

■ EMPRESAS & CARREIRAS

Competição leva Zona Franca a mudar logística

Empresas do distrito de Manaus encomendam projeto para rever esquema e os custos de distribuição de seus produtos no País

Rosário Vazini
de São Paulo

Empresas instaladas na Zona Franca de Manaus estão revendo a sua logística de distribuição. Com baixo custo de produção, mas preço ainda pouco competitivo no mercado interno, a saída foi reavaliar a estrutura atual.

A Variane Consultoria, a partir do Centro das Indústrias do Estado do Amazonas (Cieam), desenvolveu um projeto de logística integrada de distribuição para indústrias locais que começa a ser implantado em algumas delas até setembro. Em um segundo momento, será desenvolvido um programa para a cadeia de suprimentos, informa José Geraldo Vazini, presidente da consultoria.

Dentre as empresas do polo têxtil e fotográfico, que representam cerca de 10% do faturamento da Zona Franca (US\$ 10 bilhões), estão dispostas a iniciar o programa. Entre elas, a Technos, líder do segmento relojoso e a Kodak, líder no mercado de filmes, estão dispostas a fazer os primeiros testes.

"Esperamos uma redução significativa nos estoques e nos custos", conta Manoel Loureiro diretor da Technos e presidente da Cieam.

O "pool" é formado por 14 empresas do pólo de relógios, duas fabricantes de máquinas fotográficas e duas de filmes fotográficos.

O volume movimentado pelo pólo é, em média, de 800 toneladas mensais. A expectativa de Loureiro é de reformular a distribuição e de reduzir os estoques. "Não existe operador logístico na Zona Franca", diz o executivo. Segundo ele, a expectativa é que com o projeto, todo o processo será monitorado e o cliente poderá escolher o produto e passar a recebê-lo pelo sistema em um prazo mais curto. Um dos principais ganhos esperados será com o frete, uma vez que a carga das diversas empresas, consolidada, terá

Benefícios do projeto*

Redução de tempo de atendimento a pedidos: de 25 para 15 dias

Redução de estoque total da cadeia: de 118 para 60 dias

Redução do custo total do ciclo: de 8% a 18%

Fonte: Variane Consultoria
Calculadora do frete

maior poder de barganha.

Devido à posição geográfica, a indústria trabalha com estoques altíssimos. Os custos de administração do inventário serão reduzidos, assim como o volume. Hoje, a polo relojoso trabalha com os estoques de 300 a 400 mil unidades. O pedido é feito a partir do modelo enviado.

Depois dos setores relojoso e

Projeto de sistema integrado prevê redução nos estoques e economia média de até 18% dos custos totais de logística

fotográfico, o objetivo é estender o programa nos pólos de eletroeletrônicos e de duas rodas.

O plano de operações do projeto envolve, em primeiro lugar, a definição de metas e benefícios esperados, incluindo a melhoria no serviço, redução de custos e do "lead time" (tempo de entrega da mercadoria ao cliente). Após a definição da capa-

cidade das empresas, as indústrias com perfil parecido formam parcerias. Juntas, em um "pool", elegem um operador logístico para administrar a coleta da carga nas fábricas, os estoques e a distribuição regionalizada, contando os diversos tipos de transportes no País.

O gestor do "pool" é a figura estratégica do processo. O operador logístico será responsável pela coleta, consolidação, armazenagem e distribuição atacadista no varejo. "Com a figura de um gestor da operação logística do "pool", a expectativa é de uma redução média de 20% nos estoques e de uma economia média de até 18% nos custos logísticos", diz Vazini, acrescentando que essa economia poderá variar em cada empresa.

O estoque atual, de quatro meses (118 dias), é muito alto. A previsão inicial é de reduzi-lo para 60 dias. A demora por o atendimento do pedido da fábrica até o cliente deverá cair de 25 dias para 15 dias e o preço de Manaus Somente com isso, o custo total irá de 8% a 18%.

"A média do custo de logística em Manaus para o restante do Brasil chega a ser 22% do preço de venda FOB (sem o frete) uma redução de até 18% é bastante significativa. As empresas não são obrigadas a implantar o projeto, mas acho que dificilmente deixarão de considerar essas métricas", analisa Vazini. "O frete não é o vilão da história. Cerca de 80% do faturamento da zona franca é referente a custos na cadeia de abastecimento. O custo do pedido é longo e o prazo de inventário é um abacaxi no fim das contas".

Os primeiros contatos com as empresas estão sendo feitos. A competição só será na comercialização, segundo Vazini. As empresas terão se mesclado condições de colocar o produto no mercado. Grandes operadores logísticos como Dunas, TNT Logística, Penske, Exel, Co-

Distribuição física

Comparativo em relação ao volume médio mensal (em %)

	Aérea	Rodoviária (Linha de distribuição)	Marítima
Eletroeletrônico	5	40	50
Dois rodas	8	82	5
Refrigerado	100	-	-
Fotográfico	70	28	28

Fonte: Variane Consultoria

também têm demonstrado interesse. Seus representantes compareceram ontem na exposição do projeto realizada ontem em um hotel paulista.

"Estamos interessados em participar do projeto. Ele permitirá uma grande redução de custos tanto para a fábrica como para o consumidor, pois os preços ficarão competitivos", afirma Altair Baldi, diretor comercial da Dunas Logística. "A consolidação das cargas permitirá um grande poder de negociação de frete do consolidador dos pólos com os transportadores, tanto aéreo como rodoviário e marítimo".

A base do transporte na Zona Franca é rodoviário e fluvial. A distribuição é feita diretamente da fábrica até o cliente ou centralizada em São Paulo. O transporte rodoviário busca otimizar a utilização e o projeto prevê a adoção de uma nova filosofia nos transportadores rodoviários.

A distribuição passará a ser regionalizada.

Em trechos grandes, como o eixo São Paulo/Manaus, o objetivo é otimizar o número de caminhões. Hoje, o trajeto completo (ida e volta) é feito em até 30 dias por algumas empresas. Mas existe a possibilidade de reduzir esse prazo para 72 horas. A saída encontrada por Vazini é a utilização de um sistema semelhante ao usado pelas companhias aéreas em rotas de longo curso. Ou seja, troca-se a tripulação, mas o caminhão segue viagem. "Isso permitirá ganho de escala na transportadora, e os funcionários terão tempo para descansar".

No setor fotográfico e relojoso, a predominância é do modal aéreo. "O alto valor agregado do mercadoria justifica a utilização do avião, cujo frete é bem alto", diz Vazini.

Já o transporte marítimo de cabotagem ainda tem pouca expressividade. "As empresas marítimas não oferecem uma regularidade nos navios para tornar-se mais confiável. As diversas escalas comprometem o "lead time", pois o tempo de procurar o navio é longo", diz Vazini.

Segundo ele, um "pool" entre os armadores que operam atualmente na cabotagem seria perfeito. Principalmente se todos os navios fossem "full container", com capacidade de até 25 mil toneladas de porte bruto (tpb) e capacidade para mil a 1,3 mil contêineres. Alguns navios operam na rota com carga geral. Em dias de chuva, a operação fica comprometida, provocando atrasos.

Ao nível do famoso pinga-pinga, Vazini sugere dois tipos de rota — as longas, tipo Manaus/Santos ou Manaus/Buenos Aires — e as curtas, como Manaus/Porto Alegre. "Haveria um ganho de escala também para o armador".

O objetivo do projeto é criar um operador para cada pólo e para cada região do País. Eles administrariam diretamente com as transportadoras e seriam responsáveis pelo serviço prestado para ligar todas as empresas do "pool". O desafio é implantá-lo na distribuição interna, uma vez que não existe cultura de comércio exterior em Manaus. "O mercado nacional absorve muito bem a produção — é responsável por 95% do consumo dos produtos da Zona Franca".