e gerentes de grandes companhias, ele explicou que a principal preocupação dos transportadores deve ser o treinamento dos motoristas - as multas são elevadas (podem chegar a R\$ 820) e o risco de perder a carteira de habilitação pode acabar se refletindo nos procedimentos logísticos das empresas.

De acordo com levantamento da CET, 93% dos problemas envolvendo caminhões estão relacionados à quebra de veículos. De cada 100 caminhões analisados, 77 estavam com lanternas em mau estado, 40 com problemas nos faróis, 97 com problemas de freio e 93 com falhas de direção, demonstrando o descaso com a manutenção dos caminhões.

Esse sucateamento trará vários problemas para embarcadores, transportadores e donos dos veículos, pois o novo código prevê responsabilidade solidária. (Veja o quadro).

"Chegou a hora das empresas pararem e pensarem na estrutura que estão usando para fazer a distribuição".



Foto: Orivaldo Tadeu

A Souza Cruz, com distribuição física pesada em todo o País, é outra companhia que se antecipou à vigência do novo código, fazendo, quatro meses antes, trabalho de reorientação com todos seus motoristas.

"Temos ainda um trabalho de sustentação realizado a cada 40

dias, através de mala direta, para que os funcionários não deixem de pensar na questão", explicou Marcos Amaral Teixeira, gerente nacional de Transportes da Souza Cruz.

Os resultados foram positivos para a Souza Cruz: até o início de março a empresa havia sofrido apenas duas multas por estacionamento, com os acidentes caindo em 60%.

Segundo Nelson El-Hage Maluf, as empresas que não tiverem uma Logística bem estruturada terão muita dificuldade em continuar atuando no mercado.

Ciente disso, o Sindicato dos cegonheiros elaborou três cartilhas para treinamento de motoristas.

Quem assume a culpa

Condutor

infrações decorrentes de atos praticados na direção do veículo.

Proprietário e condutor

sempre que houver responsabilidade solidária nas infrações.

Proprietário

regularização e conservação das condições do veículo para o trânsito. Após o recebimento da notificação, identificar em 15 dias o infrator. Pessoa jurídica – no caso da não identificação do infrator será aplicada nova multa além da primeira, multiplicada pelo número de multas do mesmo enquadramento ocorridas em 12 meses.

Embarcador

transporte de carga com excesso de peso (por eixo ou PBT) quando for único remetente.

Transportador

transporte de carga com excesso de peso (por eixo ou PBT) se a carga for de mais de um embarcador.

Embarcador e Transportador

quando o excesso no PBT estiver declarado na nota ou fatura.

33

EXISTE LÓGICA EM TRANSPORTAR E ARMAZENAR



Se para sua empresa o processo de logística é um bicho-de-sete-cabeças, para nós da DICI é uma questão de lógica. Simplesmente porque há mais de 19 anos pensamos e trabalhamos segundo a filosofia de oferecer continuidade à sua empresa nos cenários de movimentação de materiais. Não é à toa que temos o maior cuidado em cada etapa dos processos: 44.000 metros quadrados de área de armazenagem, a mais completa higienização das instalações, todos os departamentos informatizados, segurança 24 horas por dia, seguros com cobertura total, profissionais altamente capacitados e especializados, e uma frota própria e completa, equipada e atualizada. Se a sua empresa é tão exigente com logística como é com a qualidade de seus produtos, vá pela lógica, deixe a DICI cuidar desse assunto. Vai ser tão lógico e certo como 2 mais 2 são 4. DICI. A lógica da logística.

DICI LOGÍSTICA - Armazenagem e Transporte - Ltda.
Alameda Caiapós, 400 - Tambaré - Barueri - SP - Tel.: 421-4779

PALETES MATRA



- Com garantia oferecida por quem produz Paletes há 23 anos.
 - Credenciada pela ABRAS para a fabricação de Paletes padrão PBR.
 - Agilidade no atendimento com qualidade assegurada.
- LOCAÇÃO DE PALETES**



Contrato

MATRA DO BRASIL LTDA
Fábrica: Av. Industrial, 775
CEP 08586-150
Itaquaquecetuba - SP
PABX (011) 4648-2120
4645-2120

Logística versus Lógica, gostoso desafio

ADALBERTO PANZAN JUNIOR



34

Observações recentes indicam uma febre empresarial sobre a atividade Logística. Tudo virou Logística. Todos entendem de logística. Muitos identificam empresas e veículos como logística. Outros ainda estão tentando descobrir qual a diferença entre logística e "lojística" – termo criado a partir da observação de que várias lojas, uma ao lado da outra, quando agrupadas se tornam uma "lojística integrada". Logo, estaremos vendo as identificações de veículos de carga mostrando um toco "faz-se lojística" ao invés do já conhecido "faz-se carreto". É um risco.

Longe de ser um expert na área, detive-me a analisar uma outra relação semântica: entre logística e lógica. Lógica! Provavelmente, o que menos se aplica à atividade logística seja lógica. Partindo-se da complexidade das tarefas e dos processos desenvolvidos ao longo da cadeia de suprimentos, temos uma complexidade fantástica e, ao mesmo tempo, desafiadora.

É a sensação de que podemos, frente à mesmice e à rigidez dos sistemas já implantados, inovar, criar e desenvolver ferramentas capazes de beneficiar a redução de custos, a distribuição dos produtos e serviços, e a satisfação do consumidor final.

Programas para gerenciamento da armazenagem, bônus para desenvolvimento de embalagens, rotinas de otimização de fluxos de distribuição, e inúmeras outras ferramentas das mais modernas são diariamente utilizadas para criar os mais interessantes conflitos entre os envolvidos no processo de fluidez de bens e serviços na nossa sociedade empresarial. Quantas vezes não se sacrifica a resistência da embalagem em favor do *design* preferido pelos entendidos em consumo de massa? Será que nunca nos deparamos com desentendimentos entre a administração correta dos estoques e a inaptidão de alguns operadores de empilhadeira especializados em trocar endereços?

Em tempo, e apesar da tecnologia de leitura de código de barras ser praticamente imune aos erros ópticos de leitura do ser humano, ainda não foi criada uma maneira de evitar que alguém se esqueça de ler a etiqueta. Somos humanos, afinal!

Seria inoportuno confessar que as mais modernas rotinas de otimização e de seqüenciamento de entregas são insuficientes para coibir "erros no pedido", "horários de pegar a

nota", "atrasos causados pelo congestionamento", e "não tinha lugar para estacionar"? E o pico? Escalar o Himalala sem roupas de proteção contra o frio glacial daquela região é mais fácil do que substituir o elemento humano de negociação entre as partes num "final de mês". A adrenalina do "fechamento", o desafio intelectual do xadrez entre compradores e vendedores, a gana de se conquistar uma vantagem adicional, e a sensação de vitória no final do processo para todos os envolvidos sempre serão mais fortes do que qualquer lógica de horizontalização de fluxos de suprimentos da captação de matérias-primas até o consumo final.

Mesmo desculpando-me pela análise simplória do tema, insisto que, de lógica, a logística nada tem.

Procedimentos "imexíveis", controles exacerbados e sensações de que "esse cliente é chato demais", quando aplicados à arte da guerra, trouxeram contundentes derrotas aos generais e seus comandados ao longo da história. Humildade, perspicácia, agilidade e, principalmente, vontade de mudar na "hora certa" – um momento que só sabemos que acontece quando já está acontecendo – podem, todavia, nos trazer resultados fantásticos.

O desafio de adotar soluções distintas para cada necessidade dos nossos clientes é gostoso. É a sensação de que podemos, frente à mesmice e à rigidez dos sistemas já implantados, inovar, criar e desenvolver ferramentas capazes de beneficiar a redução de custos, a distribuição dos produtos e serviços e a satisfação do consumidor final.

Para exemplificar, pense na invenção da lâmpada. Tenho certeza de que você já conhece essa passagem. Toda a lógica da época mostrava que não havia limites para o desenvolvimento das mais sofisticadas maneiras de produzir velas, candelabros, castiçais, e acendedores para o consumo de uma população que necessitava daquela tecnologia. À luz da época – e isso não é um trocadilho proposital – estava tudo certo. Se Thomas Edison não tivesse inventado a lâmpada, você estaria lendo essas linhas com uma vela de dois metros de altura por um de diâmetro?

Lógico que não. A Logística não é lógica. A lógica nem sempre dá certo na Logística. Esse é o nosso desafio. Gostoso desafio.

ADALBERTO PANZAN JUNIOR É DIRETOR DA TRANSPORTADORA AMERICANA

Esta marca está dando o que falar

Dois tipos de pessoas visitam a Intermodal:
aquelas que querem falar com você
e aquelas com as quais você quer falar.

INTERMODAL 98

SOUTH AMERICA

FEIRA E CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE TRANSPORTES E MOVIMENTAÇÃO DE CARGA
14 a 16 de abril - Expo Center Norte - São Paulo - SP

SIM! Eu quero participar do evento de transporte e movimentação de carga mais importante da América Latina! Favor enviar informações sobre:

Stand na **Intermodal 98** Participação na conferência da **Intermodal 98** Visitação à feira **Intermodal 98**

Nome: Cargo:

Empresa:

Endereço comercial:

CGC: INSC. Est.

Telefone: Fax: E-mail:

UPDATE

Av. Brig. Faria Lima, 1.234 - 5º andar - conj. 56 - CEP 01452-000 - São Paulo - SP - Brasil

TEL: + 55 11 815 9900 / FAX: + 55 11 816 7446

PATROCINADORES



COURIER OFICIAL



We take it personally.

AUMENTE O SEU LUCRO!

Coloque Alumínio Alcoa na Estrada



Chapa pré-pintada
Beleza e durabilidade



Piso anti-derrapante
Higiênico e robusto



Rodas forjadas
Leves e resistentes



PALEONT DESIGN



ALCOA
0800 - 159888