

REVISTA

**Logweb**

referência em logística

# DESCENTRALIZAÇÃO E AMPLIAÇÃO DA QUANTIDADE DE CDS

FUNCIONALIDADES  
DA LOGÍSTICA  
FULFILLMENT



JUL/AGO  
2022  
Nº228

veloe

# A ROTA MAIS INTELIGENTE PARA SUA FROTA

Veloe é a solução completa para um controle mais eficiente da sua frota. Além de caminho livre em pedágios, estacionamentos e Vale-Pedágio, através do Alelo Frota ainda é possível realizar toda a gestão de abastecimento e incluir serviços como gestão de manutenção, assistência 24h e telemetria.

Economia e praticidade para sua carga chegar com mais segurança e agilidade aonde precisa.

Saiba mais em:



Veloe também é 



## Música, jingles e Logweb



Pedimos licença aos nossos leitores para fazer um editorial diferente – um editorial-homenagem ao **José Luiz Nammur**, o Zelão.

Para isto, vamos contar um pouco de sua história. Zelão começou cedo, com quinze anos já conhecia e tocava com grandes nomes da música popular brasileira. Também foi compositor profissional, tendo participado desde o início dos festivais de música no Brasil (Festival da Excelsior, Festivais da Record, FIC – Festivais Internacionais da Canção e outros). Zelão foi, ainda, assistente de Direção Musical no Espetáculo “Arena conta Tiradentes” e Diretor Musical, junto com Carlos Castilho, da peça “Roda Viva”.

Ah, os jingles. Um caso à parte na vida profissional do Zelão. Em seus arquivos, mais de 6.000 músicas foram criadas e gravadas para propaganda.

Entre os jingles gravados alguns sucessos como: “**Caldo Maggi – Caldo no-bre da Galinha Azul**”; “**Gelol**”; “**Kolynos o gosto da vitória... ah**”, criado em parceria com Márcio Moreira; **O tango** para o Banco do Noroeste, que se transformaria em música de Carnaval; “O ponto mais alto”, para o Café do Ponto, vencedor de vários prêmios; e outros. Aliás, a carreira do Zelão nesta área foi pontuada por inúmeros prêmios, tanto de criação, quanto de produção.

Na Logweb, desde 2002 Zelão foi o responsável pela criação de peças publicitárias e anúncios que contribuíram para que a publicação alcançasse a reputação que tem hoje. Aqui, Zelão também foi revisor, lembrando seus tempos no jornal “A Voz de São Paulo”, onde, então com apenas 16 anos, passava a madrugada revisando a publicação.

Mas a história do Zelão é maior. Como profissional, como amigo e como pai que, com sua voz potente, que chegava a amedrontar, acobertava um coração generoso e sempre pronto para ajudar os próximos.

Fica aqui a homenagem de todos do Grupo Logweb, lembrando que a sua trajetória sempre estará viva e será lembrada com carinho pelos que com ele conviveram e que tiveram contato com a sua obra.

Para conhecer a trajetória do Zelão, sugerimos a leitura do livro “**Jingles do Brasil (1967-2017)**”, ainda em edição prévia (não publicado). A obra contou com a pesquisa e o texto brilhante de Ivone M. Martins.

Mais sobre o Zelão também pode ser visto no vídeo que mostra sua passagem, juntamente com o seu filho Zi Nammur, no **programa Sr. Brasil**, em maio de 2013.

Publicação, especializada em logística, da Logweb Editora Ltda. Parte integrante do portal [www.logweb.com.br](http://www.logweb.com.br)

**Redação, Publicidade, Circulação e Administração**  
jornalismo@logweb.com.br

**Diretor de Redação**  
Wanderley Gonelli Gonçalves (MTB/SP 12068)  
Cel.: 11 94390.5640  
jornalismo@logweb.com.br

**Redação**  
Carol Gonçalves (MTB/SP: 59413)  
redacao2@logweb.com.br

**Jornalista Social Media**  
Bruno Colla (MTB/SP: 59339)  
redacao3@logweb.com.br

**Diretora Executiva**  
Valéria Lima de Azevedo Nammur  
valeria.lima@logweb.com.br

**Diretor de Marketing (in memorian)**  
José Luiz Nammur  
jlnammur@logweb.com.br

**Diretor Administrativo-Financeiro**  
Luís Cláudio R. Ferreira  
luis.claudio@logweb.com.br

**Administração**  
Wellington Christian Borsarini  
admin@logweb.com.br

**Diretora Comercial**  
Maria Zimmermann Garcia  
Cel.: 19 98363.9690 e 11 94382.7545  
maria@logweb.com.br

**Gerência de Negócios**  
Nivaldo Manzano - Cel.: 11 99701.2077  
nivaldo@logweb.com.br

José Oliveira - Cel.: 11 96675-4607  
oliveira@logweb.com.br

**Diagramação**  
Alexandre Gomes

## 6 CAPA

E-commerce é o principal responsável pela descentralização e ampliação da quantidade de CDs

## 22 RECONHECIMENTO



Seis empresas conquistam o troféu IFOY em diferentes categorias com as melhores soluções de intralogística

## 16 Movimentação

CHEP convida Logweb para conhecer centro de serviço de reparo e distribuição de paletes em Louveira, SP

## 18 Estudo

Rodovias sob gestão pública têm risco de acidentes quatro vezes maior que concedidas, diz estudo da FDC

## 41 Coluna SETCESP

Painel de Cargos e Salários norteia transportadoras

## 42 Logística Internacional

Logística da Região de Flandres, na Bélgica, oferece várias vantagens para as empresas brasileiras

## 48 Novidade

FBR passa a fabricar rodas para empilhadeiras e para o setor industrial com dois anéis e com anel único

## 50 Case

Vibra usa cabotagem para levar biodiesel do Sul para o Nordeste. E retira cerca de 900 caminhões das rodovias

## 26 ESPECIAL

As funcionalidades da logística nas diferentes empresas: nestas está o sucesso ou fracasso das operações

## 36 As funcionalidades da logística nas empresas embarcadoras: cada uma com sua especificidade e problemas

## 54 Modelos de operações nas atividades de fulfillment: executar as atividades internamente ou terceirizar?

## 64 EVENTO

Logística Brasil 2022 foi um sucesso, abordando o papel da tecnologia na otimização dos processos logísticos

## 62 Aquaviário

Cubo Itaú, Wilson Sons, Porto do Açu, Hidrovias do Brasil e Radix lançam hub de inovação marítima e portuária

## 68 Intralogística

Equipamentos da Hyster-Yale ajudam empresas a minimizar impactos ambientais, além de reduzir custos

## 70 Fique por Dentro



## SOLUÇÕES LOGÍSTICAS PARA UM MUNDO CADA VEZ MAIS INTEGRADO E CONSCIENTE



A GLP é uma das líderes globais em gestão de investimentos e desenvolvimento de negócios em logística, infraestrutura de dados, energia renovável e tecnologias relacionadas. Operamos no Brasil, China, Europa, Índia, Japão, EUA e Vietnã com mais de US\$ 120 bilhões em *real estate* e fundos de *private equity* sob nossa gestão. Toda essa experiência, somada aos 9 anos de atuação no Brasil, permite criar valor para nossos clientes e investidores, seja ao desenvolver um galpão estrategicamente localizado para diminuir custos operacionais, seja ao gerar alternativas para a redução de recursos naturais. Assim, unindo as necessidades logísticas dos nossos clientes com as melhores práticas socioambientais, estamos trilhando o melhor caminho para um modelo de negócio cada vez mais sustentável.

E. [locacao@GLP.com](mailto:locacao@GLP.com)  
S. [www.GLP.com](http://www.GLP.com)  
T. (11) 3500 3700  
(21) 3570 8180



Conheça  
nossas  
soluções.

## E-commerce é o principal responsável pela descentralização e ampliação da quantidade de CDs

Mas, é bom destacar, os custos logísticos, a ampliação da área de atendimento e os incentivos regionais também têm contribuído para esse processo. Junto com os diferentes padrões tributários, as empresas com forte atuação local e as indústrias.

**A** concentração dos Centros de Distribuição, segundo a Brookfield, continua nos principais polos consumidores, principalmente em São Paulo – que possui cerca de 75% desses galpões –, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Como o mercado está em crescimento, novas regiões passam a fazer parte do mapa logístico do Brasil: as empresas estão explorando mais as regiões no interior e novas capitais, como Fortaleza, CE, Salvador, BA, Vitória, ES, e Porto Alegre, RS, além de cidades em outros locais do país, como Itajaí, SC.

Então, fica a pergunta: quais os motivos que levam hoje à descentralização dos CDs? Trata-se de uma tendência ou de uma ação momentânea? Por quê?

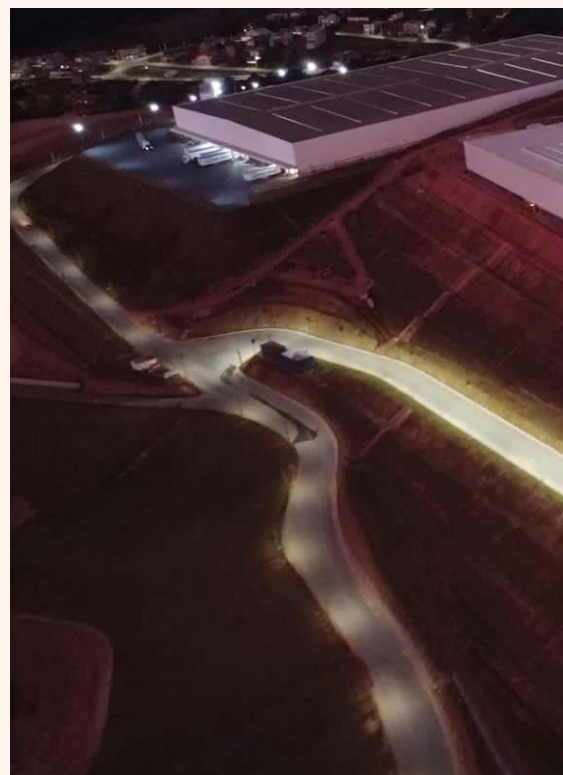
“Entendemos que não se trata exatamente de uma descentralização, e sim de um aumento no número de parques logísticos em novas regiões, que vem sendo acompanhado também por um acréscimo considerável nas principais regiões. Uma das principais causas desse aumento é a mudança no hábito de consumo da população. A variedade de itens adquiridos pela internet aumentou e, hoje em dia, por exemplo, é mais comum que usuários realizem a compra de bens

perecíveis pela internet em comparação com a década passada, o que gera a necessidade de novos galpões adaptados a essa realidade e mais próximos dos polos consumidores. Esses parques dispersos, inclusive, podem não ser tão grandes quanto os encontrados nos grandes centros, mas são proporcionalmente adequados para atender a demanda local”, avalia Marcelo Sleiman, responsável pela Área de Investimentos em Parques Logísticos da Brookfield.

“Além disso, esse público consumidor não está mais tão concentrado em determinadas regiões, já que esse é um hábito que cresce em todo o Brasil. Logo, diminuir o custo e o tempo de entrega para novos mercados se faz necessário”, completa Éder Medeiros, fundador e CEO da Melhor Envio.

Rafael Fonseca, sócio, CFO & diretor de Relações com Investidores da Bresco, também avalia esta descentralização pelo lado do crescimento do e-commerce. “O custo do frete e a velocidade de entrega são os principais fatores de conversão e fidelização do cliente on-line. Ao mesmo tempo, o valor de locação de um Centro de Distribuição representa apenas uma pequena parcela do custo total da

operação logística de um varejista. Então, o aumento da penetração do e-commerce no varejo brasileiro, impulsionado desde o início da pandemia de 6% para 11%, acelerou a busca de grandes varejistas por galpões logísticos próximos aos principais centros de consumo do país.” Andre Pereira Rezende, sócio da BTS, também entende que a tendência de descentralização dos CDs visa alcançar uma logística mais ágil e eficiente, permitindo uma gestão mais regionalizada da distribuição e entrega de mercadorias. A cada dia, a disponibilidade, custo do frete e o prazo de entrega dos produtos são fatores relevantes no momento da compra pelo mercado consumidor, bem como na formação do preço do item em questão ofertado aos clientes, o





**Fonseca**, da Bresco: “O valor de locação de um Centro de Distribuição representa apenas uma pequena parcela do custo total da operação logística de um varejista”



**Mariana**, da Fulwood: “Deixar de concentrar o estoque em um único local é uma estratégia que tem sido adotada, garantindo agilidade e qualidade nas entregas”

que se relaciona diretamente com a competitividade da empresa no mercado. “Em nossa visão, essa é uma tendência de mercado e tende a se manter no futuro.”

A pandemia do COVID-19 acelerou e contribuiu bastante para essa tendência, continua Rezende: o imediatismo e a disponibilidade de produtos tornaram-se fatores cruciais para as empresas. “Vale ressaltar, ainda, a redução da participação dos Correios como veículo de entrega e a verticalização da cadeia logística pelos principais players de

mercado, que atuam de ponta a ponta em toda a cadeia.”

Augusto Ghirdello, co-fundador e vp executivo da Invent Smart Intra-logistics Solutions, também destaca que este imediatismo é uma cultura já estabelecida socialmente. Os clientes não querem esperar e as grandes empresas, assim como os escritórios de arquitetura, estão tendo que se adaptar a essa nova realidade para atender a demanda. Um movimento adotado por elas é a descentralização dos transit points e Centros de Distribuição

para ganho de agilidade — estratégia que permite o atendimento em armazéns avançados, facilitando e agilizando o processo de entrega.

“Em um cenário competitivo, empresas disputam por maior agilidade, qualidade, preço e fidelização dos clientes com seus produtos e serviços. A concorrência é cada vez mais estudada para assegurar vantagens e diferenciais que auxiliem na captação de novos clientes, além de manter os já existentes. Ter um planejamento de distribuição ágil é uma parcela muito importante para garantir a satisfação dos consumidores. Por isso, o transit point é uma estratégia eficaz para o varejo”, completa Ghirdello.

Mariana Schilis, diretora da Fulwood, também aponta que o crescimento das vendas on-line, refletido principalmente pela pandemia, levou a um aumento na demanda por espaços de armazenagem e distribuição, principalmente aqueles com boa localização e adequados à logística, com facilidade de acesso às principais rodovias do País, ocasionando um boom no mercado de galpões e condomínios logísticos.

“Deixar de concentrar o estoque em um único local é uma estratégia que tem sido adotada por empresas de diversos portes, garantindo maior agilidade e qualidade nas suas entregas”, explica Mariana. A análise de Mauro Dias, presidente da GLP Brasil, segue caminho semelhante. “Para se manterem competitivas neste mercado disputado, as empresas do setor têm buscado instalações que, além de alta eficiência logística, ofereçam uma localização estratégica, capaz de reduzir os custos e o tempo de transporte das mercadorias. Para esses grandes players, o processo de descentralização faz parte de um movimento conhecido como ‘fly to quality’, pois compreendem que, para conseguir operar entregas ágeis para qualquer lugar do



país, é necessário ampliar o alcance de sua rede de Centros de Distribuição, posicionando-os em locais estratégicos, próximos às principais rodovias e aos maiores centros consumidores do país.

Outro aspecto desse movimento que também contribui para a descentralização – continua Dias – é a busca pela otimização do last mile, o trecho da cadeia logística localizado mais próximo do endereço do consumidor final. Esse é hoje um dos grandes desafios de qualquer operação logística e um dos fatores decisivos na percepção de um cliente quanto ao nível de serviço, a agilidade e a confiabilidade de determinada empresa. “Abastecidos pelos grandes CDs, que não necessitam mais estar dentro dos mercados consumidores, os armazéns last mile contribuíram para a descentralização das operações, gerando novos polos de armazenagem. Não é tendência, é um fato baseado no novo hábito de consumo do brasileiro”, completa Marco Antonio de Oliveira Moyses, gerente Comercial do Grupo BBP.

Adriano Theodoro, CEO da Marmara, também pondera que a descentralização tem mais a ver com o tipo de operação do que com um momento ou tendência. “O que é uma tendência é a conversão e, consequentemente, o aumento das vendas através dos canais on line, o que demanda, como diferencial na última perna (last mile), a agilidade na entrega e, também, a facilidade da logística reversa. Frente a isso, para atender o grande desafio da logística, que é o menor tempo no menor custo, faz todo sentido estar o mais próximo possível do seu consumidor final. E isso gera o movimento de descentralização dos CDs.”

Já a análise de Rodrigo Demeterco, presidente da Capital Realty, considera que, com o aumento do poder de consumo no Brasil, foi se criando uma necessidade de ter



**Moyes**, do Grupo BBP: o mercado imobiliário logístico tem grandes oportunidades, principalmente os localizados em condomínios e com características triple A



**Theodoro**, da Marmara, aponta que a ampliação da quantidade de CDs tem a ver com o tipo de produto que se está ali entregando. “Ele estará próximo do consumidor”

outros Centros de Distribuição espalhados pelo país e não somente nas grandes capitais, como São Paulo e Rio de Janeiro. Para Demeterco, o mercado de consumo vem aumentando expressivamente nos últimos 20 anos, então as empresas precisaram se adaptar para ficarem mais relevantes e competitivas. “Isso é um processo que não vem de hoje e está ocorrendo desde que o país começou a ter taxa de juros mais baixas, controle da inflação e quando o consumo das famílias aumentou com a melhora do poder aquisitivo. Foi uma demanda importante ter CDs mais próximos



**Demeterco**, da Capital Realty: Hoje, uma empresa que quer ter um CD em uma outra capital ou centro consumidor, tem uma grande oferta de OLS nessas regiões

dos mercados consumidores para um país dessa dimensão”, pontua o presidente da Capital Realty.

Ainda segundo ele, definitivamente não é uma ação momentânea, é uma tendência forte. “Hoje, as empresas demandam uma eficiência melhor de logística para atender a esses mercados. A indústria tem capacidade para ter uma venda relevante e expressiva, então ela quer ter infraestrutura perto dos centros consumidores. Com isso houve um crescimento muito grande de operações logísticas. Hoje, uma empresa que quer ter um CD em uma outra capital ou outro centro consumidor, tem uma oferta de Operadores Logísticos nessas regiões muito grande. Antigamente havia muita operação própria, o que era uma barreira. Se a empresa estava em São Paulo e queria ir para o Rio Grande do Sul, ela teria que construir um armazém próprio. Hoje a empresa quer que o produto esteja mais presente, por exemplo, em Manaus, AM, essa empresa vai alugar um CD ou contratar um Operador Logístico que fará a distribuição da sua carga. As empresas estão querendo outros Centros de Distribuição fora das capitais, incluindo interior. É uma tendência forte, o país não vai diminuir.”





De fato, também para André Romano, gerente Industrial, de Logística e Data Center da JLL, a descentralização dos CDs é uma necessidade intrínseca de mercados como o do Brasil – ou seja, onde há grande distância geográfica entre aglomerações populacionais –, sobretudo quando há déficit de infraestrutura de transportes. “O Brasil é um país continental e dependente do transporte rodoviário, por isso a descentralização é uma necessidade há muito tempo. Empresas de alcance nacional já possuem essa capilaridade há algum tempo, mas, nos últimos dois anos, notamos um grande movimento das empresas para fora dos centros de consumos mais estabelecidos e partindo para outras regiões do país, num movimento de interiorização de seus CDs.” Por outro lado, prossegue Romano, com o aumento das compras on-line veio a necessidade cada vez maior pelo frete mais rápido. Com mais gente consumindo, aumentou também a concorrência dos provedores desses serviços de compra on-line. A alta demanda junto com a necessidade de um frete mais rápido fez com que muitas empresas aprofundassem essa descentralização, gerando uma onda de novos sites cada vez mais interiorizados. “Essa interiorização/descentralização possui, com certeza, um limite devido às características de



**Romano**, da JLL: A empresa que pensa em prestar um serviço de compra on-line tem que ter em mente que não pode manter suas operações em apenas uma localidade

concentração populacional e de consumo, mas cada nova empresa que pensa em prestar um serviço de compra on-line tem que, mais do que nunca, ter em mente que não pode manter suas operações em apenas uma localidade.” Por sua vez, João Carlos Fernandes, sócio/diretor da Sempre Soluções Imobiliárias, coloca que esta questão é complexa, pois cada empresa possui uma realidade diferente. “Dois fatores se destacam quando se trata de descentralização de CDs: um é a proximidade com o cliente final e, outro, do ponto de vista tributário, face a incentivos fiscais estaduais que justificam, em determinados casos, a capilaridade em outras localizações.

“Prazo de entrega hoje tem sido um diferencial na hora da compra, não falo apenas de last mile, mas de boa parte da cadeia logística, seja B2B ou B2C. Não classifico como tendência, ou ação momentânea, mas como pontual em alguns casos e necessárias em outras.”

E, como já dito, os reflexos da pandemia não só mudaram os hábitos de consumo, mas exigiram velocidade de entrega, assim a capilaridade acaba sendo necessária para suprir necessidades deste modelo de consumo.

“Este movimento já vinha crescendo, em alguns casos motivado por questões tributárias. É bom lembrar que estamos falando em um país de dimensões continentais e com malha rodoviária ruim”, completa Fernandes.

## Ampliação

Já a ampliação da quantidade de CDs é uma consequência do processo de descentralização. “A cada dia teremos mais CDs, com vistas a obter maior proximidade do cliente final, em estruturas que permitam abarcar mais tecnologia e com um mix de produtos em estoque baseado nos hábitos de consumo e compra da região em que o CD se encontra. O mercado passa por um processo de retração do número de lojas físicas com ampliação

do número de CDs, visando uma redução nos custos operacionais, dos preços dos produtos e no tempo de entrega e no aumento do segmento de e-commerces dentro das empresas", explica Rezende, da BTS.

Murilo Marcacini, diretor da SiILA, lembra que, além do crescimento do e-commerce, existem outros motivos pelo quais empresas buscam espaços logísticos para sua operação, como a necessidade de atender com excelência a logística reversa e também o aumento do fulfillment, modelo logístico em que empresas varejistas e fabricantes se utilizam da logística direta provida pela empresa de e-commerce para entrega direta do seu próprio Centro de Distribuição, gerando demanda de espaço para armazenagem por parte das empresas de e-commerce com esses produtos.

Sleiman, da Brookfield, volta a colocar o aumento do consumo e a mudança no hábito das pessoas como fatores diretamente ligados à ampliação da quantidade de CDs. A penetração das vendas on-line vem crescendo muito no Brasil e não é algo momentâneo, mas sim uma tendência. Outro ponto é a diminuição dos prazos de entrega, algo que é uma forte demanda dos consumidores.

"É importante destacar que, no Brasil, ainda existe um déficit muito grande na relação de metro quadrado de galpões por população, em comparação aos Estados Unidos, por exemplo. Sem dúvida, há amplo espaço para crescimento", diz o responsável pela Área de Investimentos em Parques Logísticos da Brookfield.

Mariana, da Fulwood, destaca que a ampliação das quantidades dos Centros de Distribuição é uma tendência necessária para aumentar a autonomia e a eficiência operacional, inclusive permitindo a realização da estratégia de Same Day Delivery (Entrega no Mesmo Dia) de forma



**Ghiraldello**, da Invent Smart: Um planejamento de distribuição ágil garante a satisfação dos clientes. Por isso, o transit point é eficaz para as operações executadas no varejo



"No Brasil, ainda existe um déficit muito grande na relação de metro quadrado de galpões por população, em comparação aos EUA", diz **Sleiman**, da Brookfield

a agradecer seus consumidores finais e conseqüentemente elevando as vendas e os lucros da companhia.

"Com o aumento nas vendas, e conseqüente aumento no giro de cargas, a empresa vê a necessidade de ampliar os CDs para atender a demanda em regiões estratégicas, o que inclusive pode levar à descentralização, dada a necessidade de ampliar a capacidade operacional em estados diferentes para atender novos públicos ou reduzir custos e prazos de entrega. Tendo esses pontos em constante crescimento, será uma tendência para a empresa continuar a cres-

cer e ampliar o número de CDs, oportunizando, assim, um serviço de maior qualidade para seus clientes", comenta, agora, Medeiros, do Melhor Envio.

Ghiraldello, da Invent Smart Intralogistics Solutions, lembra que, com o aumento de vendas on-line, as empresas notaram a importância de espaços menores e localizados em mais lugares, garantindo agilidade. "Renunciando ao modelo de uma matriz ou filial ter toda a operação e estoque concentrada nela, passaram a migrar para um modelo onde há um centro logístico aliado a pequenas unidades de distribuição."

Mas, para Moyses, do Grupo BBP, além da descentralização dos CDs devido ao aumento de vendas on-line, temos também um crescimento econômico, que segue em ascensão mesmo com a alta da inflação. "Isso demonstra que o mercado imobiliário logístico tem grandes oportunidades pela frente, principalmente os localizados em condomínios e com características triple A, que ainda é muito jovem no Brasil e com grande espaço de crescimento."

Por seu lado, Theodoro, da Marmara, aponta que a ampliação da quantidade de CDs tem a ver com o tipo de produto que se está ali entregando. "Ele estará próximo do consumidor. Isso quer dizer, também, que se trata de uma operação dedicada somente a um determinado consumidor final (localização) e a uma determinada gama de produtos. Isso resulta na necessidade da multiplicação de pontos de entrega de acordo com a variedade de produtos e consumidores que se atende e, com isso, estando mais suscetível e dependente, em cada CD, desse único consumidor."

Fernandes, da Sempre Soluções Imobiliárias, faz questão de destacar que, em um cenário perfeito, o ideal é que as operações estejam concentradas localmente em um

único Centro de Distribuição – normalmente nenhuma empresa alugaria um CD em Jundiá e outro em Cajamar.

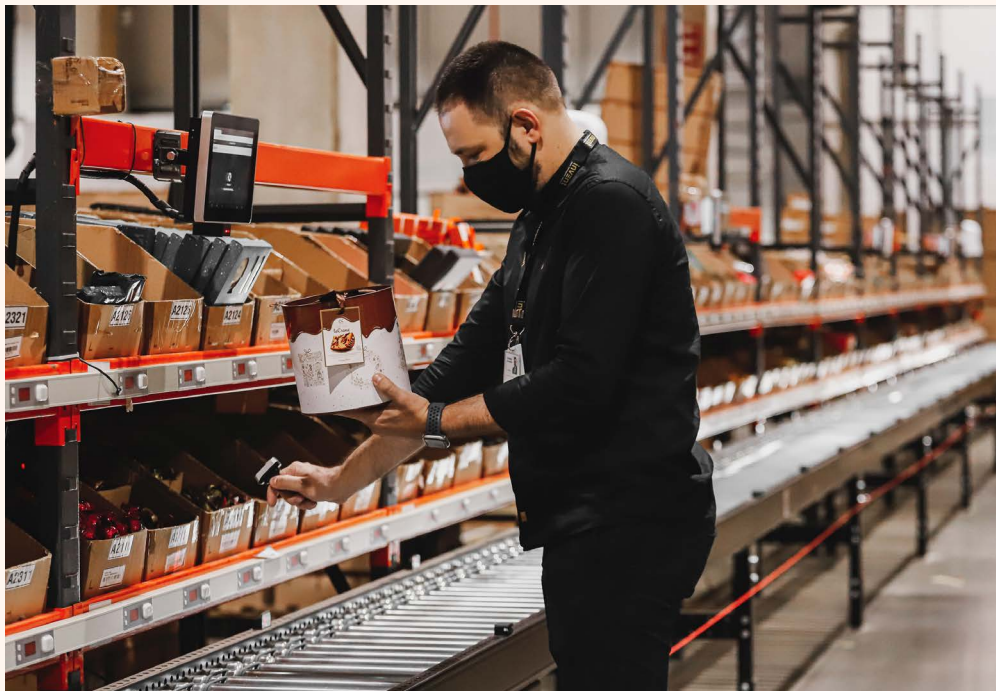
“Ocorre que o crescimento das operações de comércio eletrônico exigiu um estoque maior e, além disso, há necessidade de entregas mais rápidas (last mile) e, some-se a isso, o crescimento das operações de fulfillment é contínuo. Há casos em que a abertura de CDs em diversas localizações permite velocidade de entrega, e no caso do comércio eletrônico, onde a entrega tem sido diferencial de compra, se justifica a necessidade de vários pontos de distribuição. Posicionamento geográfico estratégico e redução nos prazos de entrega são diferenciais”, afirma o sócio/diretor da Sempre Soluções Imobiliárias.

## E-commerce

O e-commerce brasileiro registrou um faturamento recorde em 2021, que totalizou mais de R\$ 161 bilhões, um crescimento de 26,9% comparado ao ano anterior. O número de pedidos aumentou em 16,9%, com 353 milhões de entregas, conforme levantamento da Neotrust, empresa responsável pelo monitoramento de mais de 85% do e-commerce brasileiro.

Como se pode notar por estes dados, e pelas análises dos participantes desta matéria especial, o e-commerce contribuiu, e muito, para a descentralização e ampliação da quantidade de CDs. Mas, apenas o comércio eletrônico foi o responsável por esta mudança?

“O e-commerce é o grande responsável, mas não é a única causa dessa tendência. Os custos logísticos, a ampliação da área de atendimento e os incentivos regionais são fatores que têm contribuído para esse processo”, salienta Rezende, da BTS. Ainda segundo ele, outro elemento que também permite a realização



“Cada região deve ser estudada individualmente, para entender a penetração do e-commerce, evitando uma superoferta de galpões”, alerta **Simone**, da SDS Properties

de uma descentralização, com abertura de novos CDs, é o formato de contratos na modalidade built-to-suit, que permite à empresa expandir e abrir novas unidades sem imobilizar alto volume de capital.

Para Simone Santos, presidente & CEO da SDS Properties, de fato, o maior fomentador do mercado de galpões é, sim, o e-commerce, mas também tem o fator “incentivo fiscal” que, junto com o e-commerce, é responsável pela fomentação de mercados como Minas Gerais, especialmente em Extrema, no Sul do

Estado, divisa com SP, a Grande Vitória, ES, e cidades de Santa Catarina.

Já o monitoramento dos condomínios logísticos da SiILA indica que as entregas de novos empreendimentos logísticos fora da região Sudeste se aproximaram da casa do 1 milhão de metros quadrados nos últimos 24 meses, um número três vezes maior do que no mesmo período pré-pandemia. “E temos mapeada uma relevante quantidade de empreendimentos já em fase de construção, para serem entregues ainda esse ano ou no início de 2023, com pré-locação”, acrescenta Marcacini, da SiILA.

Fernandes, da Sempre Soluções Imobiliárias, também avalia que o e-commerce é o principal ator, mas não o único. “Temos um país de dimensões continentais e com diferentes padrões tributários. Estas diferentes cargas tributárias são fatores motivacionais para a abertura de novas filiais. Por outro lado, dependendo do produto comercializado, estar próximo do cliente permite entregas mais rápidas e aumento de vendas.”

Na visão de Demeterco, da Capital Realty, a descentralização começou muito antes da popularização

do e-commerce. “Esse movimento já veio bem antes, quando o mercado brasileiro precisou atender melhor os grandes centros consumidores. O país cresceu e o mercado também. Claro que o e-commerce é um fator extremamente importante, pois ele exemplifica essa questão de atender a demanda do consumidor espalhado pelo país, mas ele apenas reforçou essa necessidade.” Dias, da GLP, também diz que as operações de e-commerce são as grandes impulsionadoras do mercado de instalações logísticas como um todo, embora haja também outros setores investindo no movimento “fly to quality”.

“No portfólio da GLP, por exemplo, operações relacionadas ao e-commerce já representam 62% da área total locada. Mas o comércio eletrônico abarca uma grande diversidade de negócios, uma vez que já são raros os setores que não realizam vendas pela internet, seja como estratégia principal ou como plataforma complementar às vendas presenciais.”

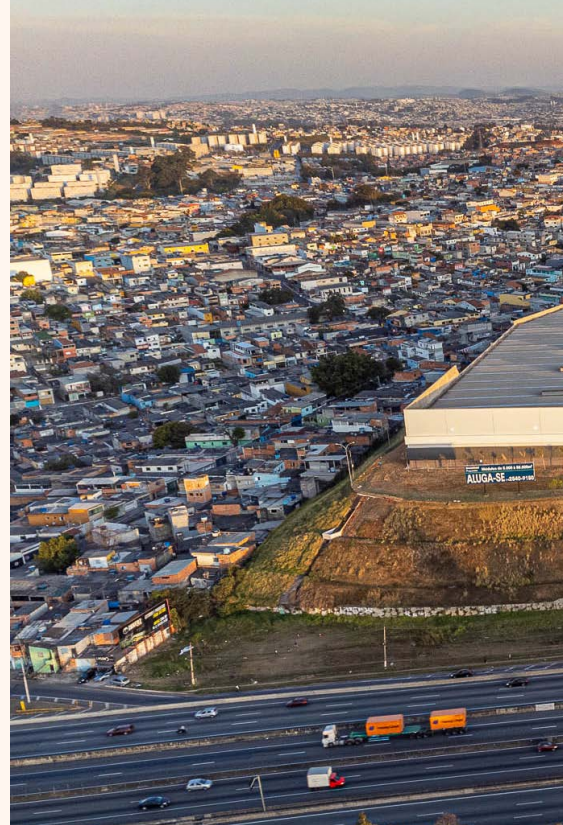
O e-commerce com certeza foi o indutor dessa aceleração do mercado de locação de CDs e mesmo de uma transformação do setor. Desenvolvedores de imóveis logísticos no Brasil estão olhando cada vez mais para o centro do país, fazendo também com que uma demanda reprimida por espaços melhores em localidades secundárias apareça.

“Nesse sentido, não só o e-commerce está movimentando o mercado, mas empresas com forte atuação local também estão buscando e locando CDs maiores e de melhor qualidade”, ressalta Romano, da JLL. Uma outra ponta que não vem sendo tão falada, mas que também está passando por uma mudança de perfil imobiliário no Brasil, são as indústrias, prossegue o gerente da JLL. “Elas também vêm buscando soluções para melhor atender os prazos de entrega para os varejis-



Segundo **Dias**, da GLP, as operações de e-commerce são as grandes impulsionadoras do mercado de instalações logísticas, mas há outros setores investindo no movimento “fly to quality”

tas e para otimizar seus processos produtivos. Indústrias locais e multinacionais estão se movimentando. As indústrias internacionais, com a questão da Rússia, estão mais alertas em relação à concentração de suas plantas em certos países dos BRICS e traçando estratégias de descentralização mais globais.” Fechando esta questão, Levi Lima, gerente de Sales Engineer da Zebra Technologies no Brasil, também considera o e-commerce como motor da descentralização e ampliação dos CDs, especialmente pela necessidade de fortalecer as estratégias de omnicanalidade, a velocidade de processamento de ordens e a gestão das devoluções. “Mas, além disso, há outros fatores muito importantes que têm relação com a decisão de descentralizar os CDs. Alguns deles são a capacitação, satisfação e experiência que as empresas querem dar a seus operadores da cadeia de fornecimento para reter talentos e facilitar suas tarefas, ao mesmo tempo em que trazem eficiência para o negócio. O outro são os desafios que se apresentam às cadeias de abastecimento atuais e que exigem uma melhor interação e conectividade entre as diferentes partes da operação.”



## Papel dos condomínios logísticos

Interessante notar, também, o papel dos condomínios logísticos neste processo de descentralização e ampliação da quantidade de CDs. “O condomínio logístico facilita a instalação do Centro de Distribuição, propiciando um maior foco de energia e tempo para o core business da operação da empresa. Apesar de o custo ser mais alto se comparado ao de outras opções, o condomínio logístico já está todo preparado com acesso, energia, segurança, infraestrutura e facilidades”, diz Bruno Andrade, do Grupo VPA.

De fato, os condomínios logísticos têm um papel importante, pois tendem, em geral, a oferecer uma boa localização, com infraestrutura de transporte adequada, custos operacionais partilhados e prazo de implantação menor.

Geralmente, ainda segundo Rezend, da BTS, os condomínios logísticos estão instalados em áreas mais nobres e com grandes incentivos para a instalação das operações das empresas, em que pese terem



de descentralização e ampliação da rede de Centros de Distribuição de uma empresa. "As empresas que optam por condomínios logísticos modernos se beneficiam duas vezes: com o rateio das despesas e com a infraestrutura completa disponível nessas instalações. Ainda mais importante que a redução de custos é a tranquilidade operacional oferecida por parques logísticos modernos. Com equipes de gestão dedicadas exclusivamente à eficiência e bom funcionamento do condomínio, o locatário pode focar seus esforços em seu core business, com a certeza de que a administração do parque está sempre a postos para solucionar problemas e desenvolver iniciativas inovadoras para o ganho de eficiência", aponta Dias, da GLP Brasil.

Outro fator a ser considerado é que os condomínios logísticos no Brasil estão cada vez mais alinhados com os padrões construtivos mundiais e, também, com as boas práticas dos conselhos globais (Green Building Council, FM Global, etc.), virando um tipo de commodity para as empresas que buscam esses espaços. Eles oferecem uma facilidade de adequação aos padrões globais, as empresas já sabem, em geral, o que irão encontrar nos imóveis. O principal benefício é esse: tratar com um produto mais ou menos padronizado em todo o país.

"Porém, no momento, a maior dificuldade é que, com a alta dos insumos de construção, os preços de locação em localidades mais remotas ou em construções novas têm subido muito. Isso acabou assustando as empresas que queriam fazer um upgrade de qualidade. Mas, aos poucos, os locatários estão se acostumando com essa nova realidade de preços e fazendo a mudança para garantir um imóvel melhor e mais eficiente e que, de fato, 'dure' mais um bom tempo e sem muita manutenção ou adapta-



"O mercado passa pela retração do número de lojas físicas com ampliação do número de CDs, visando uma redução nos custos operacionais", segundo **Rezende**, da BTS

um custo de locação maior. "Ao optar por se instalar em um condomínio logístico, a empresa precisa levar em conta a necessidade de operar em um imóvel que não foi 100% customizado para as suas atividades, ou seja, que permita uma menor flexibilidade nas adaptações. Ao mesmo tempo, não são todas as operações que são adequadas para atuarem em um condomínio logístico." Mariana, da Fulwood, também aponta que os condomínios logísticos são empreendimentos situados



O condomínio logístico facilita a instalação do CD, propiciando maior foco no core business da operação da empresa, apesar do custo mais alto, diz **Andrade**, do Grupo VPA

em localizações estratégicas e que oferecem estruturas funcionais e de suporte para diferentes tipos e tamanhos de operações. "São exemplos das soluções propostas os condomínios logísticos com espaços modulares, cross docking, empreendimentos localizados em zonas com incentivos fiscais, refeitórios, áreas de apoio administrativos e operacionais, salas de reunião, auditório, entre outros." De fato, os condomínios logísticos com instalações modernas são grandes aliados para o processo

ção”, explica Romano, da JLL. Medeiros, do Melhor Envio, também concorda com os benefícios dos condomínios logísticos apresentados, mas aponta para os pontos de atenção quando se pretende instalar nestas unidades: observar se possui uma limitação no acesso que pode acabar atrasando a entrada e saída de carga, estudar o negócio antes de fechar um contrato de locação que pode acabar não correspondendo futuramente à demanda necessária e atentar se a região irá ser estratégica para o negócio.

“É sabido que cada região deve ser estudada individualmente, para entender o poder de penetração do e-commerce naquele local, evitando, assim, uma superoferta de galpões. Porém, sabemos que o e-commerce no Brasil é apenas uma criança que está começando a dar os primeiros passos, se fizermos uma projeção com mercados maduros como os dos EUA. Por isso, a demanda por galpões em todo o Brasil vai continuar”, diz agora Simone, da SDS Properties.

Ela também lembra que o Nordeste, capitaneado por Recife, que detém o quarto maior estoque de condomínios do Brasil, atraiu novos investidores, além dos locais, para o desenvolvimento de novos empreendimentos. Isso porque, esses investidores enxergaram a oportunidade de saírem da competição acirrada de São Paulo, e vislumbraram o potencial das grandes capitais que, devido ao baixo volume de ofertas, não tinham galpões disponíveis para atender as maiores empresas de e-commerce, como, por exemplo, o Mercado Livre e a Amazon. O mesmo aconteceu nas regiões Sul, Centro-Oeste e Norte. “Por conta do baixo volume de estoque em muitas das grandes capitais brasileiras, tirando os mercados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, todas as demais estão



**Medeiros**, do Melhor Envio: Ao se instalar nos condomínios, é preciso observar se possuem limitação no acesso, o que pode atrasar a entrada e saída de carga



Para **Fernandes**, da Sempre Soluções Imobiliárias, o processo de descentralização dos CDs já vinha crescente, em alguns casos motivados por questões tributárias

com taxas de vacância abaixo dos 5%”, completa a presidente & CEO da SDS Properties.

Pelo seu lado, Fernandes, da Sempre Soluções Imobiliárias, destaca que os condomínios logísticos, principalmente os mais novos, já nascem mais eficientes do ponto de vista de armazenamento logístico, pois se comparados aos galpões de rua, possuem mais área de piso para estoque e mais docas, sem falar em termos de localização.

“Quando falamos em localização, este é um ponto crucial, e amplamente observado por investidores quando da busca pelo local para a construção, pois são fatores de

decisão para futuros ocupantes. Por outro lado, os alugueis são mais elevados em relação aos galpões de rua e em épocas de forte demanda, pode faltar espaço para crescimento e expansões.”

Lima, da Zebra, também considera os condomínios logísticos uma nova tendência para sublocar espaços dentro de um CD já construído. É uma boa opção para empresas que estão começando porque reduzem custos de aluguel. “No entanto, uma das coisas que os negócios perdem dentro dos condomínios logísticos é a flexibilidade para se adaptar segundo as necessidades diárias da operação.



Por exemplo, se os pedidos e as vendas crescem, podem não ter a capacidade de expandir seu espaço dentro do condomínio."

Ainda se referindo às vantagens dos condomínios logísticos, Marcacini, da SiILA, aponta as estruturas que suportam grandes e pesadas cargas, a boa eficiência para armazenagem, pé-direito alto, espaçamento entre pilares, um grande número de docas, controle de temperatura e segurança contra incêndio, entre outros itens.

## Empresas

Veja a seguir o que as empresas participantes desta matéria especial oferecem.

**Bresco** – É considerada a maior desenvolvedora e gestora brasileira de empreendimentos logísticos de alto padrão.

**Brookfield Asset Management** – Detém um portfólio de mais de R\$ 158 bilhões em ativos sob gestão no Brasil, e tem atuação focada nos setores de Infraestrutura, Private Equity, Energia Renovável e Investimentos Imobiliários.

**BTS** – É voltada para o desenvolvimento de projetos imobiliários com foco nos ramos logístico, comercial e industrial, principalmente através de operações built-to-suit.

**Capital Realty** – Considerada referência na área de condomínios logísticos industriais, infraestrutura logística, construção e administração de empreendimentos sob medida.

**Fulwood** – É uma das principais empresas do setor de condomínios logístico-industriais do Brasil.

**GLP Brasil** – Uma das líderes globais em gestão de investimentos e desenvolvimento de negócios em logística, infraestrutura de dados, energia renovável e tecnologias relacionadas.

**Grupo BBP** – Atua no segmento de real estate por meio da incorporação de novos condomínios com infraestrutura condominial e de serviços empresariais.

**Grupo VPA** – Trabalha com a fabricação, locação e venda de soluções para contenção de terrenos para construção civil.

**Invent Smart Intralogistics Solutions** – É um integrador de sistemas que oferece serviços de consultoria e engenharia, além de um conjunto completo de equipamentos em regime turn-key. Atua na concepção, fabricação, integração e instalação de sistemas.

**JLL** – É considerada líder na prestação de serviços imobiliários e em gestão de investimentos.

**Marmara** – É uma das principais consultorias imobiliárias do merca-



**Lima**, da Zebra: Entre os fatores relacionados com a decisão de descentralizar os CDs estão os desafios que se apresentam às cadeias de abastecimento atuais


do brasileiro, com forte relevância no mercado imobiliário logístico.

**Melhor Envio** – É uma plataforma de intermediação logística entre vendedores virtuais e as principais transportadoras do país onde é possível cotar, gerar etiquetas de frete e realizar o rastreamento de pedidos.

**SDS Properties** – É uma imobiliária especializada na comercialização de imóveis industriais e logísticos, oferecendo suporte na compra, venda, locação, avaliação, pesquisa e consultoria de mercado em todo território nacional.

**Sempre Soluções Imobiliárias** – É uma consultoria especializada em aluguel de galpões logísticos.

**SiILA** – São as iniciais para "Sistema de Informação Imobiliária Latino-Americana". A missão da empresa é fornecer a mais completa inteligência de mercado para o setor imobiliário comercial da América Latina. Trabalha com uma classificação de imóveis para que seja possível entender e comparar os tipos de ativos disponíveis no país.

**Zebra** – Suas tecnologias – como computadores móveis, scanners e impressoras – estão presentes nos mais diversos setores, como varejo, saúde, manufatura e serviços de campo, inclusive estoques. 



# CHEP convida *Logweb* para conhecer centro de serviço de reparo e distribuição de paletes em Louveira, SP

Conhecida pelos famosos paletes azuis de madeira, a CHEP convidou a *Logweb* para visitar sua planta em Louveira, estado de São Paulo, que conta com processos otimizados, inclusive robôs, para reparo e manutenção de paletes. No mundo todo são 850 centros de serviço e mais de 510 pontos de entrega. Só no Brasil são 19 centros de serviço.

Com mais de 300 milhões de paletes e plataformas compartilhadas, reutilizados por produtores, fabricantes, distribuidores e varejistas de todo o mundo, a CHEP ajuda um maior número de empresas a mover uma quantidade maior de mercadorias, para mais lugares, de forma eficiente e sustentável. Utilizando o modelo de economia circular, a empresa atua através de um ciclo crescente de eficiência chamado "pooling", que reduz tanto os custos quanto o uso de recursos, pois não é necessário adquirir nenhum produto.

O "fantástico mundo do pooling", como a empresa chama, pode ser explicado em alguns passos. Diversos produtos são transportados em paletes CHEP e enviados a toda a cadeia de suprimentos, os clientes podem acompanhar online seus envios via myCHEP. Com sua entrada em quatro vias, os paletes reduzem tempo de acondicionamento e custos de mão de obra. Nos pontos de venda, os produtos são realocados de maneira mais eficiente, reduzindo custos de mão de obra e danos à mercadoria. Os paletes vazios são retirados pela própria CHEP ou por terceiros e retornam ao centro de serviço, onde são inspecionados e reparados para serem reutilizados.

## Louveira

A unidade de Louveira tem 10.000 m<sup>2</sup> e 17 ruas, com 42 paletes de altura. Ela recebe 12.000 paletes por dia e tem capacidade de reparação de 5.000 unidades diariamente.

te, contando com 98 colaboradores, que atuam em dois turnos.

Na expedição, os paletes que chegam do mercado são chamados de A, que significa que serão inspecionados. Após isso, são classificados em B1 = precisa de reparo; B2 = precisa ser lavado ou só pintado; e C = estoque bom. "O reparo depende da qualidade da fissura, há tolerâncias no caso de não comprometer a segurança", explicou Marcel Lopes, gerente sênior de Supply Chain.

Um palete é formado por 21 componentes, se mais de sete estiverem avariados, não vale recuperar o produto. Aqueles que estão nestas condições vão para caldeiras ou são transformados em biomassa para a indústria. A unidade possui 14 mesas de reparo, sendo que cada colaborador repara até 250 paletes por turno.

Neste setor, operam dois robôs Klippa, que atuam integrados a um equipamento ADI. Este ADI



Em Louveira operam dois robôs Klippa e um robô empilhador

A capacidade de reparação é de 5.000 unidades por dia



possui um leitor ótico que localiza rapidamente onde o palete precisa ser reparado. Um operador verifica a leitura da máquina de forma dinâmica. Daí, os paletes seguem para os robôs, que retiram a peça com defeito, descartando-a e colocando o palete em uma esteira, onde ele alcança a mesa de reparo disponível mais próxima, para operação manual. Dependendo da demanda, nem todos os paletes passam pelo ADI, e o processo se torna visual.

Outro robô que atua no centro de serviço em Louveira é um empilhador, que direciona os paletes para estoque e reparo. Ele opera de forma automática sob fiscalização humana.

Na área de pintura, os paletes recebem a cor azul por máquinas apenas nas laterais e recebem o logo da CHEP. "No setor de lavagem, não utilizamos detergente, apenas lavadoras de alta pressão com água a temperatura ambiente. O processo é manual", destacou Cesar Peixoto, gerente de Operações.

A unidade também conta com uma estufa para paletes molhados ou quando há a necessidade de secá-los rapidamente. Para movimentação de cargas, são utilizadas transpaletas elétricas no transporte interno e empilhadeiras GLP com garfos duplos para cargas pesadas.



Monitor agiliza com motoristas o descarregamento dos caminhões

## Transporte

Quando o transportador chega para descarregar em Louveira, o processo se inicia em um totem com um monitor, onde ele coloca as informações de identificação. Na sequência, recebe uma mensagem no celular indicando em qual doca os paletes serão descarregados. Então, ele imprime a nota fiscal e aguarda receber mais um SMS avisando que o descarregamento acabou. "Leva cerca de 40 minutos para descarregar um caminhão, enquanto isso, o motorista pode ficar na sala de espera, equipada com TV, copa e banheiro", explicou André Cardoso, country manager Brasil.

Segundo adiantou, o próximo passo é otimizar ainda mais esse processo, fazendo com que a transportadora já receba as informações durante o

trajeto, para que o motorista chegue ao local com a doca definida. A CHEP tem 46 transportadoras parceiras no Brasil todo e faz um trabalho de otimização de carga para aproveitamento dos veículos. Em cada carreta cabem 476 paletes, chegando a 600 se eles forem casados, ou seja, encaixados em dupla de forma invertida. Cerca de 60 caminhões entram e saem do centro de serviço em Louveira por dia, movimentando suas 10 docas.

Os paletes da CHEP suportam uma capacidade dinâmica de 1,5 toneladas e uma carga estática de 5 toneladas. Mais de 30 milhões circulam na América Latina, sendo utilizados para transporte de mercadorias de variadas indústrias, incluindo produtos para consumo e alimentos frescos. Logweb

(Reportagem de Carol Gonçalves)



A unidade tem 10.000 m<sup>2</sup> e 17 ruas, com 42 paletes de altura

Cada colaborador repara até 250 paletes por turno

# Rodovias sob gestão pública têm risco de acidentes quatro vezes maior que concedidas, diz estudo da FDC

**N**as rodovias sob gestão pública, o risco de acidentes é cerca de quatro vezes maior do que nas rodovias concedidas. Esse dado é resultado de um estudo inédito realizado pela escola de negócios FDC – Fundação Dom Cabral, por meio da PILT – Plataforma de Infraestrutura em Logística de Transportes.

Os pesquisadores utilizaram a base de dados disponível na seção de dados abertos do portal da PRF – Polícia Rodoviária Federal na internet. Foram estudados registros de 2018 a 2021, totalizando 264.196 acidentes, dos quais 99,4% ocorreram em rodovias sob jurisdição federal. O estudo se debruçou ainda sobre duas categorias de ocorrências: em rodovias sob gestão pública e delegadas às concessionárias privadas.

“Acidentes acontecem em qualquer rodovia e quanto maior o volume de tráfego, maior a possibilidade de acidentes, isso é demonstrado nos percentuais relativamente próximos de acidentes nos conjuntos de rodovias concedidas e sob gestão pública, 43,4% e 56,6%, respectivamente”, expõe Paulo Resende, professor da FDC e pesquisador responsável pelo estudo, durante apresentação do material à imprensa.

O problema fica ainda maior quando são consideradas as Taxas de Acidentes (TAc), que ponderam os números absolutos de acidentes pelo VMDA – Volume Médio Diário Anual do trecho de ocorrência.



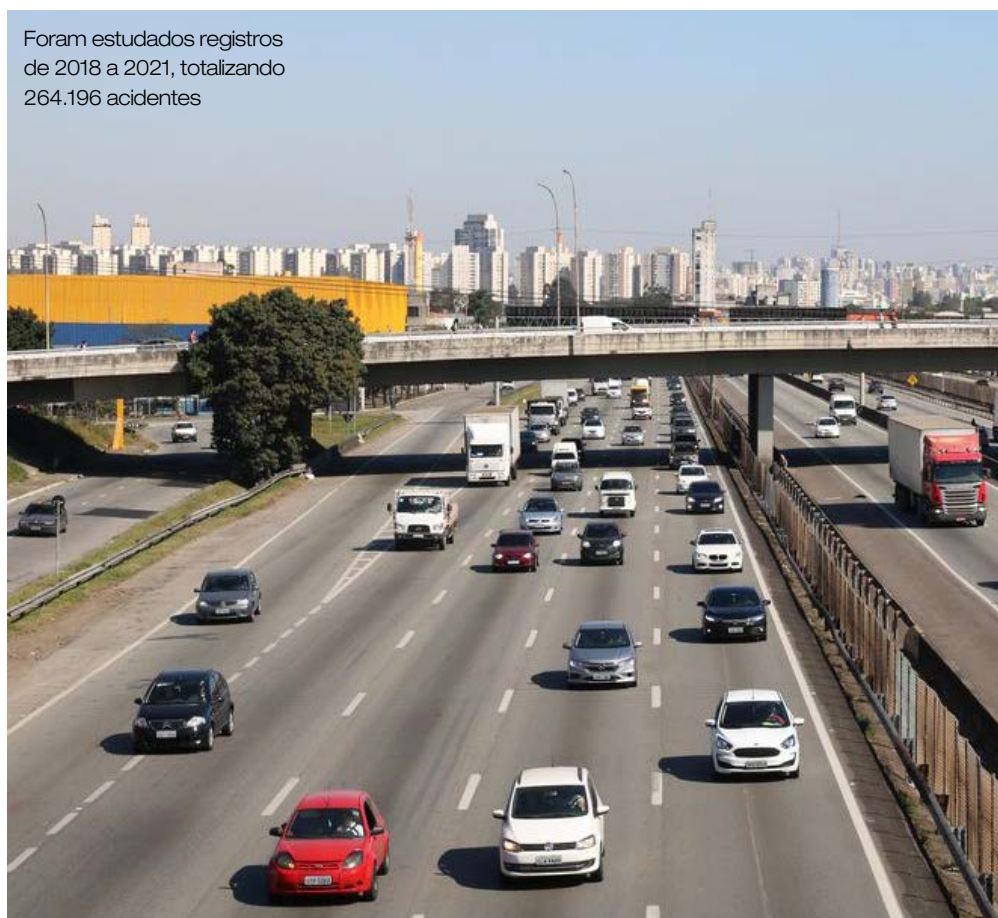
**Resende:** “Fica claro que os investimentos em segurança viária feitos nas rodovias concedidas são bem superiores aos das estradas sob gestão pública”

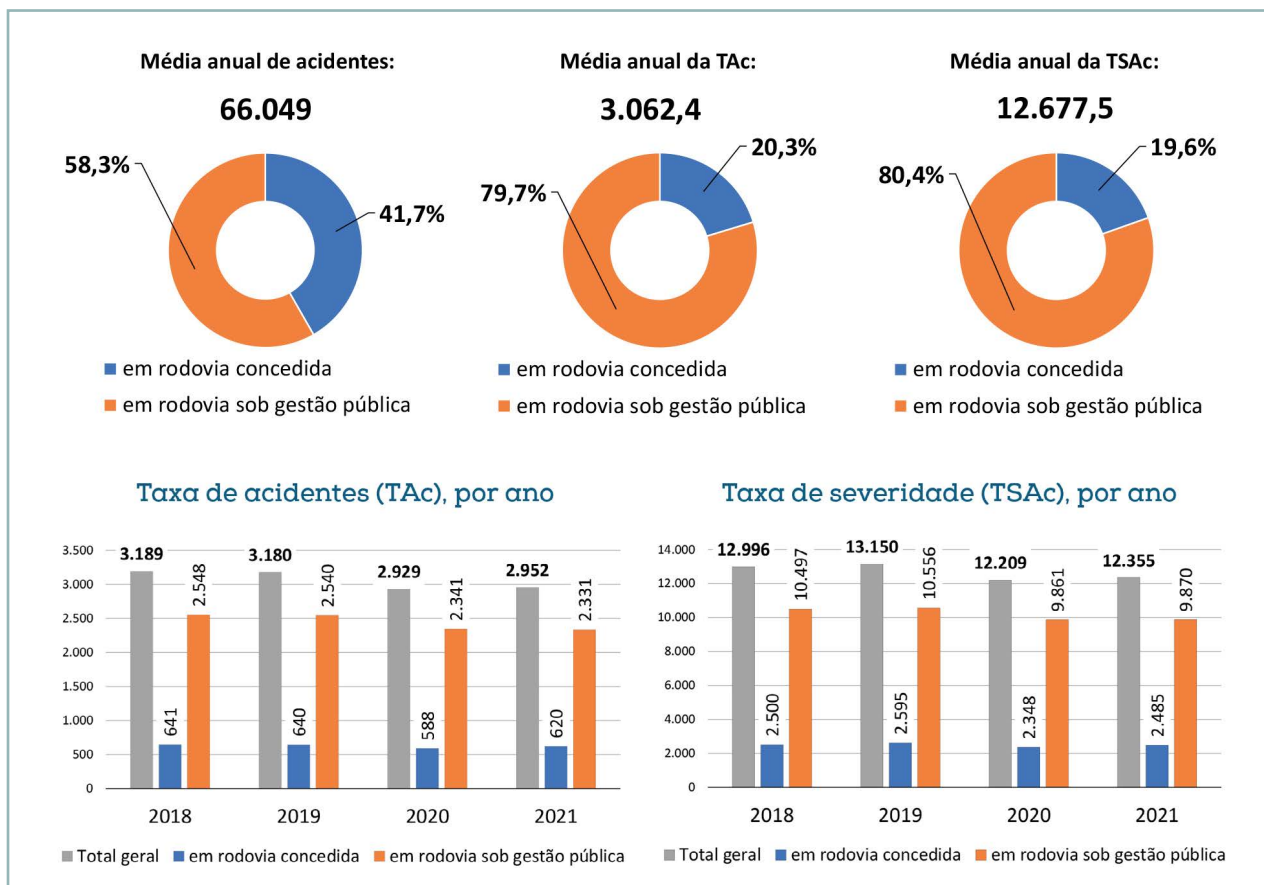
Neste caso, o percentual referente às rodovias sob gestão pública salta para 79,7%, ao passo que nas concedidas se reduz para 20,3%.

Quando, além do VMDA, é considerada a gravidade dos acidentes, a Taxa de Severidade (TSAc) nas rodovias sob gestão pública corresponde a 80,4% e nas concedidas a 19,6%. “Fica claro que os investimentos em segurança viária feitos nas rodovias concedidas são bem superiores àqueles executados nas estradas sob gestão pública”, comentou Resende.

Segundo o professor, os dados mostram que é necessário criar fontes alternativas de financia-

Foram estudados registros de 2018 a 2021, totalizando 264.196 acidentes





mento para a manutenção e a melhoria da segurança nas rodovias que permanecem sob a gestão direta da União, já que o or-

çamento público não possui mais condições de investir no mesmo patamar que as concessionárias privadas investem.

Uma sugestão de investimento é a criação de títulos de infraestrutura, os bonds. "Os bancos podem ajudar o Brasil a criar bonds verdes, com aplicação de ESG. Também poderia ser criado um sistema de cooperação entre empresas públicas e privadas, as concedidas financiando as públicas, além do uso de fundos garantidores, como o de previdência. Se tudo for feito com transparência e objetividade, podemos resolver esse problema", disse Resende.

## Outros recortes

O estudo aponta, ainda, os estados brasileiros com maiores Taxas de Acidentes: Rio Grande do Sul e Paraná, que também estão nas primeiras colocações no ranking das Taxas de Severidade das ocorrências. Na sequência estão

Minas Gerais, Santa Catarina e Rio de Janeiro.

Um penúltimo recorte analítico resalta as 20 rodovias federais com as maiores taxas de severidade. As rodovias BR 101 e BR 116 ocupam as duas primeiras posições, tanto em número absoluto de acidentes quanto nas taxas de acidentes e de severidade. Porém, a severidade das ocorrências é mais intensa nos trechos que permanecem sob gestão pública do que nos concedidos às empresas privadas.

"Sabemos quais são os pontos mais perigosos. Por que o investimento público não está alinhado com o das concessionárias? E ainda tem a questão da gestão. Não é só falta de mais investimento, também é falta de gestão integrada entre a federação, os estados e os municípios para tratar desses pontos de maior conflito", apontou Resende. Segundo o estudo, intervenções localizadas nesses pontos conhecidos já podem amenizar, no curto prazo, o risco de acidentes com alta seve-



Crédito: Rovena Rosa/Agência Brasil

**NÚMEROS E TAXAS POR ESTADO EM 2021**


Unidades Federativas	Acidentes em vias c/ VMMDA > 1.000 veíc.	% (UF/País)	Taxas de Acidentes			
			TAc	%	TSAc	%
Rio Grande do Sul	4 255	7.0%	295.3	10.0%	1 153.8	9.3%
Paraná	7 099	11.6%	247.6	8.4%	1 025.4	8.3%
Minas Gerais	8 197	13.4%	209.7	7.1%	897.0	7.3%
Santa Catarina	7 848	12.9%	192.8	6.5%	759.8	6.1%
Rio de Janeiro	4 429	7.3%	173.1	5.9%	736.7	6.0%
Rio Grande do Norte	1 206	2.0%	164.5	5.6%	654.2	5.3%
Bahia	3 032	5.0%	131.0	4.4%	616.8	5.0%
Rondônia	1 233	2.0%	165.7	5.6%	616.0	5.0%
Piauí	910	1.5%	126.7	4.3%	610.4	4.9%
Espírito Santo	2 449	4.0%	133.5	4.5%	564.3	4.6%
Ceará	1 468	2.4%	121.8	4.1%	522.8	4.2%
Goiás	3 037	5.0%	124.5	4.2%	522.5	4.2%
Pernambuco	2 475	4.1%	106.1	3.6%	501.2	4.1%
Distrito Federal	776	1.3%	127.6	4.3%	474.2	3.8%
Mato Grosso do Sul	1 502	2.5%	102.1	3.5%	416.5	3.4%
Mato Grosso	2 067	3.4%	95.7	3.2%	399.3	3.2%
Pará	829	1.4%	78.2	2.6%	367.3	3.0%
São Paulo	4 179	6.9%	85.6	2.9%	324.9	2.6%
Maranhão	1 098	1.8%	59.3	2.0%	285.0	2.3%
Paraíba	1 177	1.9%	47.4	1.6%	195.6	1.6%
Tocantins	492	0.8%	37.9	1.3%	167.3	1.4%
Alagoas	465	0.8%	30.6	1.0%	145.6	1.2%
Roraima	129	0.2%	31.6	1.1%	136.7	1.1%
Sergipe	504	0.8%	30.5	1.0%	127.6	1.0%
Acre	86	0.1%	25.0	0.8%	108.3	0.9%
Amazonas	56	0.1%	7.5	0.3%	26.1	0.2%
Amapá	0	0.0%	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>60 998</b>	<b>100.0%</b>	<b>2 951.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>12 355.1</b>	<b>100.0%</b>

Obs.: O número de acidentes em rodovias com VMMDA superior a 1.000 veículos representa 95% do número total de acidentes registrados pela PRF. As taxas de acidentes (TAc e TSAc) correspondem ao conjunto de trechos com VMMDA > 1.000 veículos.

Fonte: elaboração própria (FDC/PILT) com base em PRF (2022).

ridade. "Além disso, os bancos de dados precisam estar consolidados, porque acreditamos que há dados subnotificados de acidentes com grande severidade", disse. Finalmente, um último recorte analítico aborda a escala de severidade dos acidentes (com seus respectivos percentuais) em 2028 e 2021. Chama a atenção como rodovias sob gestão pública acumulam elevadíssimo percentual das taxas de severidade (cerca de 80%, na média dos dois anos extremos), abarcando distintos tipos de acidentes (desde apenas com danos materiais até com perda de vidas), em comparação com as rodovias

concedidas (cerca de 20%). "Com este estudo, queremos provocar a sociedade para um debate público, porque muitas vezes pesquisas como essa são mal interpretadas ou desconhecidas. Precisamos reforçar que o investimento em infraestrutura também é questão social, não apenas de retorno financeiro. A produtividade, a economia e a eficiência logística precisam, sim, ser consideradas, mas não só elas", expôs Resende. O professor defendeu, ainda, a multimodalidade, como o uso de cabotagem e ferrovias, para que os caminhões circulem menos nas estradas, auxiliando na redução

dos acidentes e de outros problemas, o que traria grandes benefícios para todo o país. O estudo da plataforma PILT traz diversas outras análises, como o comparativo segundo a severidade dos eventos, a densidade da taxa de acidentes por região do país e muito mais. Para acesso ao e-book sobre o estudo, **clique aqui**. A intenção é que o estudo seja desdobrado para revelar outros dados importantes, como tipo de acidente, onde, qual o motivo, quais os envolvidos e como intervir para que as soluções sejam encontradas, pelo menos na área de engenharia. 

**DADOS**

O ineditismo da pesquisa se dá porque foram criados indicadores para comparar as rodovias. O tratamento científico reduz a influência do VMMDA – Volume Médio Diário Anual dos veículos que circulam no trecho de ocorrência do acidente, amenizando o fato de que rodovias mais movimentadas tendem a apresentar um maior número absoluto de acidentes.

Assim, foram criados três indicadores:

**Nac** – número absoluto de ocorrências de acidentes, utilizado para quantificar os acidentes por local de ocorrência de um determinado horizonte temporal;

**TAc** – taxa de acidentes, que neutraliza a influência do volume de tráfego de uma via no total de acidentes;

**TSAc** – taxa de severidade de acidentes, que, além de neutralizar a influência do volume de tráfego, pondera cada tipo de acidente, atribuindo-lhe determinado peso, dependendo de sua gravidade.

ALUGUEL DE EMPILHADEIRAS é aqui



2,75t



1,6t



1,6t



2,0t



2,5t



até  
18,0t



Empilhadeira elétrica retrátil  
2,0t - elevação até 13m

# Seis empresas conquistam o troféu IFOY em diferentes categorias com as melhores soluções de intralogística

Jungheinrich, Locus Robotics, Noyes Technologies, robominds, SSI Schäfer e Synaos foram as vencedoras do Prêmio Internacional de Intralogística e Empilhadeira do Ano, que tem a *Logweb* como única jurada das Américas.

**F**oram reveladas as melhores soluções de intralogística de 2022, segundo o IFOY – Prêmio Internacional de Intralogística e Empilhadeira do Ano, considerado o “Oscar da Intralogística”. Seis empresas conquistaram o cobiçado troféu em diferentes categorias: Jungheinrich, Locus Robotics, Noyes Technologies, robominds, SSI Schäfer e Synaos. A cerimônia de premiação aconteceu no dia 30 de junho, no BMW Welt, em Munique, Alemanha.

A decisão é baseada em uma auditoria de três etapas, composta pelo protocolo de teste IFOY, que compreende cerca de 80 critérios, o IFOY Innovation Check científico e o teste do júri. O fator decisivo é

que os indicados não são comparados entre si, mas, sim, com seus produtos concorrentes no mercado. A *Logweb* é a única jurada das Américas a fazer parte.

“É uma oportunidade incrível conhecer essas inovações em primeira-mão e ter a oportunidade de ajudar a escolher as vencedoras. O convite para sermos jurados aconteceu em 2015 e isso só reforça nossa relevância no mercado, afinal, já são mais de 20 anos agregando conhecimento no setor de logística e Supply Chain, primando sempre pela qualidade do conteúdo oferecido ao mercado”, ressalta Valeria Lima, diretora executiva do Grupo Logweb.

Para Anita Würmser, presidente do

júri do IFOY Award, a *Logweb* é uma referência no setor de logística com sua moderna plataforma multicanal. “O coração do IFOY Award é o seu júri internacional especializado, com jornalistas reconhecidos do setor, que também representam a principal mídia de logística em diversos mercados. A *Logweb* é uma das mais importantes revistas na América do Sul e uma referência na logística. A revista provê a alta qualidade editorial e o conhecimento de mercado que exigimos para o prêmio”, disse em entrevista exclusiva na ocasião do convite.

Veja a seguir os vencedores 2022 em cada categoria e suas características.

A cerimônia de premiação aconteceu no dia 30 de junho, no BMW Welt, em Munique, Alemanha



## Veículo Especial – ERD 220i, da Jungheinrich

A vencedora na categoria “Veículo Especial do Ano 2022” foi a Jungheinrich, com a empilhadeira ERD 220i, movida a bateria de lítio, com capacidade para 2 toneladas. Esta máquina de dois andares possui plataforma de operação espaçosa com proteção estável de três lados e mastro flexível que pode ser usado até o terceiro nível da estrutura portapaletes.

Na versão drivePLUS e, em seu



modo mais potente (P3), atinge produtividade 11,2% maior do que a média durante os testes para manuseio simples – o segundo maior valor de todos os tempos.

A ERDi pode recolher dois paletes, um em cima do outro, e devido ao mastro triplo, atinge alturas de racks de até 3.760 mm. Como é um equipamento inédito, não há material de comparação, mas ele movimenta todas as cargas que também são usadas em testes regulares de portapaletes com facilidade.

**Veredito do teste IFOY:** “Com a ERD 220i, a Jungheinrich estabelece novos padrões para uma empilhadeira elétrica segura, com proteção ideal e, ainda assim, supercompacta. O desempenho é de primeira classe e desafia a concorrência.”

## Veículo guiado automatizado (AGV/AMR)

### Locus Robotics AMR Solution, da Locus Robotics

Na categoria “Veículo guiado automatizado (AGV/AMR)”, a solução escolhida foi a Locus Robotics AMR Solution, robô autônomo móvel da Locus Robotics que trabalha de forma colaborativa com a equipe do armazém. A operação é extremamente fácil: o tipo e a quantidade dos produtos a serem coletados no local e colocados no pequeno transportador de carga no robô Locus são exibidos com clareza na tela sensível ao toque. Cerca de 8.000 desses robôs estão

atualmente em uso, 2.000 deles na Europa, cada um pesa 45 kg. O serviço oferecido pela empresa inclui substituição para manutenção e também em caso de mau funcionamento, sem custos adicionais para o cliente, além do “serviço de campo” a cada três meses para verificar a operação. A implementação da solução leva três meses.

**Veredito do teste IFOY:** “Com o robô colaborativo, varejistas, 3PLs, e também operadores de armazéns e fabricantes podem melhorar muito sua eficácia com um ROI de seis a oito meses. A solução conta com uma plataforma de execução integrada que usa algoritmos de otimização e dados de desempenho operacional para coordenar homem e máquina. A Locus possui 33 patentes nos Estados Unidos e sete na Europa. Outras 23 patentes estão sendo registradas na Europa.”



## Start-up do Ano

### Noyes Storage, da Noyes Technologies

O prêmio “Start-up do Ano” foi para a Noyes Storage, da Noyes Technologies, que desenvolveu o primeiro sistema de nanologística movido a robótica, ultradensos, automatizado e altamente flexível. A solução pode automatizar até as áreas mais pequenas com a tecnologia de armazenamento e, consequentemente, permitir prazos de entrega rápidos a um preço acessível. Até 2.000 SKUs podem ser compactados em um armazém de 30 metros quadrados, por exemplo.

Cientes de quase todos os setores têm a oportunidade de se beneficiar da otimização de espaço proporcionada pelo sistema. No e-commerce, possibilita economias nos armazéns centrais, além da economia de espaço, principalmente nas etapas do processo de pick & pack. A solução também reduz o risco de erros de coleta e devoluções dispendiosas.

**Veredito do teste IFOY:** “O armazém da Noyes é adaptado às necessidades dos seus clientes. No hub de nano-atendimento, os clientes finais localizados em áreas urbanas podem retirar seus produtos 24 horas por dia. De forma alternativa, os entregadores de última milha levam os produtos aos clientes finais de modo sustentável e livre de emissões, por bicicleta ou e-bike. O ROI é de doze a dezesseis meses – dependendo da necessidade de refrigeração.”

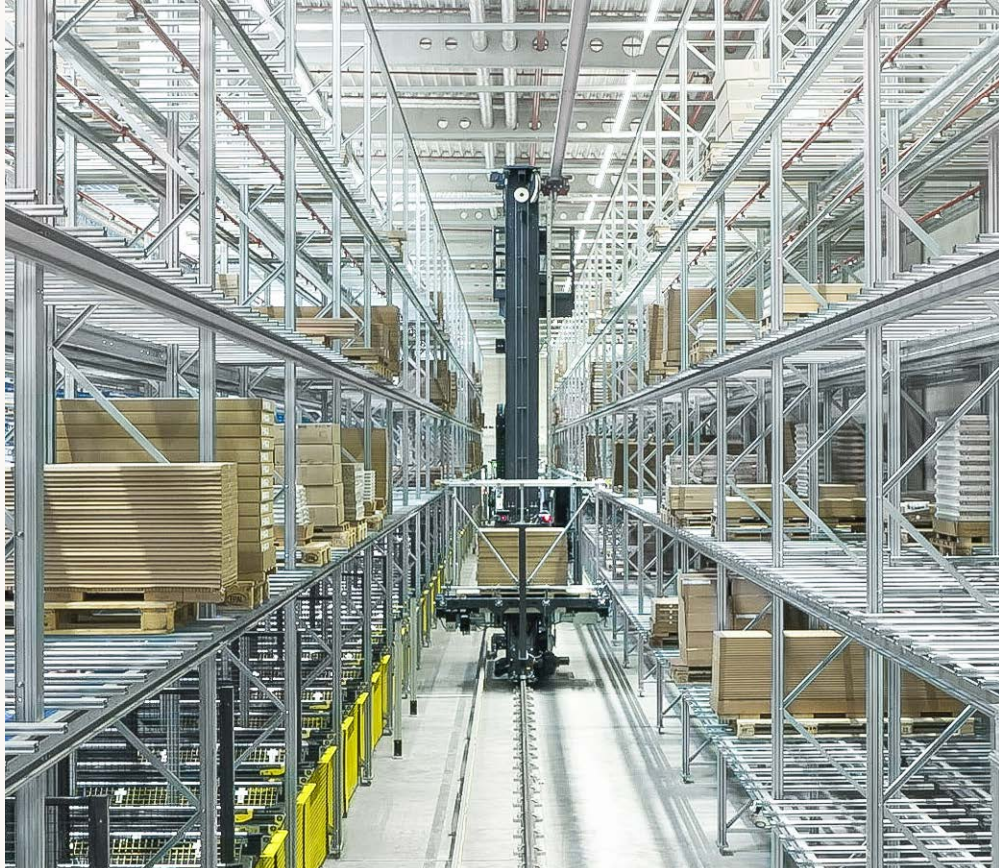


### Solução de Armazém Integrado – IKEA Project Flat Pack Picking, da SSI Schäfer

Já a melhor “Solução de Armazém Integrado” foi para a SSI Schäfer, pelo IKEA Project Flat Pack Picking, implementado no maior Centro de Distribuição de pedidos de clientes alemães da loja de móveis sueca. Com ele, os funcionários da IKEA ficam livres de trabalho pouco ergonômico, pois a ferramenta paletiza itens grandes e pesados.

A solução de separação de pedidos escalável consiste em três áreas: a parte esquerda do sistema para o fornecimento dinâmico das embalagens de móveis, a área de separação real no meio, onde os quatro pórticos dos robôs fazem seu trabalho e ao qual nenhum humano tem acesso, nem mesmo para fins de teste, e a parte direita do sistema, para o fornecimento dos itens de movimento rápido.

Os robôs pórticos são equipados com garras multifuncionais que se adaptam automaticamente às dimensões



dos artigos a serem recolhidos e ao tipo de embalagem por meio de ventosas ajustáveis por servomotor. Embalagens de até 2,5 metros de comprimento e pesando mais de 60 kg são retiradas com segurança do palete de origem e transferidas para o palete de pedidos.

**Veredito do teste IFOY:** “O novo sistema permite à empresa atender

cerca de 3.000 pedidos de clientes a mais por semana em comparação a antes da aquisição. A sofisticada solução de separação de embalagens planas da SSI Schäfer também pode ser adaptada a uma ampla gama de diferentes SKUs, além da indústria de móveis e, portanto, também é muito interessante para outros mercados.”

### Especial do Ano – Synaos IMS para Localização de Veículos, da Synaos

Na categoria “Especial do Ano”, a vencedora foi a Synaos, com o sistema de localização Synaos IMS – Vehicle Localization para empilhadeiras, com tecnologia de última geração. Sua detecção chega a uma precisão de cerca de 25 centímetros, alcançada com marcadores a cada 100 metros. A “caixinha preta”, parafusada na empilhadeira, opera com consumo de energia de 7 watts e transmite os dados de sua câmera – 15 imagens por segundo – via Wi-Fi para avaliação por meio de algoritmos de visão computacional.

Com a solução, é possível observar exatamente a utilização da frota. Todo o processamento de imagem do sistema ocorre localmen-

te no computador embarcado, nenhum dado sensível precisa ser transferido para a nuvem.

Já existem tecnologias de localização de empilhadeiras, mas muitas vezes não são usadas pelo alto custo, o que não é o caso dessa solução.

**Veredito do teste IFOY:** “É extremamente fácil registrar a utilização da frota, criar mapas de calor para

pontos críticos no Centro de Distribuição e otimizar os layouts do armazém. O hardware de baixo custo funciona em conjunto com um software inteligente. Toda empilhadeira com fonte de alimentação e opção de montagem pode ser equipada com o kit de sensores de localização de veículos, o que significa que um grande mercado pode ser atendido.”





## Robô – robobrain.NEUROS, da robominds



Na categoria "Robô", a vencedora foi a robominds, com o sistema operacional de robô neuronal robobrain.NEUROS, considerado um solucionador de problemas, realizando paletização e reconhecimento de caixas, por exemplo. O robobrain.NEUROS já está sendo utilizado por empresas em diversos setores, especialmente

na indústria automotiva, farmacêutica e de diagnósticos e intralogística.

**Veredito do teste IFOY:** "O sistema pode servir como plataforma para a próxima geração de automação em logística. Ele pode ser usado para criar um ambiente de automação fácil de usar e econômico."



## Apoiadores

Os patrocinadores do IFOY Award são a VDMA – Materials Handling and Intralogistics Sector Association e a VDMA Robotics + Automation Sector Association. Os parceiros são: Messe Dortmund; Cascade, fabricante de acessórios para empilhadeiras; CHEP, líder de mercado global em pooling de paletes; GARBE; LTG; Fliegl Fahrzeugbau; e BMW Group. A sede da organização do IFOY fica em Ismaning, perto de Munique. O IFOY Award tem o patrocínio de Robert Habeck, Ministro Federal Alemão para Assuntos Econômicos e Ação Climática. [Logweb](#)

# LOGWEB, MULTIPLATAFORMA EM MÍDIA NO SEGMENTO DE LOGÍSTICA

## Conteúdo

- por voz
- temporário

- por imagem
- por vídeos
- por textos

**Público-Alvo:** Canais que te conectam a segmentos e pessoas específicas e eficazes

**Canais e Ações:** Estratégia típica da mídia segmentada

**Conteúdos adaptáveis:** De acordo com seu alvo. Cada mídia, um conceito

**Orçamento:** Ao contrário do que se imagina, estabelecido e aberto, a mídia pode melhorar muito seus benefícios

**Somos parceiros:** Mostre sua linha de chegada com o cliente, te ajudaremos objetivamente.



GRUPO

**Logweb**

Fale com  
Maria Zimmermann

11 9 4382-7545

[www.logweb.com.br](http://www.logweb.com.br)

[www.modalmaritimo.com.br](http://www.modalmaritimo.com.br)

 Portal.e.Revista.Logweb

 @logweb\_editora

 logweb\_editora

 Canal Logweb

 @grupologweb

 t.me/logweb

# As funcionalidades da logística nas diferentes empresas: nestas está o sucesso ou fracasso das operações

Um mercado altamente competitivo, com consumidores cada vez mais exigentes em relação a custo e disponibilidade de produtos, incentiva as empresas a entenderem o papel estratégico que a logística pode representar para o crescimento do negócio.

O atual cenário, em que o mundo discute os caminhos da sustentabilidade, com a maioria das nações rumando à luz dos 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável da ONU, se encontra pressionado pelo impacto da pandemia do Covid-19 e pela guerra da Ucrânia, que aceleraram tendências geopolíticas e estabeleceram novos arranjos nas cadeias produtivas globais.

A logística, enquanto atividade de suporte geral e, em especial, das operações de comércio exterior, se destaca como o elemento fundamental na cadeia de valores de quem exporta, importa ou pretende exportar ou importar produtos, componentes, insumos ou matérias-primas necessários, principalmente, à indústria, agropecuária e à produção de um modo amplo.

O cenário brasileiro não foge ao perfil global, havendo o consenso dos atores do ambiente de negócios internacionais sobre a necessidade permanente de uma nova dinâmica de aportes para a melhoria de qualidade da infraestrutura de aeroportos, portos, rodovias, ferrovias, hidrovias e dutovias, bem como na modernização da segurança jurídica a partir da estruturação

de um arcabouço legal mais transparente e simplificado, para agregar valor e competitividade ao produto Made in Brazil.

É com esta análise inicial que Ricardo Mota, presidente da Câmara de Comércio, Indústria do Estado do Rio de Janeiro – Caerj, vice-presidente da Câmara de Comércio, Indústria e Serviços do Brasil – Cibra e membro da CLI – Câmara de Logística Integrada/AEB, dá início a esta matéria especial e explica as funcionalidades da logística dentro das empresas. Segundo ele, estas são organizações econômicas que trabalham e harmonizam fatores de produ-

ção no desenvolvimento de suas atividades, com objetivo de lucro. No contexto do Comércio Exterior, a funcionalidade empresarial permeia pela cadeia produtiva e operacional em uma complexa rede de elementos interligados, que atuam em uma lógica própria da empresa, com uma dinâmica estabelecida na sua cadeia produtiva, ou workflow de processos. Neste contexto, a logística consiste em um sistema do processo produtivo e seu modelo conceitual simbólico poderá ser facilmente entendido nos conceitos consagrados na Teoria Geral dos Sistemas, de Ludvig von Bertalanffy,



caracterizado por sua natureza de inter-relação com suas partes e outros sistemas. Trata-se do sistema aberto utilizado como meio para a administração de recursos, tendo sua aplicação na gestão do poder público, nos negócios e na realização de atividades da sociedade de um modo geral, com o papel de "ceme" integrador do planejamento, da coordenação e do controle das atividades, buscando a otimização de recursos, o balanceamento da relação custo/benefício para o ganho de todo o processo na realização dos objetivos estabelecidos.

São inumeráveis as funcionalidades da logística, uma vez que está presente em toda atividade humana e, sob o prisma sistêmico, se manifestam de acordo com os níveis de complexidade do contexto em foco. A logística trata de transporte, armazenagem de matérias-primas e produtos, presente desde a produção/fabricação até a entrega ao destinatário. A prática no vertiginoso crescimento do comércio eletrônico exemplifica e nos brinda com relativa facilidade o conhecimento do papel e das funcionalidades da logística no ambiente B2B (entre empresas) ou B2C (entre empresa e consumidor final), nos portais e market places do mundo virtual.

Nesse contexto – continua Mota –, verifica-se a integração dos atores ou partes envolvidas no processo de compra e venda que somente se materializa a partir da integração dos sistemas logísticos de cada uma das partes/atores.

A estrutura orgânica ou física deverá ser compatível com o que se propõe realizar. A logística das crises se dá de acordo com o cenário ou teatro de operações em que deverão ocorrer as ações, a exemplo dos conflitos armados entre Nações, dos mecanismos de socorro às vítimas, resgate de

bens, reparação do meio ambiente, etc., decorrentes das catástrofes naturais ou de acidentes sob a responsabilidade da atividade humana.

“Para melhor compreensão – explica o presidente da Caerj –, tomamos como exemplo mais básico a exportação de um produto de uma empresa, cooperativa ou produtor no interior do Brasil, que



De acordo com **Mota**, da Caerj, a logística é uma atividade multifuncional que se revela de acordo com a demanda e é classificada conforme a sua complexidade

exporta. Este exportador, somente realiza seu negócio tendo a logística como o meio para atingir seus objetivos. Este fabricante/produtor realizará ou demandará a terceiros as atividades primárias, de apoio, gestão de armazém (Warehouse), onde os materiais/produtos são recebidos e armazenados, há transporte e controle de Lead Time (tempo compreendido entre a primeira atividade até a última), próprias de um processo de múltiplas atividades envolvidas no Comércio Exterior.”

As atividades que se façam necessárias na cadeia logística para exportação, como estocagem, acondicionamento (caixas, paletes, contêineres, etc.) e entrega ao Operador Logístico, podem ser entregues ao próprio IPL, desde que habilitado a realizar o trans-

porte até o Terminal Alfandegado, onde ocorrerá o processo de desembarço aduaneiro e embarque no modal contratado – aéreo, rodoviário, ferroviário e aquaviário, considerando aí o marítimo, ou a multimodal.

Ressalte-se, ainda na fase primária, a necessidade de geração da documentação necessária à exportação, tais como certificado de origem, nota fiscais, atestados fitossanitário, etc., cuja emissão se dá em consonância com os Incoterms (codificação internacional de produtos) do item a exportar, assim como dos termos do Acordo ou Contrato de Compra e Venda firmado com o importador, a exemplo do DDP (Delivery Duty Paid), em que o vendedor assume todos os riscos, encargos e custos até a entrega da mercadoria no endereço do importador. Em suma, o vendedor assume a responsabilidade de toda a cadeia logística na exportação, passando pela fiscalização aduaneira na origem e no destino, imposto de importação no país de destino, transporte nas diversas etapas, prazo definido, seguros, etc. até entrega no endereço do destinatário (importador).

Já na operação FOB (Free On Board), a responsabilidade do transporte é do cliente/importador que arca com os custos, riscos e perdas associados a esta operação.

Roberto Schmeing, gerente Comercial da IBL Logística, também especifica as funcionalidades da logística dentro das empresas, começando por dizer que, hoje, esta função está alinhada à redução de custos no processo, recebimento de materiais no momento certo e à otimização do processo produtivo, sem perder a qualidade do produto. No entanto, para se alcançar esses objetivos são necessários processos e funções que envolvem:

**Logística de transporte:** seu objetivo é garantir o transporte do maior número de mercadorias ao menor tempo possível, com a garantia de qualidade em seu destino, o que permite a disponibilização de produtos onde existe demanda em potencial, dentro de um prazo que atenda às necessidades do cliente; Manutenção de estoques: agrega valor de tempo ao produto, sendo responsável pelo abastecimento de materiais para produção e suprimento dos produtos para venda. Realiza a mensuração da melhor forma possível dos níveis corretos de estoque de materiais. Afinal, um estoque com uma quantidade acima do que é necessário pode comprometer o financeiro da empresa, enquanto uma quantidade abaixo da necessária pode enroscar a produção;

**Processamento de pedidos:** esta área é muito importante dentro da logística de armazenagem, pois, se o seu processo inicia de forma errada, existe uma grande possibilidade de ocorrerem problemas operacionais e, por consequência, problemas com o cliente. Porém, quando se inicia de forma correta, começando pela preparação e seguindo até a expedição do pedido – levando em consideração a otimização do tempo - há um processo sem possíveis rupturas;

**Armazenagem:** ao iniciar o processo de forma correta com todos os itens (produtos) cadastrados em um sistema de softwares (WMS), todo o estoque será controlado sistemicamente, com isso, pode-se administrá-lo melhor, além de trabalhar com dimensões da área, localidade e configuração do espaço. É considerada uma atividade estratégica, pois é importante para a competitividade, permitindo a redução de custos e desperdícios;

**Manuseio de materiais:** existem várias formas de manuseio, como



**Schmeing**, da IBL Logística:  
O colaborador de logística realiza o trabalho de quase um pós-venda, com isso, sua responsabilidade vem aumentando significativamente

por unidade, por caixa ou por item, pois cada cliente tem a sua particularidade. Por isso, a empresa precisa ter muito cuidado, já que o manuseio errado pode trazer prejuízos para a companhia e para o cliente. É preciso ter um controle muito rígido desde a entrada, armazenagem, movimentação e despacho, para que seja utilizada a menor quantidade de processos, com a garantia de qualidade do produto no menor tempo possível.

“O processo logístico em uma organização é composto por uma série de atividades, iniciando com as primárias, que abrangem Transporte, Manutenção de Estoques e Processamento de Pedidos. Temos também as atividades secundárias ou de apoio, compostas por Armazenagem, Manuseio de Materiais, Embalagem, Suprimentos, Planejamento e Sistemas de Informação.”

Outro ponto importante a ser considerado na logística – continua Roberto Rila, docente dos cursos de Gestão e Negócios do Senac EAD – refere-se aos modais de transporte a serem utilizados na operação da empresa, ou seja, qual o tipo de transporte mais adequado à operação da organização, onde

temos basicamente cinco modais: rodoviário, ferroviário, hidroviário, aéreo e dutoviário. As características do produto e custos acabam determinando o modal mais adequado à empresa.

“Não podemos esquecer da logística internacional que, com a globalização, vem ocupando papel importante nas empresas, pois cada vez mais as organizações possuem relacionamento com outros países, seja cliente ou fornecedor. Lidar com esse processo de importação/exportação, melhorar o sistema logístico com parceiros internacionais, toda essa burocracia é papel da logística internacional”, completa Rila.

Por sua vez, Priscila Souza, CEO da Sua Entrega Comercial e Logística, coloca que a logística está diretamente ligada ao sucesso de uma empresa, levando à eficiência nas operações e à satisfação dos clientes nas entregas. Ajuda a diminuir gastos e custos e melhora a comunicação do cliente com a empresa, proporcionando assim uma melhor experiência para ele. “Nas atividades primárias e secundárias vemos uma grande importância. Por exemplo, através do acompanhamento de rotas é possível monitorar em tempo real a localização do veículo e seu curso programado para realizar a entrega, garantindo uma maior segurança para o cliente que, por sua vez, tem a possibilidade de rastrear sua encomenda, e por parte de quem transporta, a partir destas informações, consegue tomar algumas decisões durante o processo. Isso sem falar das ações secundárias, que cuidam das embalagens, do bom manuseio da mercadoria e outras funções. E o que falar sobre a roteirização, que por sua vez ajuda a reduzir os custos logísticos, otimizando tempo e distância nas variadas modalidades de transportes existentes em qualquer lugar do mundo.”

## Vários níveis

De acordo com Mota, da Caerj, a logística é uma atividade multifuncional que se revela de acordo com a demanda e é classificada conforme a sua complexidade, onde o outsourcing, ou terceirização, assume de forma customizada ou personalizada as soluções na gestão da cadeia de suprimentos. As ofertas por soluções logísticas ocorrem de acordo com a natureza e os níveis ou elos da cadeia de transporte e suprimento. Muitos Operadores Logísticos se especializam na prestação de serviços ao agronegócio, produtores rurais, indústria, redes de lojas físicas, e-commerce, rede de laboratórios, hospitais, enfim, em toda a atividade humana.

Mota lembra que, na concepção clássica, a logística se revela nos níveis:

**1PL – Primary Logistics, Logística Primária** – Operações com recursos próprios da empresa, órgão público, etc., envolvendo movimentação/transporte e controle de seus itens, mercadorias, produtos, etc.;

**PL** – Atividade compartilhada, ainda restrita à fase ou elo de transporte da cadeia logística. A carga é movimentada/transportada com recursos próprios e terceirizados;

**3PL-Third – Party Logistics ou Logística da Terceira Parte** – As operações de transporte e armazenagem são terceirizadas. O contratante se dedica ao seu negócio, confiando ao Operador Logístico contratado a administração dos recursos, desde o transporte no recebimento da carga, recebimento propriamente dito, descarga, armazenamento, fulfillment, expedição e entrega da carga. Entretanto, o contratante desta solução continuará responsável pelo gerenciamento das transportadoras.

**4PL** – Esse quarto nível de solução



da atividade logística se caracteriza pelo aumento da imersão, autonomia e responsabilidade do Operador Logístico com os resultados do negócio ou atividade do contratante, podendo assumir além da integralidade das atividades no escopo 3PL, abranger a gestão e execução do transporte, gerenciamento de níveis de estoque, a compra de novos produtos, insumos, materiais e, por fim, a emissão da documentação fiscal da atividade.

**5PL** – Neste último nível, o Operador Logístico realiza, além das atividades que lhe foram confiadas até o nível 4PL, a responsabilidade de estabelecer toda uma solução dedicada às necessidades do contratante, estando intimamente comprometido com os níveis de satisfação do consumidor final. A solução customizada é ampla e permeia até responsabilidade pelos Custos Logísticos, dentre os principais, o custo da falta de um item, por falta de estoque ou stockout cost, quando se recebe um pedido. Este custo pode ser variado, devido a se perder um pedido total ou parcial, pelo custo de se repor de forma urgente

ou pelo custo de se alterar toda a programação de produção para fabricá-lo.

“Some-se ao Custo Logístico, o Custo de Obsolescência, que é o custo de se manter em estoque itens obsoletos ou sucateados. Geralmente, os itens obsoletos são componentes de equipamentos ou máquinas fora de linha de fabricação e o Custo de Oportunidade, ou custo da renúncia, é o valor que deixa de se ganhar por não aceitar atender a uma demanda”, completa o presidente da Caerj.

Priscila, da Sua Entrega, também lembra que a logística é muito dinâmica e de grande utilidade para as organizações, sejam elas de pequeno ou grande porte. O que podemos ver atualmente nas empresas é exatamente isso, a implantação de diversas formas de logística, a fim de um maior crescimento econômico nelas.

“Já pensou em reduzir o tempo de espera para o cliente (lead time), aumentar a produtividade e ainda reduzir os custos do seu negócio? Pois é, isso é possível na logística de abastecimento. Por

falar em redução de custos, isso também pode ser visto na logística de produção. Aqui a ideia é fazer mais com menos, ou seja, uma maior produção com menos mão de obra, a exemplo de máquina potente ao realizar o trabalho de três ou quatro pessoas. No setor de distribuição, vemos a rápida entrega de mercadorias para o cliente de uma forma mais segura, mas sempre visando a um menor custo operacional, como na utilização de caminhões e mão de obra no processo. Toda boa empresa que se preza tem um pós-venda eficiente, não é mesmo? É isso mesmo, é aí que entra a logística reversa, que tem um papel fundamental na experiência do consumidor. É ela quem soluciona o problema do cliente, ou seja, que vai até ele buscar uma mercadoria que chegou com defeito ou algo do tipo, isso tudo de forma rápida e gratuita. Uma empresa com uma gestão de processos estabelecidos pode se destacar no mercado, porque muitas não fazem isso. As logísticas de 3 PL e 4 PL são bastante fundamentais para as empresas desenvolvidas. O processo é mais dinâmico, além de mais eficaz, pois tudo é feito de forma única", explica Priscila.

## Erros na logística

Quando o assunto envolve os maiores erros na logística das empresas, Mota, da Caerj, diz que são muitos, mas, sobretudo, a carência de qualificação profissional dos atores da cadeia produtiva do negócio. "A atualização de infraestrutura de instalações e tecnologia e qualificação profissional são, ao meu ver, os maiores influenciadores da Acuracidade – Grau de ausência de erro ou grau de conformidade com o padrão, próprios da atividade logística."

### FASES DA LOGÍSTICA QUE UMA EMPRESA REALIZA DENTRO DE UMA OPERAÇÃO

<b>Abastecimento</b>	É responsável pela gestão dos suprimentos (matéria-prima) necessários para comercialização e fabricação de produtos acabados e semiacabados, com objetivo de garantir o correto funcionamento do restante das operações da cadeia de abastecimento. "Pois, se o processo não iniciar corretamente, podemos comprometer seriamente uma linha de produção, como a de uma montadora de veículos, por exemplo. Por isso, a logística precisa estar preparada para executar uma operação neste perfil, caso contrário os custos podem comprometer toda a operação e a empresa", diz Schmeing, da IBL Logística
<b>Produção</b>	Se refere à logística integrada que faz a gestão e o controle de materiais, do processo produtivo e da mão de obra de uma empresa, e o seu maior benefício é a redução de custos e apoiar na redução do lead time de fabricação. "A empresa que não investe em sistema e processos operacionais, com o tempo desaparecerá do mercado. Há um ditado que muitas empresas usam: fazer mais com menos. Para isso, as companhias precisam investir em sistemas confiáveis para obterem redução de custos, caso contrário, enxugarão gelo", diz o gerente comercial da IBL Logística.
<b>Distribuição</b>	É um conjunto de atividades relacionadas à distribuição ou entrega de mercadorias. Em alguns casos, quando esta logística não é bem elaborada antes da respectiva entrega, pode-se ocasionar muitos problemas para a companhia e para o cliente. "Ou seja, se a empresa de logística não tiver funcionários treinados e preparados para esta função, podem ocorrer problemas, como mercadorias não entregues, aumentando, assim, os custos e problemas com o cliente devido a atrasos, por exemplo", afirma Schmeing, da IBL Logística. Rila, do Senac EAD, lembra que ela atua no processo logístico desde a saída do produto da fábrica até sua chegada no cliente.
<b>Reversa</b>	O gerente comercial da IBL Logística revela que este tipo de operação não é bem-visto por muitas empresas de logística, pois, em alguns casos, a reversa diz respeito a retorno de produtos impróprios e, neste caso, a maioria delas não tem espaço adequado para armazenar esse produto, já que em muitos casos são produtos vencidos ou avariados. Por imposição do embarcador, esse trabalho precisa ser feito mesmo que em condições inadequadas, neste caso, citamos aqui produtos alimentícios e fármacos, por exemplo. Neste caso, a empresa precisa ter um local adequado para armazená-los, e na grande maioria das vezes, sem uma receita adequada e sem contar os riscos para a saúde. Por sua vez, Rila, do Senac EAD, lembra que esta é uma função que ganha cada vez mais destaque e que atua, principalmente, no pós-consumo: o produto faz o caminho inverso, retornando para empresa. "Por exemplo, produtos com defeito ou devolvidos por algum motivo pelo cliente". Outra forma de logística reversa tem relação com questões ambientais e responsabilidades legais. Podemos citar o descarte de embalagens, baterias, pneus, onde estes pontos são regulamentados pela Política Nacional de Resíduos sólidos (Lei nº12.305, de agosto de 2010). "Com a preocupação ambiental crescente, muitas empresas se beneficiam de ações de logística reversa, criando um diferencial competitivo para com seus consumidores", completa Rila.
<b>3PL</b>	Este modelo é o mais usado por empresas produtoras, já que na visão desse setor, a terceirização é mais viável economicamente. Uma vez que, ao optar pela terceirização do serviço, basta gerenciar as informações. Importante lembrar aqui que a atuação dos Operadores Logísticos envolve a armazenagem e distribuição dos produtos.
<b>4PL</b>	Trata-se do modelo de operação mais usado pelas empresas logísticas e o mais interessante também, pois permite maior autonomia na operação, desde que tenham um sistema confiável para controle de estoque, recebimento, expedição e distribuição. "Com isso, a empresa pode ter melhor resultado perante o cliente e redução de custos operacionais, já que é responsável por toda a operação e controle de estoque e distribuição", completa o gerente Comercial da IBL Logística. Rila, do Senac EAD, acrescenta que aqui temos uma evolução do processo anterior, ondem são realizados os mesmos processos com o incremento da interação com os fornecedores, gerenciando toda a operação. "Desta forma, as operações são otimizadas e as empresas se concentram no seu core business a produção dos seus itens."

Por seu lado, Schmeing, da IBL Logística, ressalta que há vários erros operacionais. "E neste caso, podemos citar e enumerar os principais: 1º) subdimensionar uma operação e depois não cumprir com o projetado; 2º) atividades operacionais fora do escopo projetado e com custos elevados; 3º) montar um projeto de forma errada; 4º) não ter controle de estoque via sistema confiável; 5º) não ter processo operacional e sistêmico; 6º) prometer ao cliente e depois não cumprir com o acordado; 7º) não seguir normas e procedimentos acordados no ato da negociação, podendo comprometer toda uma operação e a receita da empresa."

Como caminhos para solucionar estes erros, o gerente Comercial da IBL Logística sugere que, antes de qualquer início de operação de logística (armazenagem e transporte), a empresa precisa ter certeza de que o que está sendo feito atende às exigências do cliente, e deve atentar-se para os critérios da SLA (Service Level Agreement, ou Acordo de Nível de Serviço), que define as responsabilidades de cada parte e os processos que serão realizados. Além de alinhar demanda, custos dimensionados na operação, equipamentos, sistemas e equipes.

"Para isso, todas as áreas precisam estar diretamente envolvidas no projeto, a fim de ter certeza de que o que está sendo desenhado atende a ambos, para que se possa dar início a uma operação saudável e sem riscos", completa Schmeing.

A lista de erros na logística das empresas feita por Rila, do Senac EAD, também é longa, pois, como ele diz, infelizmente algumas organizações cometem muitas falhas no que tange as suas operações logísticas.

Dentre os principais erros apontados estão:

- **Falta de planejamento:** Planejamento é fundamental, ter processos bem definidos, alternativas em caso de falhas. Planejamento inadequado pode refletir em custos operacionais maiores;
- **Falta de comunicação entre as áreas da empresa:** pode haver uma série de erros caso não ocorra uma comunicação na organização. Atividades de áreas distintas podem atrapalhar umas às outras;



**Priscila**, da Sua Entrega: No caso da falta de responsabilidade logística, são inúmeros os desperdícios, como de recursos financeiros, materiais e de mão de obra

- **Não conectar o marketing à logística:** essa conexão é fundamental, já que o time de logística precisa ter conhecimento do planejamento de marketing da organização para poder prover os recursos necessários de aquisição, matéria-prima, armazenagem e distribuição;
- **Tecnologia defasada ou não existente nas operações logísticas:** A tecnologia está em constante evolução e na logística é fundamental, gerando uma redução significativa nos custos operacionais;
- **Métricas de desempenho equivocadas ou não funcionais:** As organizações precisam saber quais

KPIs realmente são importantes e significativos para sua operação e que realmente reflitam a realidade e permitam a ação da empresa para melhoria do processo, caso necessário.

"É fundamental investir em planejamento, planejar a operação como um todo, processos, funções, modais, fornecedores, tecnologias. Após o planejamento, o desafio é colocar em prática tudo que foi planejado.

Medir os resultados com as KPIs bem definidas é a próxima etapa e, identificando falhas, agir para corrigi-las. Nesse contexto, a comunicação é fundamental, então promover essa interação com todos os envolvidos é primordial para o sucesso da operação logística na organização, cada um sabendo como sua atividade contribui para o processo e qual o reflexo na etapa seguinte", explica o docente dos cursos de Gestão e Negócios do Senac EAD, referindo-se a como solucionar os problemas.

Também na opinião de Priscila, da Sua Entrega, os maiores erros são a falta de comunicação entre os envolvidos na ação, a falta de investimento em automação nas operações, colaboradores não capacitados, considerando que o mercado está em constante mudanças, e não se preparar para as datas comemorativas.

"Para solucionar estes problemas, inicialmente seria necessário capacitar todos os envolvidos no processo, depois fazer um bom investimento nas operações (automatizar), já para evitar transtornos nas entregas, pois existe a necessidade de haver um planejamento mais apurado para atender a demanda de pedidos no período de grandes comemorações, como o dia das mães, dos namorados e o Natal."

Por sua vez, Paulo Sarti, diretor-presidente da Penske Logistics Brasil,

lembra que, nas últimas décadas, a logística vem ganhando importância e destaque nos diferentes modelos de gestão das organizações empresariais. Porém, muitas organizações não possuem estrutura, tecnologia ou profissionais para gerenciar sua cadeia de forma estruturada. Isso ocorre por questões culturais ou relacionadas ao custo do investimento.

“Um mercado altamente competitivo, com consumidores cada vez mais exigentes em relação a custo e disponibilidade de produtos, incentiva as empresas a entenderem o papel estratégico que a logística pode representar para o crescimento do negócio. As organizações tendem a perceber que investir em logística não é mais uma questão de qualidade, mas, principalmente, de sobrevivência. Por outro lado, é importante que empresas de serviços – como Operadores Logísticos e transportadoras – ofereçam condições cada vez mais robustas e vantajosas, que permitam viabilizar os serviços de gestão e operação da cadeia de suprimentos, gerando escalabilidade”, aconselha Sarti.

## Responsabilidade logística

Como o assunto capacitação dos colaboradores veio à tona, fica em evidência a questão da responsabilidade logística: como esta, mal assumida, ou a falta desta, pode trazer que tipos de problemas para a empresa?

Mota, da Caerj, é enfático: o encerramento do negócio. “Atuar com uma política permanente de estabelecimento e conscientização de limites de responsabilidade funcional com todos os atores e partes envolvidas é fundamental para manter a responsabilidade.” Já Schmeing, da IBL Logística,

lista os vários problemas que podem ser gerados: 1º) atraso nas entregas, gerando insatisfação com os clientes, 2º) avaria ou danificação de produtos, comprometendo a confiança entre empresa e cliente; 3º) desperdício financeiro ou com mão de obra; 4º) custos desnecessários para a empresa, comprometendo a receita; 5º) retrabalhos sem repasse operacional, devido a algum erro por parte da empresa, 6º) contratação de mão de obra inexperiente.



**Sarti**, da Penske: “Manter a responsabilidade implica em profissionalizar a gestão da cadeia de suprimentos e desenvolver parcerias estratégicas, de longo prazo

A solução para estes problemas, segundo o gerente Comercial da IBL Logística, é cumprir com o que foi acertado e discutido entre as partes, cliente e empresa de logística, no início de cada operação.

Também na visão de Sarti, da Penske, a empresa pode enfrentar problemas como o desabastecimento em seus pontos de vendas ou de produção, o que, em última instância, pode resultar na perda de participação de mercado, por exemplo.

“Manter a responsabilidade implica em profissionalizar a gestão da cadeia de suprimentos, por meio de tecnologia e profissio-

nais capacitados, e desenvolver parcerias estratégicas, de longo prazo, com Operadores Logísticos que tenham condições de oferecer um ambiente capaz de suprir as necessidades a custos competitivos.”

Outra análise parecida sobre a responsabilidade na logística é feita por Rila, do Senac EAD. Esta, mal assumida, ou a falta desta, pode gerar insatisfação dos clientes por falhas nas entregas, decorrentes de atrasados ou entregas de produtos incorretos; extravio de itens ou danos aos produtos; desperdício de materiais, mão de obra ou ainda recursos financeiros, ocasionando custos desnecessários e retrabalho. “Para evitar estes problemas, é preciso ter processos bem definidos com os devidos responsáveis elencados. É primordial ter um ‘dono’ para cada atividade, é fundamental dar autonomia, mas cobrar os resultados.”

Priscila, da Sua Entrega, também explica que, no caso da falta de responsabilidade logística, são inúmeros os desperdícios, como de recursos financeiros, materiais e de mão de obra, além de geração de custos que são desnecessários, como o retrabalho. “Por exemplo: se você tem uma empresa de entregas, e houver uma falha na comunicação, informação de endereço errado, isso vai acarretar num prejuízo financeiro, ou seja, mais combustível gasto na operação, além do tempo desperdiçado, é claro.”

Para que haja responsabilidade, diz a CEO da Sua Entrega, é necessário que se conheça todos os processos logísticos, como planejamento e novas tecnologias de estoque, além de acompanhar as mudanças do mercado, se atualizando e sempre capacitando os colaboradores.



## Exigências da Logística

Por tudo o que foi exposto até agora, fica uma questão a ser respondida: Quais são as imposições/exigências da logística hoje?

Sucinto, Mota, da Caerj, responde: Acompanhar a dinâmica dos novos paradigmas do Século XXI, alinhando suas atividades às demandas e tendências de responsabilidade socioambiental que evoluem no novo comportamento de consumo.

Para Sarti, da Penske, é manter um nível de serviço elevado e flexível, permitindo que a logística, atrelada ao negócio, se adapte rapidamente às exigências dos clientes. Isso só é possível com investimentos assertivos em tecnologia e inovação.

Agilidade também é o termo colocado por Rila, do Senac EAD. Para ele, no mundo dinâmico e cada vez mais globalizado, agilidade é fundamental. Outro ponto importante é a redução de custos, essencial para manter a competitividade da empresa. Além disso, há uma pressão grande para que as organizações sejam cada vez mais sustentáveis, com uma preocupação ambiental e, o mais importante, com a satisfação do cliente. Todos os esforços da empresa devem ser voltados para satisfazer seus clientes. "Podemos perceber que os desafios são enormes, mas necessários para perenidade da organização."

Nos últimos anos, o mercado logístico cresceu muito e as empresas passaram a exigir mais dos seus colaboradores. Atualmente, o colaborador realiza o trabalho de quase um pós-venda, com isso, sua responsabilidade profissional vem aumentando significativamente. "Por outro lado, se



o gestor não investir neste profissional para que ele trabalhe com custos reduzidos para atingir os resultados exigidos pela empresa, há a possibilidade de erros aparecerem", pontua, por seu lado, Schmeing, da IBL Logística.

Já para Priscila, da Sua Entrega, hoje é exigida uma boa comunicação, um bom atendimento, redução do prazo de entrega, redução de custos, automação nas operações, pós-venda eficaz com logística reversa e profissionais capacitados conforme pede o mercado.

### 5G

Num momento em que o 5G começa a se tornar realidade em vários pontos do país, cabe saber o seu impacto na logística.

"Toda a linha de produção se beneficia com a tecnologia 5G, em especial os sistemas logísticos na gestão do armazém, como meio indutor à plena automação operacional dos armazéns, com ganho de espaço físico das instalações, fluxos e minimização de recursos de suporte operacional,

agregando segurança na coordenação remota dos processos internos", aposta Mota, da Caerj. Sarti, da Penske, também acredita que será mais uma ferramenta que permitirá ganhos de eficiência e flexibilidade na gestão. A partir da implementação efetiva, a maior velocidade de conexão e a menor latência possibilitarão, por exemplo, mais assertividade e menos tempo de resposta no rastreamento e monitoramento da distribuição de cargas.

"O 5G trará grandes benefícios para a logística, quaisquer operações que envolvam monitoramento, comunicação, troca de informações ficarão mais ágeis. Também permitirá muitas atividades em tempo real, além da conectividade de muito mais dispositivos, algo que não era possível com as tecnologias anteriores. O 5G é dez vezes mais rápido que o 4G, mais estável e consome 100 vezes menos energia. "Eis algumas melhorias de processos com o 5G: Controle mais efetivo do armazém e estoque: haverá a possibilidade de utilizar RFID em toda carga sem a ocorrência de

interferência de sinal; monitoramento completo, todo veículo poderá ser monitorado em tempo real; mitigação de problemas através da observação contínua dos veículos, podendo se identificar indícios de falhas mecânicas antes que problemas ocorram, atuando de forma preventiva; conexões wifi terão maior capacidade, reduzindo a exigência de conexão dos equipamentos com fios e cabos”, lista Rila, do Senac EAD.

Priscila, da Sua Entrega, também acredita que o 5G irá proporcionar muitas melhorias na área de transporte, no rastreamento de mercadorias, na comunicação com drones que fazem entregas, na comunicação de modo geral.

## Terceirização da Logística

A terceirização da logística permite ao cliente ter acesso a tecnologia de ponta e ganhos de escala operacional com muita rapidez, uma vez que os Operadores Logísticos oferecem plataformas operacionais com estrutura para atender diversas empresas ao mesmo tempo, diluindo custos e tornando o serviço bem mais competitivo.

Esta afirmativa de Sartí, da Penske, serve para introduzir mais um tópico desta matéria. Os benefícios, os problemas que podem surgir, o que considerar para a terceirização da logística, o que fazer para funcionar a relação empresa/OL ou transportadora.

“A polêmica da terceirização, de um modo geral, mitiga à medida que os benefícios aumentam a margem de crescimento em relação aos custos. O ambiente favorável à terceirização se revela com a demanda por solução logística em cenários temporários

e/ou emergenciais, em que a alocação de recursos é transitória e não justifica o investimento e incorporação desses ativos pelo contratante. O exemplo mais patente dessa realidade se dá na realização de eventos esportivos, olimpíadas ou grandes shows musicais em que os organizadores, comitês ou empresas se extinguem com o projeto do evento.



**Rila**, do Senac EAD: Não é mandatório terceirizar todo o processo logístico. O importante é ter uma parceria que atenda às necessidades da organização

Já no cluster dos negócios ou serviços contínuos – prossegue o presidente da Caerj –, a terceirização da logística é uma questão de decisão estratégica em que todos os fatores de influência são considerados de acordo com o plano de negócio.

As startups são um bom exemplo dessa realidade em que quase todas as atividades-meio de seu negócio são terceirizadas, e dedicam seus investimentos a ativos vitais e estratégicos para a sua atividade fim.

“Os problemas que poderão decorrer da terceirização são clássicos a toda contratação de serviços, que, na maioria das vezes, decorrem da qualidade da formulação ou modelagem da terceirização pretendida. O mercado dos serviços logísticos não

teria um comportamento diferente, muito pelo contrário, ele exige uma avaliação de riscos acurada, um minucioso ‘desenho’ do modelo logístico que se pretende terceirizar e a certificação das competências do Operador Logístico ou transportador para assumir a execução desta parte ou fase do negócio. O não atendimento do perfil ou a contratação não conforme da terceirização poderá redundar até no fechamento de atividades da empresa contratante”, alerta Mota.

Schmeing, da IBL Logística, também coloca que, na terceirização, entre os benefícios estão custos reduzidos, melhoria dos processos e da qualidade do serviço e atuação com sistema confiável. Contudo, existem problemas que podem surgir, entre eles: não estar preparado para tal função ou não conhecer o processo do cliente, vender um serviço e a empresa não atender da forma como foi oferecido ou prospectar um cliente sem entender a demanda.

Outra questão – ainda segundo o gerente Comercial da IBL Logística – é o cliente informar um desenho e, no meio do processo, mudar a regra ou não ser específico com a informação, vindo a cobrar por um serviço que não estava no projeto. “Para isso, recomenda-se que todas as informações e processos sejam claros e ambas as empresas precisam estar de acordo com as regras, além disso, a informação sobre a operação deve ser compartilhada com o cliente para não ter erros. Em alguns casos, o cliente pode desejar impor uma regra que não atende ao Operador Logístico. Nesse caso, é preciso um consenso entre as partes para que a operação seja coordenada de forma segura, a fim de evitar cobrança indevida ou exa-

cerbada ao operador logístico." Em relação a terceirizar a logística da empresa, Rila, do Senac EAD, também lembra que o ponto principal diz respeito à redução de custos, permitindo que a empresa possa focar no seu negócio e deixando atividades operacionais nas mãos de um especialista. Um ponto negativo seria a responsabilidade, sobre a operação logística, que passa a ser de um terceiro.

"Torna-se condição sine qua non encontrar um terceiro com expertise reconhecida no mercado, com bons níveis de serviços. Resaltando que falhas na operação podem refletir na satisfação dos clientes, considerando que muitas empresas se utilizam da logística como diferencial competitivo. É fundamental ter métricas com KPIs bem definidos e penalidades rígidas para o descumprimento dos acordos firmados."

Ainda de acordo com o docente dos cursos de Gestão e Negócios do Senac EAD, um ponto que pode ser considerado é a terceirização de apenas algumas partes do processo logístico, somente transporte, armazenagem, etc. – não é mandatório terceirizar o processo todo. O importante é ter uma parceria que atenda às necessidades da organização, trazendo ganho para ambas as partes.

Priscila, da Sua Entrega, também avalia que são muitos os benefícios de terceirizar a logística: segurança, redução de custos, aumento na satisfação dos consumidores, ganho de tempo e agilidade.

"Já as desvantagens, creio que a rotatividade de colaboradores, contratar prestadores ruins e o descumprimento de prazos nas entregas, coisa que pega mal para qualquer empresa. Por isso, o ideal, antes de se terceirizar um

serviço, é buscar informações e referências sobre a empresa a ser contratada, por exemplo a reputação dela e outros. Para que a relação funcione sem muitos problemas, é necessário seguir o acordo regido pelo contrato feitos por ambos, e assim, tentando levar as coisas harmoniosamente, mas claro que sempre haverá um problema, por menor que seja."


## Participantes desta matéria

**Caerj e a Cisbra** – Constituída por empresas dos setores industrial e de serviços, a Caerj atua na assistência e defesa dos interesses dos associados e de toda comunidade empresarial, criando ferramentas e oportunidades para o desenvolvimento econômico e sustentável do Rio de Janeiro. A Caerj compõe o Sistema da Câmara de Comércio, Indústria e Serviços do Brasil – Cisbra, organização multissetorial e multilateral que desenvolve parcerias estratégicas com as três esferas de governo, representações diplomáticas, câmaras de comércio e governos estrangeiros.

**IBL Logística** – Atua diretamente no departamento comercial, na área de novos projetos de Armazém e Transporte.

**Penske Logistics Brasil** – Fornece gerenciamento da cadeia de suprimentos e serviços de logística para empresas em todo o mundo.

**Senac EAD** – Na oferta de cursos EAD oferecidos pela instituição estão os livres, técnicos, de graduação, pós-graduação e extensão universitária.

**Sua Entrega Comercial e Logística** – Empresa de transporte rápido especializada em e-commerce, fazendo entregas via motoboys. 

# FBR

## de Rodas Empilhadeiras



*Ano 15 e/anel unico*



*Ano 8 e 9  
2 anéis*

*Ano 10 e 12  
anel unico*



*Rodas Bipartidas*



(11) 3585-7000



(11) 97828-2757

[vendas@fbrrodas.com.br](mailto:vendas@fbrrodas.com.br)

[www.fbrrodas.com.br](http://www.fbrrodas.com.br)

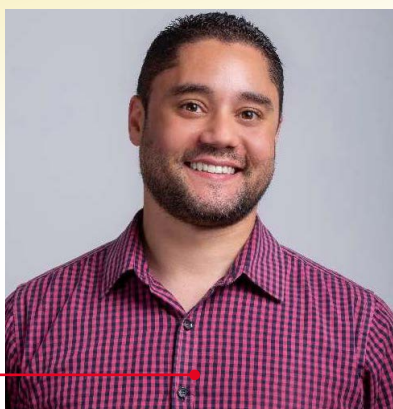
# As funcionalidades da logística nas empresas embarcadoras: cada uma com sua especificidade e problemas

Se, na matéria anterior, representantes de empresas do setor e de entidades abordaram a questão das funcionalidades da logística nas empresas, nesta, são os embarcadores que mostram como são estas funcionalidades dentro e fora das suas unidades. Exemplos claros de como funciona a logística nos mais diversos setores da economia.

## Grupo Leonora

O Grupo Leonora é uma holding empresarial com mais de 35 anos de mercado e uma das maiores distribuidoras de produtos de papelaria do Brasil. Hoje, o grupo integra três frentes de negócio: varejo com Leo&Leo, Jocar Office, LeoArte e Letron, que oferecem produtos escolares, artísticos e de escritório, além de eletrônicos; LeoLog, que traz excelência em gestão de armazenagem e cadeia logística com distribuição em nível nacional; e Leonora Ventures, que fomenta ideias inovadoras de educação e startups. "O Grupo Leonora leva muito a sério o assunto no âmbito da logística, porque acreditamos que ela tem grande contribuição no resultado da empresa, desde a compra de nossos produtos com base na inteligência de mercado, armazenagem e distribuição com parceiros qualificados. Além disso, estamos sempre atentos ao controle de estoque, pois consideramos impactar diretamente na qualidade e produtividade da empresa."

Ainda segundo **Diego Bento**, coordenador comercial de logística do Grupo Leonora, na logística internacional a empresa atua em



parceria com agentes de cargas que sejam filiados a entidades mundiais, como WCNA (World Cargo Network Association), WCA (World Cargo Alliance) e Global Affinity Alliance. "A parceria com vários agentes nacionais que têm diferentes prestadores nas origens garante uma disponibilidade maior de comparação de custos de fretes, disponibilidade de espaço para embarque e estreito relacionamento. Já no

Brasil operamos quase que exclusivamente com a Portonave – Navegantes, que hoje é o porto em Santa Catarina que é melhor servido por rotas mundiais de navegação comercial."

Considerando toda a importância que o Grupo Leonora aplica sobre a logística, Bento destaca algumas características presentes em seu processo que fortalece e consolida a marca: 1. Amparada em indicadores de desempenho e performance (SLA); 2. Terceirização completa, por parceiros que assumem responsabilidades no processo (LeoLog), inclusive estratégicas. Além da economia gerada, que permite à empresa aplicar recursos intelectuais e financeiros específicos e focar em seu core business (comprar e vender bem); 3. WMS personalizado que permite aten-



der diversas demandas do B2B ao B2C; 4. Análises de viabilidade, áreas tributárias, soluções financeiras, soluções de comércio exterior e soluções de armazenagem. 5. Transportes de parceiros geridos pelo time de transporte Leonora até o destino. 6. Tecnologia desenvolvida in house de ponta que permite transparência e visibilidade das operações em tempo real a todos os clientes; 7. Centros de Distribuição em várias regiões do país: Santa Catarina, Espírito Santo, Rondônia e Manaus. "Neste contexto, os diferenciais da logística da empresa incluem: Tecnologias de gestão desenvolvidas in house; acompanhamentos de inteligência de mercado; localização estratégica; e efetivo controle de estoque. Criatividade é o segredo para as melhores soluções."

O coordenador comercial ressalta que a logística no Grupo Leonora vem ganhando cada vez mais importância, deixando de se limitar apenas às funções operacionais, para se tornar uma área estratégica, desenvolvendo processos capazes de aprimorar o desempenho de toda a empresa. "Atualmente utilizamos softwares sofisticados e interativos para análises de dados, equipamentos de operação como a melhor linha de empilhadeiras elétricas Still, coletores de dados Motorola com leitores de longa distância e vários outros meios que tornam nosso processo mais eficiente. Além de atuarmos em regiões estratégicas que nos permitem atender nossos clientes de Norte a Sul."

Mas, diz Bento, apesar de todos estes cursos, a empresa enfrenta alguns entraves na logística. Um deles é a dificuldade na contratação de mão de obra qualificada. "Contudo, atuamos para superar este impasse investindo em capacitações, incentivos

com bolsas de estudo, convênio com academias, incentivo em programas de telepsicologia, dia dedicado à distribuição de frutas nos setores, com o objetivo de incentivar uma vida mais saudável, além de trabalharmos constantemente para manter um ambiente participativo na construção diária de uma cultura de felicidade. O reflexo disso é a conquista, por dois anos consecutivos, do selo GPTW (Great Place to Work, que reconhece as melhores empresas para se trabalhar em âmbito nacional), o que demonstra o engajamento principalmente da equipe de operações."

Já com relação às imposições do mercado quanto à logística, o coordenador comercial do Grupo Leonora afirma que uma das mais importantes atualmente é o tempo de entrega para atender clientes em localização remota, ou seja, de difícil acesso, mantendo um prazo atrativo e com custo justo, fazendo com que a empresa busque investir em métodos para aprimorar a eficiência das etapas de cadeia de distribuição para agregar valor ao cliente final. "

Finalizando, Bento explica como é tratada a responsabilidade logística no Grupo Leonora. "A logística em nossa empresa é um fator fundamental no que diz respeito ao sucesso, por tratar-se de um processo complexo, porém, temos como objetivo principal entregar ao cliente a felicidade que ele busca, através da eficiência e agilidade nos processos. Nós entendemos que somos responsáveis por buscar sempre o aumento de lucratividade ao negócio."

A gerência logística na empresa está sob os cuidados de Jucezar Rampanelli, bacharel em Administração com especialização em gestão de sistemas.



NOBLELIFT®

## Empilhadeira Retrátil ERN ProH

 até 2.000KG

 até 12.500mm



Fabricados com os  
melhores componentes  
do mercado mundial



**Freio:** Intorq  
**Transmissão:** ZF



**Bomba:**  
Shimadzu



**Controlador:**  
Curtis

## Transpaleteira Manual SAC

 até 3.000KG



Entre em contato e saiba mais

### Veroni

A Veroni é uma empresa de vinhos refresh que possui uma cultura de inovação. Hoje são dois SKUs, mas a intenção é fechar o ano de 2022 com 7 SKUs. A operação e a logística estão sendo preparadas para acompanhar esse aumento de produtos e vendas.

“A Veroni é uma empresa que acredita em um mundo melhor e com igualdade – 70% do trabalho na produção de seus vinhos é feito por mulheres. Além disso, não utilizamos em nenhuma parte do processo de produção nada de origem animal, sempre se preocupando com todas as etapas para que o consumidor final tenha o melhor vinho rosé em sua taça. Além disso, a Veroni tem os certificados pelo Fairtrade International, organização que busca proporcionar melhores condições de trabalho para produtores de países em desenvolvimento.”

Ainda segundo **Livia Marques**, CEO da empresa, a logística para o produto que vendem é mais complexa do que a logística para produtos comum do varejo. “O nosso produto possui peculiaridades, como peso, líquido, vidro, o que dificulta e encarece o envio. Todavia, estamos sempre estudando e buscando formas de aprimorar e baratear a logística para que os nossos clientes tenham a melhor experiência de compra possível.” A Veroni possui uma área de Supply Chain – que também é a área de compras – que monitora e acompanha a necessidade dos pedidos de materiais, produtos, etc. “Mapeamos as necessidades de abastecimento, datas de chegadas, melhores fretes, melhor forma de envio, sempre com um olhar atento ao preço x tempo x qualidade. A área de operação da empresa é robusta, com profissionais em constante atualização, para que possam



entregar satisfatoriamente o pedido do cliente”, assegura Livia. Ela também ressalta que a empresa atende, via e-commerce, o Brasil todo, abrangendo cidades de serra, litorâneas e interior, além das capitais. O que muda é o prazo de entrega. “Dependendo de onde a pessoa estiver levará uns dias a mais, mas não muito. No geral, a empresa está preparada para atender do Oiapoque ao Chuí.”

Sobre a responsabilidade logística na empresa, a CEO da Veroni destaca que o profissional responsável é engenheiro de produção, com um currículo especializado em logística. Esse profissional está constantemente sendo treinado e aperfeiçoado. “Com a engenharia ele consegue mapear processos de operações, logística e Supply, identificando de forma antecipada possíveis gargalos que podem vir a ocorrer.”

**Entraves na logística** – Sobre os maiores entraves enfrentados pela empresa, Livia cita o alto custo do frete. O Brasil é um país predominantemente rodoviário, com alto preço de diesel e poucas opções de frete. “A concorrência acaba sendo escassa, o que encarece o envio dos produtos, além de fazer com que a carga demore mais do que gostaríamos. No entanto, buscamos sempre nos antecipar aos problemas, portanto, estamos buscando constantemente soluções para os nossos clientes. Tudo depende do tamanho da empre-

sa, tipo de produto, experiência de entrega desejada, mas uma ideia muito atual, utilizada pela Amazon, inclusive, é o fulfillment, em que a armazenagem e a entrega ficam concentradas. Isso barateia e facilita a logística de empresas focadas em e-commerce.” Também visando mitigar estes problemas, a logística da empresa apresenta alguns diferenciais. Como a antecipação aos problemas que podem ocorrer. “Mapeamos e acompanhamos eventuais sazonalidades de vendas. Ou seja, temos previsibilidade do aumento de pedidos, seja no B2C ou no B2B, o que faz com que a operação seja preparada para tal situação.”

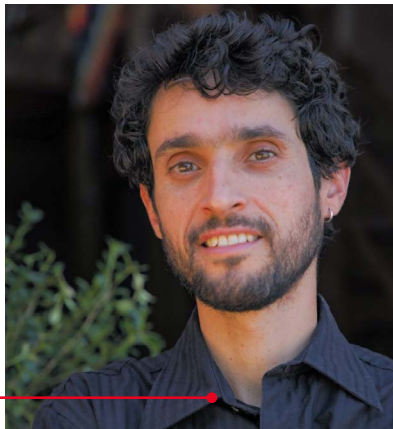
### OnVeg

A OnVeg é uma marca integrante do Instituto Origem, que tem como intuito a promoção da vida saudável e sustentável por meio da alimentação. Para isso, oferece aos mais diferentes tipos de consumidores produtos artesanais e orgânicos, além de realizar trabalhos de fortalecimento junto aos pequenos agricultores de sua região. A marca trabalha para entregar os melhores produtos aos clientes de modo cada vez mais sustentável e com impacto social positivo.

“A parte da logística é essencial no nosso processo, porque desde quando iniciamos nossas atividades, já sabíamos que seria um grande desafio para desenvolvermos o nosso trabalho a questão da distância. O instituto está a 15 quilômetros de uma cidade pequena, São Tomé das Letras, de 7.000 habitantes, e por ser uma área rural e com acesso por estrada de terra, as transportadoras não entregam a matéria-prima e nem coletam o material para entrega aos clientes diretamente no Instituto. Assim, a lo-

gística é nosso grande desafio, tanto na chegada do material quanto na saída do Instituto. Para superar este obstáculo, hoje contamos com uma rede de parceiros e uma logística diferenciada: a matéria-prima, proveniente tanto da Amazônia quanto da Bahia, e também de outros estados, chega até São Lourenço, uma cidade maior no Sul de Minas Gerais. Trabalhamos com uma média de mais ou menos cinco transportadoras que, três vezes por semana, fazem viagens até São Lourenço, quando são despachados os produtos da OnVeg e feita a coleta das matérias-primas usadas na produção. E contamos com uma rede de transportadoras parceiras que fazem as entregas em todo o Brasil.”

**Ramon Senra**, presidente da OnVeg, prossegue: “Estamos implementando agora a parte de



logística reversa dos nossos produtos: as embalagens estão em fase de implantação na instituição, e também a parte de abastecimento.”

Senra também diz que os veículos são apropriados para a carga de alimentos – a logística até a cidade é feita com veículo próprio e em São Lourenço há um posto de recebimento, um espaço apropriado onde são deixados

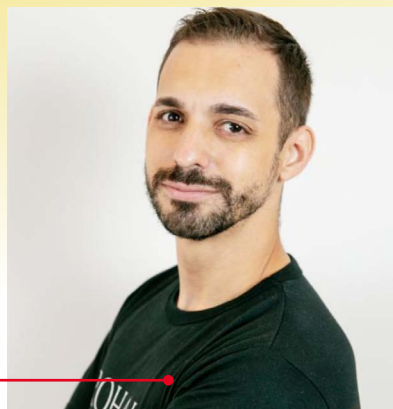
os produtos, que são recolhidos pela transportadora.

“A parte de logística da equipe é bem tranquila, porque a maioria das pessoas vive no Instituto onde fica localizada a indústria. E também contamos com o trabalho de famílias que moram na comunidade, no entorno do Instituto. Isso facilita muito essa logística da equipe.”

A OnVeg também tem revendedores dos seus produtos para supermercados, empórios, feiras de produtos naturais. E, ainda, os pedidos que são feitos pelo site. Neste caso, a entrega é realizada ou por transportadora ou via Correios, já que os produtos precisam ser despachados de forma muito rápida e eficiente. “Neste caso, também fazemos esse planejamento de três vezes por semana até São Lourenço.”

## Prohall Cosmetic

A Prohall Cosmetic é um e-commerce de produtos voltados para cuidado pessoal e estética. Tornou-se referência no segmento de cosméticos, oferecendo diversas linhas de produtos para cuidar dos cabelos e um portfólio de produtos profissionais, como de cuidados pessoais. “Garantimos que o produto comprado chegue até o consumidor final, e somos também responsáveis em definir os tipos de transportes que serão usados. Nossa equipe possui analista de estoque, conferente e auxiliares de expedição que são responsáveis por recebimentos, armazenagem e separação.” Continuando sua explicação sobre a logística da empresa, **Jefer-**



danos e no prazo determinado e, para isso, os primeiros procedimentos são separação, organização no momento de embalar, lacres de cada caixa e despacho final. “O abastecimento é feito conforme o pedido/compra, e os produtos chegam paletizados, a fim de abastecer nosso estoque. Os nossos itens são produzidos através de fábrica própria, passando por análise rigorosa. Através de NF-e faturadas ou pedidos de distribuidor é feita a separação de produtos e colocados em caixa

muito bem embalados para serem entregues ao cliente final.” Prado destaca, ainda, que é de suma importância a logística eficiente e, para isso, a empresa possui todas as ferramentas necessárias, desde embalagens de primeira linha até portapaletes bem estruturado e empilhadeira para auxiliar no movimento de carga e despacho final com transportadoras compromissadas com a empresa. “O diferencial da logística na empresa é tornar o ambiente flexível e adaptar a operação, seja e-commerce ou até mesmo distribuição simplificada, a fim de promover soluções e criar planos de ações na produtividade em nosso dia a dia. Diante da responsabilidade, a empresa só trabalha com transportadora séria e compromissada, e o supervisor de expedição, com o auxílio do analista de estoque, é responsável por toda a logística da empresa.”

## Vida Veg

A fábrica da empresa, localizada em Lavras, MG, é a maior e mais moderna na produção de leites vegetais frescos e derivados do Brasil. Com mais de 30 produtos espalhados em cinco mil pontos de venda em todo país, a Vida Veg segue como referência no segmento Plant Based no Brasil. “Somos líderes em produtos refrigerados em nosso segmento. Produzimos 40 SKUs, o maior número do Brasil para uma empresa Plant Based”, comemora **Álvaro Gazolla**, sócio diretor da Vida Veg.

Segundo ele, a logística é uma parte fundamental da marca. “Ela controla toda oferta e demanda, falamos aqui que a logística é a veia que traz a matéria-prima para fábrica, define o que vai ser produzido via PCP, e depois escoar para o mercado. Todo o caminho de matéria-prima, o que vai ser produzido e atender a demanda comercial, entregando nos PDVs, são responsabilidades da logística da Vida Veg.”

Gazolla aponta que, hoje, a maior responsabilidade da logística está em demandar a produção para garantir um estoque mínimo na câmara fria, que possa abastecer a demanda comercial sem rupturas. “Controlar este estoque de produto acabado também é uma função do time de logística. Como trabalhamos com produtos perecíveis, onde o varejo só recebe a mercadoria com o máximo de 2/3 da validade, manter um estoque baixo, mas suficiente para abastecer a demanda, é um grande desafio no dia a dia. Além de pensar no estoque, o responsável tem que conhecer um pouco da fábrica e estar bem alinhado com o gerente de produção, para evitar ao máximo a ruptura de produ-



tos já vendidos pelo comercial. Ou seja: a logística da empresa tem que conhecer um pouco de cada área e ir conectando as mesmas para manter sempre o dia a dia saudável e sem estresse nos times de produção, Supply e comercial. No final das contas, logística é a conexão entre as áreas internas da empresa e com o cliente na ponta.” Com relação à entrada de produtos, o sócio diretor da Vida Veg diz que a fábrica recebe matérias-primas de São Paulo e castanhas do Nordeste, além de amêndoa direto da Califórnia, EUA. “O escoamento da produção é para todas as capitais do Brasil e tratamos aqui como T1 e T2: T1 é o caminho da carga no meio rodoviário, de Lavras até os grandes centros; T2 é do Operador Logístico no grande centro até o estabelecimento do cliente. Sempre buscando o menor lead time possível do pedido retirado pelo vendedor até a entrega. Trabalhamos com produtos refrigerados, então caminhões novos com equipamentos revisados e controle de temperatura são fundamentais para manter a qualidade do produto. Trabalhamos com carretas, trucks e toco no transporte rodoviário. E caminhos menores, como  $\frac{3}{4}$ , Fiorinos

e vans refrigeradas nos transportes dentro do município (T2).” Para Gazolla, alguns dos entraves que a empresa enfrenta incluem a ruptura de produto. Falha na previsão de produção, equipamento quebrado ou mesmo atraso de matéria-prima provocam ruptura de estoque e perda de venda, esses, sem dúvida, são grandes problemas. Já acidentes, extravios de carga ou mesmo atraso nos operadores terceiros por buscarem agrupamento de carga para reduzir custo provocam estresse nos clientes. “Nossos produtos são de necessidade e não têm substitutos, então um atraso pode provocar um mal-estar no cliente, que já havia se comprometido com seu consumidor final.” Ainda na questão dos entraves, o sócio-diretor diz que divergências tributárias e de preços, troca ou falta de mercadoria no ato da entrega são os principais fatores que provocam ocorrência e, conseqüentemente, geram grande retrabalho para a empresa, além de prejudicarem as vendas. Junta-se a isto o fato de o cliente querer saber mais do que nunca onde sua carga está e quando ela chega sem precisar consultar ninguém. Isso ainda é um gargalo nos operadores, principalmente de produtos refrigerados, diz Gazolla. “Em que pesem estes entraves, atualmente temos penetração em todo Brasil, o que é raro para uma empresa de produtos refrigerados. Nosso lead time de entrega é rápido para as principais capitais do país. No mercado somos considerados uma empresa que tem baixa índice de corte – ou seja, atendemos os pedidos colocados sem corte de produtos –, entregamos produtos sempre frescos, o que mostra um controle de estoque bem feito.” Logweb



# Painel de Cargos e Salários norteia transportadoras

Acompanhar as movimentações do setor é fundamental para a gestão e rotatividade da empresa.

O transporte rodoviário de cargas (TRC) é responsável por 60% a 65% de todas as mercadorias que são conduzidas pelas rodovias brasileiras. Por essa alta demanda, é necessário ter um amplo âmbito profissional para atender as atividades com alto padrão de qualidade e segurança, seja em áreas administrativas ou operacionais. Para isso, as empresas precisam estar atentas às práticas de mercado para atrair novos talentos ou para promover os atuais colaboradores.

Dessa forma, o Instituto Paulista do Transporte de Carga (IPTC), órgão de pesquisa parceiro do Sindicato das Empresas de Transportes de Carga de São Paulo e Região (SETCESP), desenvolveu um painel de cargos e salários, disponibilizado para os associados da entidade, sobre as movimentações do setor, reunindo informações sobre: mais de 200 cargos, áreas de atuação, tipos de contrato (CLT, Intermittente e Temporário), média salarial geral e entre homem e mulher e/ou faixa etária, consulta em municípios específicos e quantidade de admissões, demissões e saldo.

"O TRC possui um amplo espaço para colaboradores de diferentes segmentos. É o setor que movimenta o país. Portanto, as empresas precisam estar atentas ao que está sendo exigido no momento para ter esse parâmetro na hora da contratação ou até para saberem se os salários estão equiparados com o mercado, em diferentes regiões e níveis de hierarquia. Esse planejamento faz com que a companhia seja sempre atra-



**Depentor:** "O TRC possui um amplo espaço para colaboradores de diferentes segmentos. É o setor que movimenta o país"

tiva para os melhores profissionais da área", afirma Adriano Depentor, presidente do conselho superior e de administração do SETCESP.

Essa orientação precisa ser acompanhada constantemente e atualizada de acordo com os órgãos confiáveis de registro, como o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), que são utilizados como base dos estudos feitos pelo IPTC.

Depentor finaliza: "A taxa de rotatividade é muito importante para as transportadoras fazerem esse planejamento para não comprometer a operação, justamente por já saberem quais são os meses que possuem maior pico, como no final do ano, por conta do dia dos pais, dia das crianças, Black Friday e Natal. É uma ferramenta essencial para a estratégia de contratação e retenção de talentos da organização". Logweb

**VOCÊ JÁ  
PENSOU EM  
COLOCAR A SUA  
EMPRESA, SEUS  
PRODUTOS E  
SERVIÇOS  
EM EVIDÊNCIA?**

**O que está esperando?  
A Logweb oferece a mais ampla cobertura e divulgação do setor de logística, seja através do portal, da revista digital, Canal no Youtube, webinar, e-mail marketing, podcast, criação e gerenciamento de eventos, newsletter, etc.**

**Apareça,  
divulgue sua  
marca.**

**ENTRE EM  
CONTATO  
COM A MARIA,  
11 94382.7545**

# Logística da Região de Flandres, na Bélgica, oferece várias vantagens para as empresas brasileiras

A Região de Flandres, norte da Bélgica, tem uma grande importância logística dentro do contexto mundial – vários estudos comprovam esta importante atuação. Por exemplo, no último relatório do Index de Performance Logística do Banco Mundial, a Bélgica – representada principalmente pela Região de Flandres –, ficou na terceira posição como o melhor local para se ter uma operação logística.

Isso se deve ao fato de a Região ter conquistado a melhor posição mundial na facilidade de organizar embarques internacionais e na pontualidade dos embarques e a segunda melhor posição na competência dos serviços de logística, além de ter se destacado em vários outros índices, como eficiência da gestão aduaneira e de fronteiras e na qualidade do comércio e da infraestrutura de transporte.

Além do Relatório do Banco Mundial, há vários outros estudos que destacam a importância logística de Flandres/Bélgica no mundo: a *DHL Global Connectedness Index* de 2018 colocou a Bélgica na quarta posição mundial dos países mais conectados; no Relatório de Competitividade Global do Fórum Econômico Mundial, a Bélgica tem a sétima melhor infraestrutura portuária do mundo; no estudo da *Prologis Top Logistics Locations in Europe* (2017), a Região de An-



**Claudia**, da FIT: Flandres oferece, para as empresas brasileiras, mão de obra altamente qualificada e poliglota, o que permite vendas no próprio idioma do país comprador

tuéripia-Bruxelas é considerada a terceira região mais atrativa para atividades logísticas.

## Infraestrutura

Claudia Rolim, Head of Office da FIT no Brasil – Flanders Investment & Trade, Agência de Promoção Comercial e de Atração de Investimentos do Governo de Flanders – lembra que a Região tem uma excelente infraestrutura logística, com modernos portos e aeroportos, excelentes conexões de rodovias, ferrovias e hidrovias com outros países europeus, uma das maiores concentrações de rodovias e ferrovias do mundo e a maior concentração de Centros de Distribuição da Europa ( $\pm 5$  EDCs para cada 100 km<sup>2</sup>). “Em uma área de apenas 13.522 km<sup>2</sup>, Flandres tem 1.300 km de

vias navegáveis, 1.700 km de trilhos ferroviários e 67.000 km de estrada (4,9 km por km<sup>2</sup>). Oferece armazenagem para todos os tipos de cargas, de perecíveis a produtos consumíveis, de produtos refrigerados a cargas de projetos, entre outros”, diz Claudia. Muitas das empresas de logística de Flandres são centenárias, especializadas em diferentes tipos de cargas, oferecendo serviços sob medida e de valor agregado ao seu cliente, de acordo com suas necessidades. A região de Flandres respira logística e sua história vem desde a Idade Média. “Além disso, há uma grande capacidade de armazenagem e novos armazéns são constantemente construídos.” Mais ainda: a Região de Flandres é responsável por 83% das exportações belgas.

## Atrativos para as empresas brasileiras

“Além da eficiente infraestrutura logística, que é fundamental para as empresas brasileiras que desejam conquistar o mercado europeu, Flandres está centralmente localizada perto dos principais mercados consumidores – em um raio de 500 km, você atinge 60% do grande poder aquisitivo europeu.”

Outro ponto importante de Flandres para as empresas brasileiras é a mão de obra altamente

## CONTATOS

A empresa brasileira que desejar contato com algum fornecedor belga ou mais informações de como abrir negócio na Região, contatar a agência através do fone: **+55 11 3141.1197** ou e-mail: **saopaulo@fitagency.com**

Para mais **informações** sobre a Região:

[www.flandersinvestmentandtrade.com/invest/pt](http://www.flandersinvestmentandtrade.com/invest/pt)

[www.investinlanders.com](http://www.investinlanders.com)

[www.flandersinvestmentandtrade.com/invest/en/contactus/405](http://www.flandersinvestmentandtrade.com/invest/en/contactus/405)

qualificada e poliglota, elementos fundamentais para ter uma equipe eficiente que venda para os outros países europeus no seu próprio idioma. "Além disso, oferece custos imobiliários bem competitivos se comparamos com outras regiões europeias, além também de oferecer um atraente pacote de incentivos para as empresas se estabelecerem no local, seja através de um escritório de vendas, CD, terminal, fábrica, centro de pesquisa, etc.", relaciona a Head of Office da FIT no Brasil.

Por este motivo, continua ela, muitas empresas brasileiras e estrangeiras acabam utilizando a região de Flandres como base de suas operações comerciais e logísticas na Europa, porque de lá, de maneira rápida, eficiente e competitiva, conseguem atingir os seus outros clientes europeus. Ainda falando sobre os benefícios oferecidos às empresas brasileiras que decidem estabelecer ou expandir suas atividades ou

sedes na Região de Flandres e na Bélgica, Claudia aponta que elas podem se beneficiar de vários incentivos e subsídios governamentais. Desde isenção dos impostos de contribuição social na contratação do primeiro funcionário e dedução de imposto do segundo ao sexto funcionário até a dedução de 80% do imposto que é retido na folha salarial do pesquisador, lembrando que a Bélgica tem um dos pacotes mais atrativos da Europa para as empresas que realizam pesquisa e desenvolvimento. Também são oferecidos vários outros incentivos e subsídios, tanto para empresas pequenas, como para grandes.

## Braço comercial

Claudia lembra que a Flanders Investment & Trade, além de Agência de Promoção Comercial e de Atração de Investimentos do Governo de Flanders, é, também, um dos braços comerciais da Embaixada e do Consulado da Bélgica no Brasil. "Auxiliamos as empresas da nossa região em seus negócios no exterior e as empresas estrangeiras que desejam investir em Flandres. No Brasil, a Flanders Investment & Trade está presente desde 1998 com escritório na cidade de São Paulo. Entre nossas atividades, ajudamos as empresas flamengas (de Flandres) em seus negócios no Brasil, seja na busca de parceiro comercial, importador, distribuidor e representante e realizamos pesquisa de mercado, etc. Também auxiliamos as empresas brasileiras que desejam conquistar o mercado europeu através da região de Flandres, seja através da abertura um escritório comercial, Centro de Distribuição, terminal logístico, centro de pesquisa, de fábrica etc. Nossos serviços são gratuitos, confiáveis e confidenciais."

## WEBINARES também estão no foco da Logweb

Algumas das maiores empresas do setor de logística já estão fazendo **parcerias** com a **Logweb** para a realização de **webinars** sobre os mais diversos assuntos. Nós organizamos, divulgamos e fazemos o gerenciamento do evento, **trazendo sua empresa para mais perto dos potenciais clientes.**

## FALE COM A GENTE

**ENTRE EM CONTATO  
COM Maria:  
11 9 4382.7545**

# Porto de Antuérpia-Bruges: Porta de entrada na Europa

Desde o dia 22 de abril deste ano, os portos de Antuérpia e Zeebrugge seguem sua trajetória de crescimento sob um único nome: Porto de Antuérpia-Bruges.

Após as primeiras conversas em 2018 e um estudo abrangente que mostrou grande complementaridade entre ambos os portos, a decisão de unificá-los foi tomada em fevereiro de 2021, através de um acordo histórico entre as cidades de Antuérpia e Bruges, que são os seus únicos acionistas.

“Este novo porto unificado tem a clara ambição de se tornar o primeiro porto global a conciliar economia, pessoas e clima. Além de crescer de forma sustentável, o porto também visa fortalecer sua condição singular de centro logístico, marítimo e industrial integrado e assumir a liderança na transição para uma economia circular e de baixo carbono”, comenta Matheus Dolecki, representante para a América Latina, Redes Internacionais e Relações do Porto de Antuérpia-Bruges.

Ele também destaca que, juntamente com sua comunidade portuária, clientes e demais parceiros, o Porto de Antuérpia-Bruges está ativamente buscando soluções inovadoras para um futuro sustentável. Responsabilidade social e com o meio ambiente seguem como temas centrais em sua agenda.

## Contexto mundial

Conectado a mais de 800 portos em todo o mundo por mais de 300 linhas de navegação regulares, o Porto de Antuérpia-Bruges está localizado na região de Flandres,

norte da Bélgica. Com uma movimentação total de 289 milhões de toneladas por ano, é o segundo maior porto da Europa e um elo de ligação crucial para as operações de contêineres, carga fracionada (breakbulk) e de veículos.

Em 2021, o Porto de Antuérpia-Bruges movimentou 14,2 milhões de TEUs, ocupando a 12ª posição no ranking global. Além disso, com 147 milhões de toneladas exportadas por ano, é o porto número um em exportação no continente europeu.

O Porto de Antuérpia-Bruges abriga 1.400 empresas e acomoda o maior cluster químico e petroquímico integrado da Europa. E proporciona, direta e indiretamente, cerca de 164.000 empregos, além de contar com um PIB de 21 bilhões de euros, o que equivale sozinho a 4,5% do PIB belga.

Sendo um porto multipropósito, o porto de Antuérpia-Bruges ocupa uma área de 14.322 hectares e possui infraestrutura para receber e operar navios que transportam diferentes tipos de carga.

O porto também conta com infraestrutura para receber navios de passageiros e com um terminal de GNL por onde passam 15% de todo o gás natural consumido na União Europeia. E mais que ser um porto multipropósito, o Porto de Antuérpia-Bruges é uma plataforma portuária, logística e industrial integrada, e por serem atividades complementares, é uma sinergia única oferecida ao mercado que aumenta a eficiência de muitas cadeias de suprimento, explica Dolecki.

Além desta conectividade global e a quantidade de linhas de navegação que conectam o



**Dolecki**, do Porto de Antuérpia-Bruges: Além de crescer de forma sustentável, o porto visa fortalecer sua condição singular de centro logístico, marítimo e industrial integrado

porto ao resto do mundo, vale ressaltar a sua conectividade terrestre e costeira.

“O Porto de Antuérpia-Bruges é um porto multimodal, estamos conectados às principais redes de transporte da Bélgica e da Europa, seja por rodovia, ferrovia, vias navegáveis ou dutovia. Outra grande vantagem e ativo que enxergo, é a nossa localização central na Europa. A um raio de 500 km do porto,



você encontra 60% do poder de compra dos europeus. Em outras palavras, quer dizer que estamos próximos de grandes centros produtivos e de consumo. E logisticamente falando, isso significa mais eficiência a um custo menor."

A maioria dos Operadores Logísticos do Porto de Antuérpia-Bruges oferece soluções completas e altamente especializadas, incluindo freight-forwarding, armazenagem, serviços logísticos que agregam valor à cadeia de suprimentos, despacho aduaneiro,

representação fiscal e serviços de distribuição. Quase todos os armazéns dentro do porto, sejam eles para carga seca ou refrigerada, são alfandegados, o que permite dizer que, na prática, o porto funciona como uma zona franca virtual, já que os produtos a serem importados podem permanecer em tais instalações por tempo indeterminado antes do processo de importação, ou até mesmo podem ser reexportados. Os trâmites aduaneiros realizados no Porto de Antuérpia-Bruges podem ser realizados de

forma antecipada e integrada, quando o produto a ser importado necessita ser inspecionado por mais de um órgão anuente, e todos estes trâmites valem para toda a União Europeia.

## Empresas brasileiras

"Além das vantagens e benefícios oferecidos para empresas de todo o mundo que fazem comércio com a Europa, pelo fato de o porto possuir infraestrutura que permite transferir, transportar e armazenar uma grande quantidade de mercadorias, as empresas brasileiras também podem fazer do Porto de Antuérpia-Bruges sua porta de entrada na Europa e Centro de Distribuição no continente", destaca Dolecki.

O Porto de Antuérpia-Bruges é o local de descarga e embarque de muitos produtos trocados entre o Brasil e a Europa, e tratando-se de contêineres, é o porto mais importante neste corredor logístico.

"Entre as várias mercadorias intercambiadas, podemos citar: polímeros, produtos químicos, siderúrgicos, automotivos, chapas de madeira, café, açúcar, suco de laranja, tabaco, entre outros. Destes produtos mencionados, vale destacar o café brasileiro e os polímeros. O Porto de Antuérpia-Bruges é o porto na Europa que mais movimenta o grão, seja com origem no próprio Brasil ou em outros países. Já para os polímeros, o porto é um grande Centro de Distribuição. Para ambos os produtos, o porto reúne empresas especializadas no transporte, manuseio e armazenagem, que oferecem serviços logísticos que agregam valor em suas respectivas cadeias de suprimento."

# Aeroporto de Bruxelas: espaço para 12 aviões cargueiros completos

Como um aeroporto nacional localizado no coração da Europa, o Aeroporto de Bruxelas é a porta de entrada ideal para Bruxelas, Bélgica e o resto do mundo, ressalta Sam Quintelier, gerente de Desenvolvimento de Negócios no Aeroporto de Bruxelas.

Ainda segundo ele, o aeroporto é, simultaneamente, uma cidade, cheia de atividade, inovação e engajamento. "Nosso papel como hub intermodal é um excelente exemplo. Ao alinhar todos os modais de transporte, aumentamos ativamente a acessibilidade e atraímos empresas estrangeiras. Isso resultou em um Airport Business District, onde a atividade crescente implica em uma fonte adicional de emprego. A título indicativo: o aeroporto é responsável por 60.000 empregos diretos e indiretos, em virtude tanto de seus voos comerciais, quanto das principais operações internacionais de carga." Quintelier diz, ainda, que a área de carga e logística do Aeroporto de Bruxelas, também conhecida como BRUcargo, situa-se a norte do aeroporto e abrange cerca de 130 hectares. Possui 147.000 m<sup>2</sup> de armazéns de primeira linha, 233.000 m<sup>2</sup> de armazéns de segunda linha, e está em constante expansão.

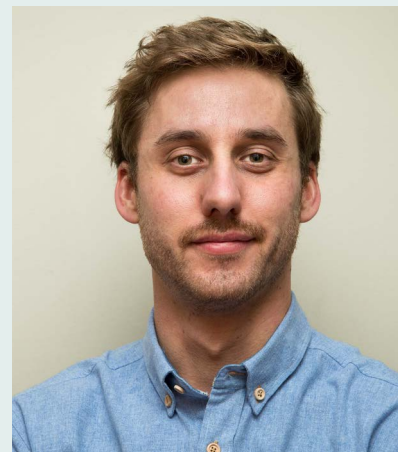
Além disso, o Aeroporto de Bruxelas tem a maior concentração de infraestruturas certificadas CEIV Pharma e vários armazéns para perecíveis com temperatura controlada. No pátio de 120.000 m<sup>2</sup> há espaço para 12 aviões cargueiros completos, o que resulta em curtos

tempos de retorno e rápida liberação de mercadorias.

## Foco no produto

O Aeroporto de Bruxelas tem um foco dedicado a produtos específicos, como os farmacêuticos, de comércio eletrônico, produtos frescos, como legumes, frutas e flores, e animais vivos. "Para esses produtos, é a porta de entrada perfeita para a Europa, devido aos curtos tempos de trânsito, ampla disponibilidade de caminhões e autoridades cooperativas. E se os produtos precisarem ficar um pouco mais no armazém do aeroporto, com temperatura controlada, isto é plenamente possível. Para animais vivos, há até um centro de inspeção e cuidados que pode ser comparado a um lounge de primeira classe, mas para animais", comenta Quintelier.

Não apenas as inovações físicas são cruciais, mas também no lado digital, o Aeroporto de Bruxelas assume um papel de liderança. Por exemplo, com o BRUcloud, uma plataforma aberta



**Quintelier**, do Aeroporto de Bruxelas: Para animais vivos, há um centro de inspeção e cuidados que pode ser comparado a um lounge de primeira classe, mas para animais

de compartilhamento de dados para a comunidade BRUcargo. Comparada a outros sistemas de comunidade de carga, a principal prioridade do BRUcloud não é digitalizar as mensagens e a comunicação entre os diferentes atores, mas possibilitar o compartilhamento de dados em um ambiente de nuvem. "Permite que os diferentes atores da cadeia de abastecimento de carga aérea trabalhem de forma mais 'integrada' e atuem como uma rede. Os dados serão armazenados apenas uma vez, de forma centralizada. Uma vez que uma empresa está conectada à nuvem, ela pode co-



meçar a usar os diferentes aplicativos existentes e pode trocar informações muito facilmente com outras partes interessadas, em vez de manter conexões de sistema para sistema com todos os diferentes parceiros individualmente."

Finalizando, o gerente de Desenvolvimento de Negócios ressalta que o ambiente e o bem-estar dos residentes são centrais na estratégia do aeroporto.

"Nós nos esforçamos para manter um equilíbrio cuidadoso entre o crescimento econômico e um impacto controlado em nosso entorno. Isso é evidenciado por nossa neutralidade de CO<sub>2</sub>, estação própria de purificação de água, parques de painéis solares, esforços de redução de ruído e iniciativas de biodiversidade, etc."

Nos próximos cinco anos, o Aeroporto de Bruxelas trabalhará com um consórcio de 21 parceiros em cerca de 30 projetos concretos para tornar a aviação e os aeroportos mais verdes e sustentáveis. "O projeto inclui a construção de uma instalação de mistura de biocombustível no aeroporto e uma inovação que tornará os testes de motores muito mais silenciosos. O Aeroporto de Bruxelas apresenta-se como um jogador responsável!" Logweb



# FBR passa a fabricar rodas para empilhadeiras e para o setor industrial com dois anéis e com anel único

Fabricante de rodas para empilhadeiras, carretas industriais, equipamentos aeroportuários, linha agrícola e fora de estrada, além de também ser distribuidora de rodas para caminhões da marca Maxion, a FBR está implantando uma nova linha de fabricação para rodas com dois anéis aros 8" e 9" e rodas aros 10", 12" e 15" com anel único, para várias aplicações, não só para o setor de empilhadeiras, mas também para linha industrial.

"Essas adaptações e a inserção da fabricação de outras medidas de rodas foram necessárias porque o mercado estava carente de rodas com anéis, que apresentam uma durabilidade maior em relação às bipartidas, pois não exigem manutenção preventiva com tanta frequência, e também proporcionam maior facilidade na montagem de pneus em rodas com anel único", explica Jose Armando Piovesan, diretor da FBR.

Otimista, ele tem certeza que o mercado terá uma recepção muito positiva em relação aos lançamentos, pois tanto a carência desses produtos, quanto a facilidade de

montagem e sua durabilidade serão atrativos para os revendedores de peças, locadores de empilhadeiras e consumidores dos produtos da empresa.

Mas, as novidades da FBR não pararam aí: além de implantar uma nova linha de fabricação das rodas com anéis, a fábrica está sendo modernizada para a produção de rodas bipartidas. Para tanto, está adquirindo novos equipamentos e adaptando alguns já existentes.

"Para podermos instalar nossa nova linha de produção de rodas para empilhadeiras, estamos montando um novo espaço, com capacidade suficiente para comportar nossas novas aquisições: prensas, furadeiras automáticas, tornos CNC, uma nova cabine de pintura eletrostática e estufa para secagem, adequados para o melhor acabamento de nossos produtos. Fazendo isso, podemos desvincular nossa produção de rodas de empilhadeiras de outros setores de nossa matriz. Também adquirimos embalagens compatíveis para que haja menor nível de danos ao nosso material durante o transporte. Sendo assim, temos como objetivo aumentar nossa ca-

pacidade de produção, tanto em relação à quantidade e tempo de entrega, quanto na qualidade do produto final", comenta o diretor.

## Mercado de empilhadeiras

Todo este investimento se justifica porque, lembra Piovesan, a empilhadeira é um equipamento extremamente necessário em qualquer empresa, fábrica, distribuidor ou grande atacadista, de todos os setores da economia. "A movimentação de carga é primordial para que os produtos, manufaturados ou in natura, cheguem aos consumidores. Esse mercado está sempre em ascensão, principalmente nos setores de siderurgia, construção, alimentação e bebidas, sendo que esse último teve um grande crescimento durante a pandemia, fazendo com que o setor de empilhadeiras ficasse ainda mais aquecido", completa. Logweb





# LOGISTIQUE

Novas conexões logísticas

FEIRA DE LOGÍSTICA,  
TRANSPORTE MULTIMODAL DE CARGAS  
E COMÉRCIO INTERNACIONAL



LOGÍSTICA | TRANSPORTE MULTIMODAL | COMÉRCIO EXTERIOR | INTRALOGÍSTICA

A LOGISTIQUE 2022 SERÁ **PRESENCIAL**,  
FOCADA NA CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS,  
NETWORKING E CONTEÚDO  
EXTREMAMENTE RELEVANTE.

Programe-se desde já:

**30, 31 DE AGOSTO  
E NO 1 DE SETEMBRO 2022**



[www.logistique.com.br](http://www.logistique.com.br)

**FONE/WHATS: 49 99840-9929**

✉ [info@logistique.com.br](mailto:info@logistique.com.br)

📘 [facebook.com/feiralogistique](https://facebook.com/feiralogistique)

🌐 [feira-logistique](https://feira-logistique.com.br)

# Vibra usa cabotagem para levar biodiesel do Sul para o Nordeste. E retira cerca de 900 caminhões das rodovias

Líder no mercado brasileiro de distribuição de combustíveis e de lubrificantes, a Vibra Energia (ex-BR Distribuidora) foi desafiada a encontrar uma solução que mitigasse os impactos ambientais gerados pelos milhares de caminhões necessários para a entrega de biodiesel do Sul para o Nordeste pelo modal rodoviário.

Em 2019, em fase de testes, a empresa realizou a primeira operação de cabotagem de biodiesel do Rio Grande do Sul – onde o combustível é produzido – para Pernambuco. Diante do sucesso, novos envios de testes foram realizados em 2020. Ao longo de 2021, com a estrutura consolidada, a operação passou a ser feita com frequência. Pioneira nessa rota, um único navio com biodiesel faz a mesma entrega de 200 caminhões. Ao longo do ano, foram 7 navios. Resultado: redução nas emissões de carbono, otimização de custos e facilitação das operações logísticas.

A empresa não só alterou a logística para retirar cerca de 900 caminhões das rodovias, como criou uma nova rota de Cabotagem Sul – Nordeste para levar biodiesel para a região.

## Como era

Antes de tudo, é necessário compreender que a distribuição de usinas de biodiesel pelo país é desproporcional ao consumo de cada região. Atualmente, as regiões Sul e Centro-Oeste abrigam a maioria



**Souza:** Após o sucesso ambiental obtido com o uso da cabotagem no transporte de biodiesel, iniciamos o uso do modal para realizar as transferências de etanol

das usinas de biodiesel. Por outro lado, o Nordeste possui poucas usinas e estas não são suficientes para atender o mercado local.

“Assim, para que o mercado da região Nordeste seja atendido é necessário coletar o biodiesel de outras regiões do país. Historicamente, o suprimento (inbound) de B100 da região Nordeste era realizado, em parte, pelas poucas usinas da região e complementado pelas usinas localizadas na região Centro-Oeste, por meio do modo rodoviário”, explica Aurelio Souza, diretor de Logística da Vibra.

As viagens entre as duas regiões tinham uma distância média de 2.630 km, gerando elevados riscos de acidentes e poluição atmosférica. Além disso, o Nordeste sofre com um déficit estrutural de caminhões em sua região e a destinação desses veículos para a realiza-

ção das coletas de longa distância agravava esse cenário.

Por outro lado, o Estado do Rio Grande do Sul é um dos maiores produtores de biodiesel do país, e a distância de suas usinas para o porto do Estado viabiliza que a operação seja realizada por cabotagem. “Para que a prática de transferência modal pudesse ser aplicada foi necessário superar diversos desafios. Primeiramente, a alteração do modo rodoviário para qualquer outro modo de grande capacidade requer que toda a cadeia logística esteja bastante integrada, pois envolverá, na



maioria dos casos, um número maior de interfaces do produto entre os diversos agentes.”

Com o avanço dos estudos para a realização da cabotagem – continua o diretor de logística da Vibra – houve a necessidade de inclusão de novas etapas para a operação de suprimento de biodiesel no NE, como, por exemplo, a contratação de tancagens próximas aos portos de origem e destino.

Então, para atender às características desse novo modo de transporte, além de reuniões periódicas com todas as áreas da cadeia logística, também houve a necessidade da contratação de tancagens nos portos de origem e destino, para que fosse possível formar os lotes necessários para o carregamento por navio.

## Mudando

Em 2019, a Vibra realizou a primeira operação de cabotagem de biodiesel do Rio Grande do Sul para

Pernambuco. A operação foi um sucesso, e em 2020, foram realizadas novas viagens. Em 2021, com a estrutura da operação consolidada, foi realizado um carregamento total da ordem de 47.000 m³.

“Como dito, era necessário encontrar uma solução para melhorar a logística de distribuição dos combustíveis. A cabotagem foi a melhor opção encontrada, estando presente nas operações da Vibra desde então.”

Em função da significativa alteração logística, novos parceiros foram selecionados para apoiarem essa operação, como as empresas de navegação por cabotagem. “Vale ressaltar que foram fundamentais a participação e o engajamento de todos os agentes envolvidos neste processo. Tanto os clientes internos (compras, armazenagem, planejamento, transportes, qualidade e operações), quanto os nossos fornecedores (usinas, armazenagens, transportadoras e inspetoras).”

Falando sobre os problemas encontrados neste processo de mudança, o diretor de Logística da Vibra ressalta que, no cenário anterior, onde o suprimento era realizado pelo transporte rodoviário, o veículo buscava o produto na usina de biodiesel e realizava a entrega diretamente nas bases de destino da Vibra. “Com a cabotagem, o primeiro desafio foi identificar se conseguiríamos transportar o biodiesel mantendo as especificações de qualidade informadas pela ANP. Para isso foi realizado um amplo estudo sobre as características do produto e também do navio, já que se tratava de uma operação pioneira.”

Além disso, a estrutura logística do Brasil atualmente é voltada para o modo rodoviário. Assim, quando a empresa começou a construir o projeto de cabotagem foi necessário desenvolver toda a estrutura que daria suporte para

que a operação de cabotagem pudesse ocorrer. Como exemplo desses desenvolvimentos podem ser citados: a criação da rota rodoviária usina x Porto; desenvolvimento da rota marítima Rio Grande x Suape para combustíveis; tancagens com especificações adequadas para o recebimento do biodiesel; entre outros fatores.

“Para termos sucesso nessa jornada, sabíamos que era imprescindível que o projeto fosse baseado em estudos robustos, dando o amparo técnico necessário para que a operação pudesse ser colocada em prática. Após a conclusão dos estudos, contatamos nossa rede de fornecedores, que prontamente se colocaram à disposição do nosso projeto, ofertando os seus recursos, confiando no sucesso da operação e nos ganhos ambientais que seriam alcançados.”

Souza lembra, por outro lado, que a vocação da cabotagem para grandes volumes requer um planejamento e acompanhamento mais frequentes por todos os envolvidos na logística. Além disso, como se trata de uma operação realizada em grandes lotes e com uma maior imprecisão de datas de carregamento e descarga quando comparado ao modo rodoviário, é necessário um estoque melhor dimensionado, para cobrir eventuais atrasos.

Outro ponto de atenção é a quantidade de interfaces realizadas pelo produto durante o processo de cabotagem, onde é necessário a contratação de tanques de combustíveis na origem e destino dos portos onde o navio irá operar. Além disso, é necessário que produto chegue da usina até o porto de Rio Grande e, após o transporte de cabotagem, também realize o trajeto entre o porto de Suape e o seu destino final. Estas viagens de curta distância são realizadas por caminhões-tanques.





## Processo hoje

Atualmente, o processo de cabotagem da Vibra tem início com a coleta rodoviária do biodiesel nas usinas localizadas no Rio Grande do Sul, que segue até a armazenagem localizada ao lado do porto de Rio Grande. Após a chegada dos veículos no terminal de armazenagem é realizada a aferição da qualidade do produto e posterior descargas nos tanques.

“Em um processo que dura aproximadamente um mês é realizada a formação do lote que irá carregar o navio. Assim, após a atracação do navio no porto, que acontece mensalmente, enviamos o produto via duto, da armazenagem até o navio. Ao completar a carga do navio, novos testes de qualidade são feitos e a embarcação segue para o destino. Em média, a viagem dura de 5 a 7 dias, a depender da parada em outros portos no caminho.” Após a chegada do produto em Suape, novas análises são feitas e o mesmo é bombeado, via duto, do navio para os tanques de combustível, que ficam localizados nas proximidades do porto. “A partir daí, o produto pode ser misturado ao Diesel A, em nossa base de Suape, ou seguir para ser misturado em nossas bases secundárias, localizadas na região Nordeste, para depois ser distribuído aos clientes da Vibra.” Souza comemora os resultados desta nova logística: a operação

de cabotagem colaborou com uma série de ganhos, sendo o primeiro deles a redução das viagens rodoviárias de longa distância, reduzindo drasticamente a poluição atmosférica emitida ao longo do processo de suprimento de biodiesel da região Nordeste – a operação de cabotagem resultou em uma redução de 1.818 tCO<sub>2</sub>e.

“Ao longo do ano de 2021, evitamos 900 viagens rodoviárias de longa distância entre as regiões Centro-Oeste e Nordeste, onde as distâncias médias percorridas eram de 2.630 km. Porém, como realizamos as viagens de curta distância no Sul e no Nordeste para levar e buscar o combustível nos Portos, a redução total de distância percorrida pelo modo rodoviário foi de 2.200 km por viagem.”

Souza também destaca que, com este novo processo, a Vibra ganha mais uma alternativa de transporte em sua logística, na qual é possível assegurar que o produto chegará ao seu destino final com a mesma qualidade da operação anterior, em que as viagens eram realizadas apenas pelo modo rodoviário.

Com o sucesso do projeto, a cada ano a Vibra está aumentando o volume de biodiesel cabotado para a região Nordeste, consolidando cada vez mais a cabotagem como um importante pilar para as alternativas logísticas, com foco em sustentabilidade,

de, que a Vibra vem buscando assiduamente.

“Além disso, após o sucesso ambiental obtido com o uso da cabotagem no transporte de biodiesel, iniciamos também o uso do modal para realizar as transferências de etanol, aumentando significativamente a participação da cabotagem na matriz de transporte da Vibra.”

## A empresa

No mercado automotivo, a Vibra detém a licença de uso da marca Petrobras, formando uma rede com 8,3 mil postos de combustíveis, em todo o País. As franquias da Vibra Energia para o segmento são as lojas de conveniência BR Mania e os centros de lubrificação automotiva Lubrax+.

Com uma estrutura logística que garante sua presença em todas as regiões do país, a empresa conta com um portfólio de mais de 18 mil grandes clientes corporativos, em segmentos como aviação, transporte, indústrias, mineração, produtos químicos e agronegócio.

Com a marca BR Aviation, a companhia possui cerca de 70% do mercado de aviação, abastecendo aeronaves em mais de 90 aeroportos brasileiros. Em lubrificantes, é líder de mercado com a marca Lubrax, Top of Mind, e possui a maior planta industrial para produção de lubrificantes da América Latina. [lcojweb.com](http://lcojweb.com)

# Dados e parâmetros são fatores essenciais para conseguir gestão de frota eficiente

Com solução focada em eficiência, agilidade e redução de custos, Veloe se fortalece como player importante do mercado.

Nesses últimos dois anos e meio, praticamente todos os setores tiveram algum impacto por conta da pandemia. Com o aumento das vendas em e-commerce e serviços de entrega em casa, a logística ganhou ainda mais protagonismo. Projeções feitas pela Veloe indicam que o mercado nacional de frota e frete movimentará em torno de R\$ 365 bilhões por ano e tem um custo total de aproximadamente 300 bilhões com combustível. Por isso, a Veloe atua nas duas frentes e desenvolve soluções pensadas para a mobilidade e para a gestão de frota, com a incorporação do Alelo Frota ao portfólio da marca desde março de 2021. “Nosso objetivo é ser um parceiro estratégico para o cliente realizar uma gestão de frotas eficiente”, afirma Mauro Telles, superintendente de produtos da Veloe.

Mas, apesar dos números de mercado expressivos, apenas 15% das empresas utilizam soluções de gestão. “Dessa forma, nosso produto foi criado para ajudar com os desafios do mercado. Funciona como uma plataforma inteligente para gestão, focada em gerenciar todas as despesas automotivas, de combustível e muito mais. Temos casos de clientes que possuem uma gama maior de parâmetros, como hodômetro, rendimento do veículo, valor mínimo e máximo por tipo de combustível, por exemplo, e podem chegar a economi-




zar até 25% nos gastos com combustíveis”, explica Mauro.

Além disso, as deficiências nas redes de transporte também encarecem os custos logísticos. Segundo Mauro, “um dos pontos que dificulta muito a vida de quem trabalha com transporte de carga são os gargalos de infraestrutura. Alguns indicativos trazem que, aqui no Brasil, esse custo fica em torno de 12% do PIB brasileiro. Então, para conseguir fechar a conta é preciso investir numa plataforma que oferece uma gestão mais eficiente e tecnológica”.

A solução ofertada pela Veloe é personalizada e modular, contendo vários serviços adicionais que podem ser contratados de acordo com a necessidade, tipo de frota e carga de cada cliente. “Os parâmetros de utilização, controle, estabelecimen-

tos em que os cartões podem ser utilizados ficam a cargo do gestor que consegue ter uma visão completa para reduzir os custos na operação e otimizar a performance da frota”, complementa.

Outro ponto importante é a manutenção dos veículos. “É muito mais eficiente e econômico prevenir do que corrigir”, ressalta o executivo. Levantamento feito pela Veloe indica que as empresas que contratam soluções de gestão de manutenção de frota podem ter até 31% de economia.

Por fim, a tag Veloe é aceita em todas as rodovias pedagiadas do país e em mais de mil estacionamentos. E a rede credenciada que aceita Alelo Frota como pagamento já conta com mais de 30 mil estabelecimentos credenciados no país. 

# Modelos de operações nas atividades de fulfillment: executar as atividades internamente ou terceirizar?

Mas, ainda há outros modelos: o híbrido, em que nem todas as atividades são entregues a um Operador Logístico, e onde se utiliza os próprios revendedores como agentes de fulfillment. Outra opção pode envolver múltiplos Operadores.

**F**ulfillment é um termo inglês que, em tradução livre, engloba o contexto de cumprimento, realização, satisfação, execução e desempenho. “Na prática, temos um armazém, próprio ou terceiros do prestador de fulfillment, onde o tomador do serviço envia o produto para ele e todo o processo de recebimento, armazenagem, plataforma de venda, picking, embalagem, expedição, entrega e, em alguns casos, o processamento da logística reversa é de responsabilidade do fulfillment.”

Ainda segundo José Francisco Costa da Silva, Manager of Supply Chain and Logistic da AGR Consultores, este tema ganhou força nos últimos anos no Brasil com a oferta desse serviço pelo Mercado Livre, com a chegada das Operações Amazon no Brasil e o advento da Pandemia de Covid-19. Entretanto, os brasileiros já experimentaram o modelo nas compras internacionais via Amazon – criadora do conceito em 2006 com o nome Fulfillment by Amazon – e AliExpress há muitos anos.

“Na verdade, o fulfillment não é um termo novo. Contudo, ganhou mais popularidade e prioridade devido às necessidades de atender níveis de serviço e expectativa de clientes alinhados aos avanços do comércio eletrônico.”



**Silva**, da AGR Consultores: O tema fulfillment ganhou força com a oferta desse serviço pelo Mercado Livre, a chegada das Operações Amazon no Brasil e a pandemia

Ainda segundo Paulo Roberto Bertaglia, diretor executivo da Berthas, o fulfillment é o processo de entrega de uma mercadoria que o consumidor encomendou. Embora esta afirmação possa soar como algo voltado apenas para o transporte, é mais amplo do que isso. O fulfillment é grande parte do trabalho quando se executa uma transação de e-commerce. Mas este fulfillment que o mercado vem debatendo com tanta ênfase já existe há muito tempo.

“Vamos lá. Desde armazenar e controlar estoques, administrar Centros de Distribuição, fazer picking e mesmo embalar, rastrear mercadorias, atender e atualizar

os pedidos e mesmo a gestão de mercadorias retornadas – logística reversa – são atividades que estão inseridas no contexto do fulfillment. Lembra-se do conceito do ‘pedido perfeito’? Há uma certa conexão aí. Pois pedido perfeito não era apenas atender a uma ordem *per se*, mas todas as atividades ao seu redor. E é importante dar nova roupagem a alguns conceitos. Cria mais conscientização e priorização, principalmente em um momento em que as soluções tecnológicas ganham corpo levando à Logística 4.0”, comenta Bertaglia. Ou, como também explica Luiz Guilherme Rodrigues Antunes, professor de Gestão da Cadeia de Suprimentos e coordenador dos Cursos de Administração e Gestão Financeira da Faculdade FIPECAFI, a história da logística e da cadeia de suprimentos tem sido marcada pela busca da otimização e redução de custos.

Com o surgimento das tecnologias, internet, ponto.com e e-commerce houve transição dos antigos objetivos, otimização e custos, para o enfoque nas necessidades do consumidor, o qual passou a exigir mais do que preços competitivos. O atendimento e o prazo de entrega se tornaram variáveis da escolha do cliente. Portanto, é a partir desta

nova necessidade do consumidor que nasceu a concepção do fulfillment.

“Cabe destacar que este termo não é necessariamente novo, visto que anteriormente havia a preocupação com o atendimento e prazo da entrega. Porém, foi a partir do surgimento desses novos modelos de negócio que esse tema se tornou mais relevante perante a visão do consumidor e da cadeia de suprimentos”, relata Antunes.

Ainda segundo ele, o fulfillment envolve conjuntos de processos (ou procedimentos) customizados, desde o recebimento do pedido e seu processamento (armazenagem, separação e embalagem) até a sua entrega e logística reversa. Ele tem como objetivo atender às necessidades dos clientes, a fim de garantir a excelência do serviço prestado. Também falando sobre a “novidade” do termo, Raphael Carnavalli, gerente comercial da ONCLICK, lembra que o fato de armazenar e expedir mercadorias em nome de terceiros é algo que já acontecia no passado, antes mesmo do digital existir. O que aconteceu foi a transformação digital desses centros logísticos para atender a demanda do online, como, por exemplo, trabalhar com fracionamento. Muitas logísticas acabaram levando grandes profissionais para fazer além da logística, criando, assim, departamentos de TI, Designer, Marketing, etc., entregando uma solução 360 graus.

## Importância para a logística

Bertaglia, da Berthas, lembra que as organizações, independentemente de tamanho, buscam vantagem competitiva através de diferenciação, novas soluções e produtos, modelos de negócios disruptivos, racionalização de cus-



**Antunes**, da FIPECAFI: O fulfillment chega a se tornar o ponto de maior eficiência e custos para a própria logística, por englobar os seus métodos e serviços

tos e mesmo excelência operacional. Interessantemente, a área de Supply Chain é vista como um

centro de custo. E embora isto prevaleça na maioria das empresas, entende-se que saber administrá-lo é altamente benéfico para o sucesso da organização.

“Desta forma, o não cumprimento de atividades-chaves que aqui chamamos de fulfillment pode inviabilizar o negócio, seja no varejo online, físico ou mesmo no contexto do B2B. A inovação é importante. A capacidade de receber e administrar pedidos, fazer gestão das mercadorias e seus estoques, transportar eficazmente e oferecer serviços alinhados às expectativas dos clientes e consumidores faz a diferença. É questão de sobrevivência”, adverte Bertaglia.

Também se referindo à importância do fulfillment para a logística, Antu-



nes, da FIPECAFI, ressalta que ele está diretamente associado às atividades logísticas, desde a logística de abastecimento, produção, distribuição e reversa. Em sua plena implementação, suas atividades chegam a transcender as atividades logísticas, uma vez que é capaz de integrar a logística, como processo de entrega de mercadorias, com a tecnologia (soluções inovadoras), conjuntamente com a área de vendas (atendimento de clientes) e o próprio marketing (planejamento estratégico de marketing). “Em outras palavras, o fulfillment chega a se tornar o ponto de maior eficiência e custos para a própria logística, por englobar os seus métodos e serviços, como fornecimento de produtos, serviços, gestão de estoques, armazenamento e transporte.”

O fulfillment se apresenta como uma alternativa para que os lojistas se voltem para o que sabem fazer melhor: negociar, comprar, vender. “Isso porque um dos problemas mais observados dentro de e-commerces de todos os portes é a falta de conhecimentos para gerenciar os estoques. Muitas vezes, este é um ponto que pode parecer simples de ser executado, mas é exatamente o contrário: envolve controles fundamentais sobre mercadorias junto ao fornecedor, devoluções, logística reversa, sistemas diversos, entre muitos outros pontos que exigem profundos saberes e inteligência tecnológica para serem bem executados.”

Além disso – prossegue Enéas Zamboni, CEO da UX Group –, os fixos operacionais podem ser diluídos com o fulfillment, tomando-se variáveis e culminado em redução de despesas.

Vale lembrar que a armazenagem é um dos pontos mais importantes. É fundamental pensar na facilidade que as equipes encontram para as coletas, na etapa de separação, além de contar com tecnologia

para realizar este controle – isso é simplesmente essencial para que estes itens sejam localizados.

Ainda segundo o CEO da UX Group, em uma operação que serve o comércio eletrônico e exige agilidade, isto é indiscutível. Caso os produtos não estejam bem guardados



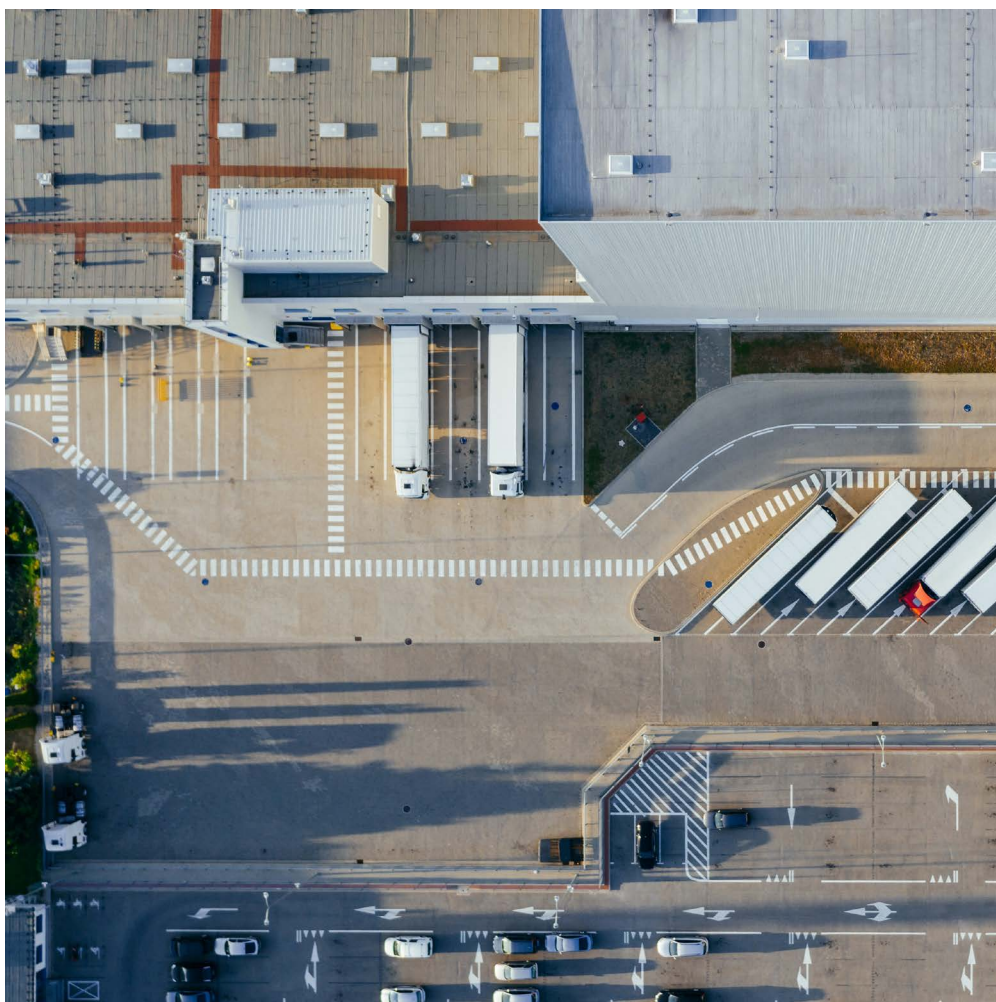
**Zamboni**, da UX Group: Um dos problemas mais observados dentro de e-commerces de todos os portes é a falta de conhecimentos para gerenciar os estoques

fisicamente – existem locais nobres e não nobres – e não haja tecnologia cumprindo esse papel, fica mais difícil achar os itens no meio de tanta mercadoria e a produtividade acaba comprometida.

“Infelizmente, ainda é comum nos depararmos com grandes CDs sem essa organização básica. São locais que acabam dependendo de empilhadeiras para descer produtos de alto giro, por exemplo, o que faz com que a operação não seja fluida nem rápida. Além de tornar o processo moroso, a dificuldade de localização de mercadorias também leva a outros problemas, como perda de itens, avarias, etc.”, completa Zamboni.

## E-commerce

Silva, da AGR Consultores, lembra que o tomador do serviço precisa ter um Sistema Integrado para gerenciar os estoques com base nas vendas realizadas na plata-

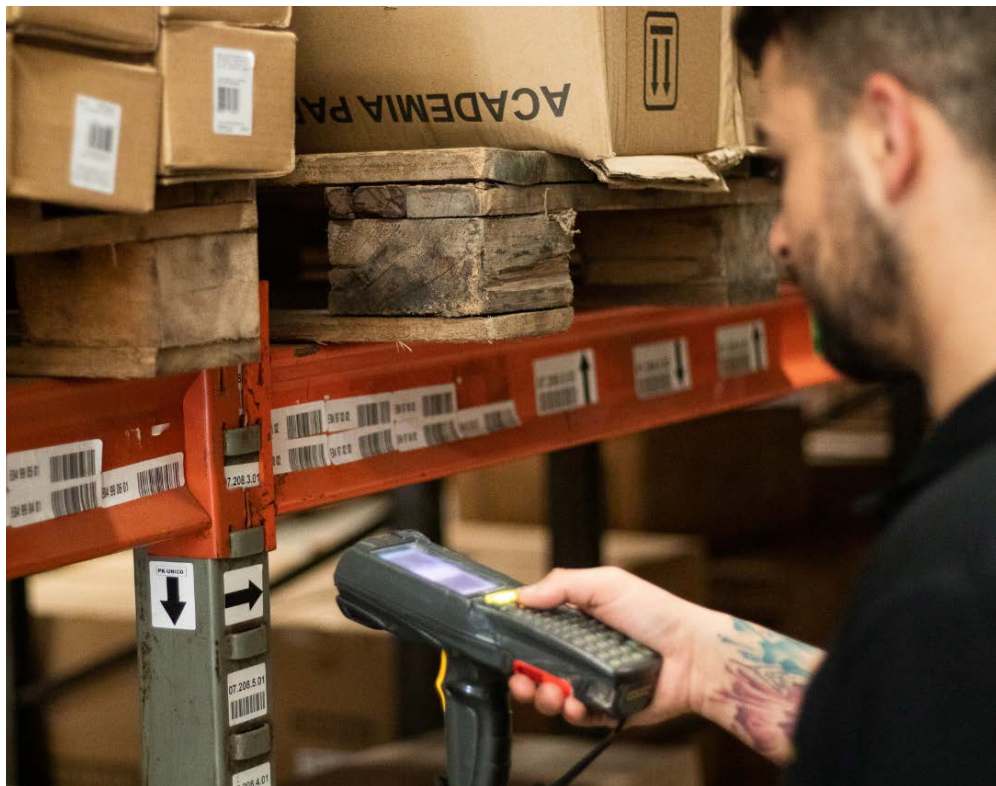




forma e cuidar do faturamento.

No caso do e-commerce, a plataforma de vendas pode ser do próprio fulfillment no formato de portal de vendas, e o fulfillment também pode disponibilizar a estrutura e hospedagem com serviços de manutenção e, por último, o tomador pode usar sua plataforma e, via interfaces, ter acesso ao estoque do armazém do fulfillment.

Na verdade, o processo de fulfillment é efetivamente importante para as organizações de comércio eletrônico. E ele contempla passos importantes desde o recebimento até a entrega final para o cliente. Segundo Bertaglia, da Berthas, o primeiro passo é receber adequadamente as mercadorias provenientes de um fabricante ou mesmo de algum distribuidor. Conceitos avançados de logística enxuta e tecnologias que apoiam a colaboração entre as partes podem ser aplicados. Os produtos recebidos são contabilizados e adicionados



ao sistema de gestão de armazéns que estipula um local para que seja armazenado até que tal mercadoria seja alvo de uma compra. Ao receber o pedido de algum cliente ocorre a separação da mercadoria para atender a este pedido, empenhando o item e deixando-o indisponível para vendas futuras. “Embora possa parecer óbvio, muitas empresas não seguem este passo e, em tese, podem vender o que não há no estoque. Muito comum no segmento farmacêutico.”

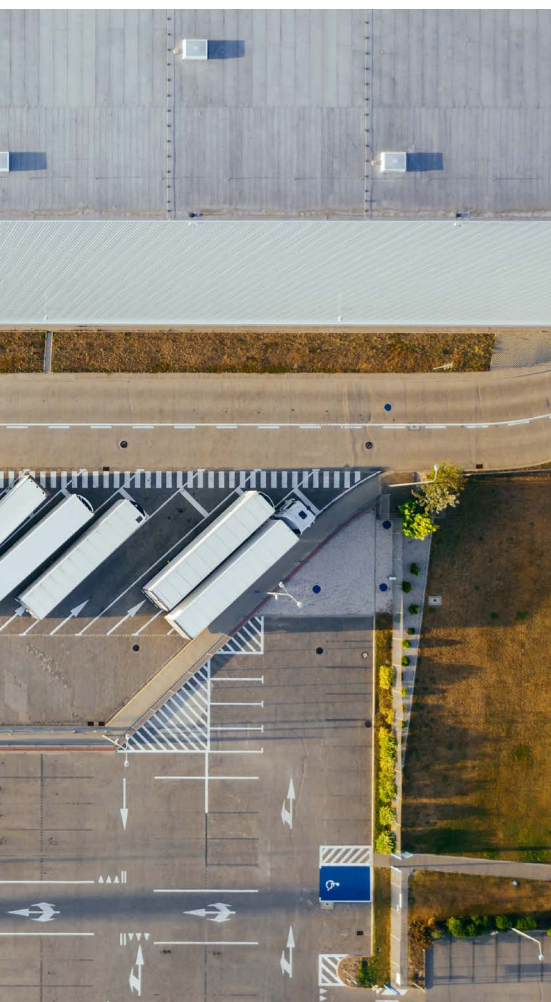
Separada a mercadoria – prossegue o diretor da Berthas –, esta é devidamente acondicionada. Importante mencionar que muitas organizações terceirizam o fulfillment utilizando-se de Operadores Logísticos extremamente preparados para estas atividades.

Após o acondicionamento e preparação das documentações legais e de transporte necessárias, a mercadoria é direcionada para o transporte, podendo ser local ou mesmo internacional. Importante estabelecer uma comunicação com o comprador que passa a ter visibilidade de sua aquisição,

sabendo como está o processo de entrega e onde fisicamente tal mercadoria pode estar. Hoje existem formas diferentes de entrega, podendo ser usados veículos de diferentes naturezas. O cliente pode retirar nas lojas, por exemplo, ou em lockers com código de retiradas previamente comunicados.

“Um alerta é para com o processo de devolução. Ele deve ser simples e seguir regras muito bem explicitas e dar o mínimo de trabalho ao comprador caso ele queira devolver. Toda a cadeia reversa deve ser envolvida neste processo dependendo da motivação da devolução. O processo comentado está alinhado com o fluxo físico da mercadoria. É importante salientar que existe um processo importante voltado para o fluxo de informações e financeiro que são fatores fundamentais em todo o fulfillment”, completa Bertaglia.

Antunes, da FIPECAFI, por seu lado, ressalta que o e-fulfillment (fulfillment + e-commerce) abrange atividades de distribuição de mercadorias e serviços em ambientes de comércio eletrônico.



Neste contexto, o professor diz que dois modelos de e-fulfillment podem ser desenvolvidos: preferência do cliente e/ou fonte de fornecimento da mercadoria.

No primeiro caso, o cliente tem a possibilidade de receber seu produto em seu domicílio, ou retirando-o na loja. Na entrega em domicílio, o fornecedor utiliza os seus quatro principais recursos – armazenagem, estocagem, prestador de serviço e distribuidores. Na retirada da loja, o fornecedor utiliza somente dois recursos, excluindo a utilização do armazém e dos prestadores de serviço.

Por outro lado, no segundo caso, a fonte de fornecimento poderá ser totalmente reestruturada, adaptando os processos existentes para a entrega da mercadoria ao cliente, ou ela será totalmente nova.

Já Carnavalli, da ONCLICK, destaca que o processo fulfillment no e-commerce pode ser dividido, em uma visão macro, em duas operações: Logística e/ou Administração total da operação. “O primeiro já se explica, a empresa de full só administra a entrada e saída de mercadorias. Já o segundo a empresa de full gere desde a criação do site, atendimento, entrega e posicionamento financeiro.”

### Modelos de operações

Já se referindo aos modelos de operações nas atividades de fulfillment hoje, Bertaglia, da Berthas, diz que existem vários.

O primeiro concerne a executar todo o processo e atividades internamente, passando por todos os estágios, desde receber até entregar e monitorar devoluções. Este modelo consiste em ter a posse de todos os elementos necessários, incluindo, por exemplo, veículos, prédios, pessoas e tecnologia.

O segundo modelo estabelece a utilização total de terceiros para

efetuar todas as atividades, além da utilização de prédios e mesmo sistemas e tecnologia de um Operador Logístico, incluindo a torre de controle, por exemplo. Tem sido uma alternativa bastante explorada por grandes redes varejistas de comércio eletrônico, uma vez que entregar para um Operador Logístico as atividades operacionais possibilita que a organização de comércio eletrônico possa priorizar e focar o mercado e as necessidades dos clientes, sua expansão, e fazer negociações substanciais

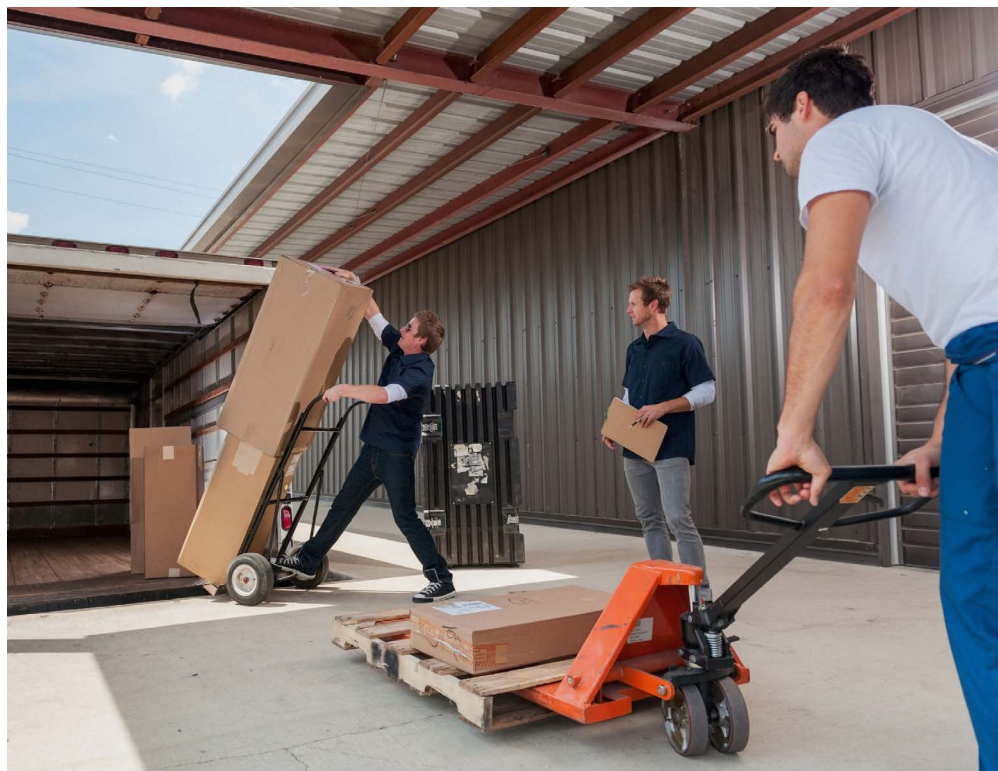


**Bertaglia**, da Berthas: Existe um processo importante voltado para o fluxo de informações e financeiro que são fatores fundamentais em todo o fulfillment

com fornecedores para a construção de uma plataforma de marketplace ainda mais robusta.

“O terceiro, que julgo bastante oportuno e mais recomendável, é o modelo híbrido. Ou seja, nem todas as atividades são entregues a um Operador Logístico. Algumas empresas notadamente têm terceirizado as operações, porém exercendo um controle importante sobre o Operador, além de deter a inteligência de todo o processo. Para isso, implantar indicadores de desempenho que levam a administrar, e administrar bem, é fundamental. Claramente, cada organização em seu segmento pode identificar em que áreas ela pode ser mais eficaz e outras em que os Operadores podem trazer maior contribuição”, comenta Bertaglia. Um quarto modelo de fulfillment, principalmente em plataformas de marketplace, é utilizar os próprios revendedores como agentes de fulfillment. Grandes organizações têm utilizado com sucesso este modelo.

O diretor da Berthas lembra que há uma quinta opção que está vinculada ao segmento e mercadorias comercializadas que pode levar a



um nível de especialização, onde múltiplos Operadores podem ser necessários. Se a empresa trabalha com produtos alimentícios, farmacêuticos, perigosos, para citar alguns, exigências e critérios operacionais e legais podem ser tão importantes que Operadores especializados podem ser considerados. Ou mesmo internalizar uma categoria de produtos e terceirizar outras. São estratégias que devem ser avaliadas cuidadosamente, aponta Bertaglia.

Na análise de Zamboni, da UX Group, os modelos, usando a expertise da empresa, são três. “Na forma de armazém geral (AG): cliente envia produtos por meta de remessa, e a faturamos por meio do nosso ERP, devolvendo essa remessa a partir do faturamento para baixa de estoque do cliente; Filial, mais usual: Cliente abre filial dentro do nosso armazém e a partir daí emite a nota, seja através do ERP dele ou do nosso, com endereço da nossa operação logística; Por fim, temos a operação in house: dentro da casa do cliente, onde CD e estrutura de movimentação e armazenagem são do cliente e somente a gestão é da UX.”

## Benefícios e riscos

Silva, da AGR Consultores, destaca que o fulfillment é o maior facilitador para as pequenas e médias empresas do varejo on-line e físico, que não querem investir em estruturas alugadas, contratação de pessoal, gerenciamento de contratos com parceiros de entrega, custo com insumos de embalagem que de forma primária não agregam valor ao negócio, entre outros pontos. Mas, há riscos nestas operações. “O principal é de não se ter o controle operacional e do estoque, o que pode impactar negativamente na jornada



do cliente, por isso a escolha do parceiro de fulfillment precisa de muitos cuidados, como clareza do nível de serviço desejado e o possível de ser alcançado.”

Atualmente, temos o Mercado Livre e a Amazon, que oferecem os serviços Mercados Envio Full e FBA Logística Amazon, respectivamente, além de B2W, que tem a Americanas Entregas Full, e Via Varejo, com a Envvias. “Estas empresas que realizam o fulfillment no Brasil têm como foco a jornada do comprador, o que vai ao encontro de prazos curtos de entrega, qualidade nas comunicações de tracking, diversificação de formas de pagamento e fretes mais baratos. Pontos essenciais que justificam a terceirização e entrega da sua logística para um terceiro”, completa o representante da AGR Consultores. Bertaglia, da Berthas, também

aponta que todos os modelos de operações nas atividades de fulfillment oferecem benefícios e riscos nos curto e longo prazos.

Uma empresa que implementa um modelo totalmente internalizado pode perder o foco do mercado e de como pensar estrategicamente, além de se ver às voltas com preparação e treinamento constantes de pessoas. “No entanto, oferece a vantagem de tomar decisões que não envolvem uma outra parte para dialogar e comunicar, dependendo inclusive das cláusulas contratuais estabelecidas.”

Adicionalmente – continua o consultor – deve-se considerar os investimentos necessários. Aparentemente, a terceirização com o uso de Operadores Logísticos pode trazer otimizações de custos e melhor desempenho na cadeia logística, possibilitando foco na ex-

pansão, uma vez que o Operador Logístico possui as especializações necessárias voltadas para este processo, o que poderia redundar em menos erros e maior satisfação do cliente.

“É importante considerar também o tipo de mercadoria que está sendo administrado e a competência do Operador em manusear todos os tipos de produtos comercializados. Isto pode levar a um nível de especialização onde são demandados múltiplos terceiros. Ou pelo menos deveria ter”, conclui Bertaglia.

Já a lista de benefícios trazidos por estes modelos elencados por Antunes, da FIPECAFI, inclui: Redução dos prazos de entrega; Descentralização do estoque; Eliminação das perdas com stock out; Satisfação dos clientes e consumidores; e Redução de custos.

“Porém, perigos são observados: Falta de tecnologia adequada para registro da entrada, movimentação e saída de materiais/ produtos; Imprecisão e ineficiência no estoque devido à terceirização; Falta de integração dos processos da empresa com os fornecedores, clientes e distribuidores; e Falta de comunicação com a equipe”, completa o professor da FIPECAFI. E ele aponta as empresas que, em sua opinião, são as mais conhecidas por aplicar esse método: Americanas, Correios e Amazon.

Benefícios, segundo Carnavalli, da ONCLIK, são as empresas não precisarem alugar grandes espaços para armazenamento e terem grandes equipes para manusear os produtos, ganhando agilidade em ter uma empresa especialista em fazer esse trabalho. “Perigo é o retorno ao seu cliente, em uma demanda no atendimento, você não ter o olho e o controle em sua logística, o que pode resultar em atraso nas respostas ao posicionamento do call center.”



Ainda para o gerente comercial da ONCLICK, Synapcom e Infra-commerce são empresas que ganharam grande renome pelo trabalho que fazem, principalmente com a indústria se posicionando no varejo online.

São muitas as dores que podem ser solucionadas com o apoio do fulfillment, mas a principal delas é o gerenciamento do estoque com inteligência, aponta, agora, Zamboni, da UX Group.

“Isso significa que os processos precisam ser pensados para atender as necessidades específicas das vendas online, que são completamente diferentes daquelas observadas no varejo físico. Por exemplo: já vi muitas grandes companhias amargarem prejuízos depois de verticalizar o estoque porque não previram a localização de itens de alto giro, e passaram a necessitar de recursos extras para separá-los,

como empilhadeiras. Esse tipo de situação atrasa e atrapalha um fluxo inteiro, sem falar que se perde dinheiro e fôlego para competir em um mercado no qual a velocidade é fundamental.”

O CEO da UX Group diz que ainda há muitos players especializados em logística que ainda não compreenderam o nível de dinamismo e agilidade que permeia uma operação de e-commerce, mantendo suas práticas tradicionais e ocasionando situações semelhantes às mencionadas. E o resultado mais crítico de tudo isso é que estes problemas refletem diretamente na reputação da loja.

Zamboni também cita as empresas que, em sua opinião, são exemplos de fulfillment.

“Estrela10, um de nossos principais clientes. Eles optaram por buscar no mercado recursos logísticos mais inovadores para, finalmente,

alcançar novos patamares. Isso permitiu focar toda a energia nas vendas, e o fulfillment da UX Group permitiu que eles entregassem mais e melhor.”

Atualmente, toda a logística da loja tem algo da UX Group, sendo que as ferramentas de tecnologia estão todas completamente integradas entre elas. Desde a coleta do frete no momento que o cliente está comprando, até o faturamento desse pedido (separação, embalagem, expedição), transporte do pedido até o cliente e o tracking do pedido – tudo é realizado com total apoio das ferramentas da UX Group.

“Hoje, a Estrela10 registra mensalmente 120 mil pedidos, com ticket médio de R\$ 310. Este ano, a empresa deve encerrar com faturamento de R\$ 350 milhões”, completa Zamboni.

## Como dar certo?

Qualquer modelo a ser implementado passa claramente por um alinhamento com os objetivos da organização. A estratégia de usar Operadores Logísticos ou fazer internamente deve seguir rigorosamente critérios que se alinhem com as perspectivas futuras da empresa. “É fundamental conhecer o que se vende, qual o mercado, os processos de fulfillment, as expectativas dos clientes e, acima de tudo, monitorar e medir tudo o que é executado. E em tempo em que as reações possam ser factíveis. Ter visibilidade não é uma opção. É uma necessidade. A tecnologia está aí para suportar, dar visibilidade e transparência aos processos. E é importante avaliar a capacidade de execução. O comércio eletrônico vive desta competência. Portanto, se internamente a empresa não possui esta habilidade, nada mais interessante do que avaliar alguém que faça melhor”, adverte Bertaglia, da Berthas.

Ainda com relação ao “o que fazer para que estes modelos deem certo”, Antunes, da FIPECAFI, salienta que alguns pesquisadores colocam que para dar certo o fulfillment, é necessário que a empresa que o vai implementar garanta: Plataforma e-commerce confiável; Processos bem estabelecidos e eficientes de gestão de estoques; Gestão eficiente de omnichannel (diferentes



Os modelos de fulfillment estão dando certo, agora é evoluir com tecnologia, integração, atendimento e o transporte em si, segundo **Carnavalli**, da ONCLICK

estratégias de canais de venda); Escolha sobre a terceirização do processo ou mão-de-obra; Organização e gestão das atividades do armazém; Definição de indicadores (KPIs) para o processo. “Na verdade, estes modelos já estão dando certo, agora é apenas evoluir cada vez mais com tecnologia, integração, atendimento e o transporte em si”, completa Carnavalli, da ONCLICK.

Na verdade, o melhor do fulfillment é permitir o crescimento ordenado dos e-commerces, garantindo retaguarda estruturada para mais abrangência em todo o território brasileiro, com o melhor da tecnologia e sem custos elevados. “Podemos compará-lo ao antigo termo ‘outsourcing da TI’ no segmento B2B: ao terceirizar, deixa-se de ser absorvido por demandas

operacionais para se dedicar ao estratégico, ao que realmente traz receita. E deixar que as rotinas de controle de estoque, localização de itens, avarias, perdas e muito mais sejam efetuadas por quem se especializou em logística. Para isso, é fundamental contar com um fornecedor de confiança, que traga de fato inteligência para os processos logísticos”, finaliza Zamboni, da UX Group.

## Participantes desta matéria

**AGR Consultores:** Foca em projetos de transformação organizacional e crescimento dos resultados através de mudanças em processos, tecnologias e pessoas. Desenvolve projetos que permeiam toda cadeia de suprimentos, com implantação de operações fulfillment, redesenho e otimização de processos (metodologia Lean) com foco na produtividade e fluidez dos mesmos.

**Berthas:** Empresa de consultoria estratégica no segmento de Supply Chain que auxilia na busca da excelência operacional e racionalização de custos.

**Faculdade FIPECAFI:** Instituição de ensino superior reconhecida pela qualidade na formação de alunos nos níveis de graduação e pós-graduação, lato sensu e stricto sensu.

**ONCLICK:** Empresa de tecnologia focada no desenvolvimento de soluções empresariais. Com um dos principais ERPs do país, oferece soluções completas para melhorar a gestão de empresas.

**UX. Group:** Logtech especializada em gestão inteligente de logística e transportes. Dividido em três verticais – UX. Solutions, UX. Delivery e UX. Fulfillment – o grupo tem a proposta de atender e-commerces de ponta a ponta, por meio de uma solução única de gestão, sistemas e entrega. Logweb

# Cubo Itaú, Wilson Sons, Porto do Açu, Hidrovias do Brasil e Radix lançam hub de inovação marítima e portuária

Usar a inovação para tornar as operações portuárias e o transporte aquaviário de carga na América Latina mais eficientes, seguros, sustentáveis e íntegros é o objetivo do Cubo Maritime & Port, hub recém-criado pelo Cubo Itaú em parceria com Wilson Sons, Porto do Açu, Hidrovias do Brasil e Radix. O lançamento ocorreu no dia 12 de julho, em São Paulo, SP. A ideia também é dar abertura para a entrada de shiptechs (empresas de tecnologia do setor) internacionais para trabalharem e compartilharem suas experiências com o Brasil. Ao todo, a região da América Latina e o Caribe somam 118 zonas portuárias. Destas, 36 se encontram no Brasil.

O Cubo Maritime & Port tem a expectativa de se tornar referência em inovação e desenvolvimento tecnológico do setor, almejando que, a longo prazo, a chegada de shiptechs internacionais incentive também a proliferação e o desenvolvimento de novas tecnologias na América Latina, além da conexão com ecossistemas de inovação globais, universidades e autoridades.

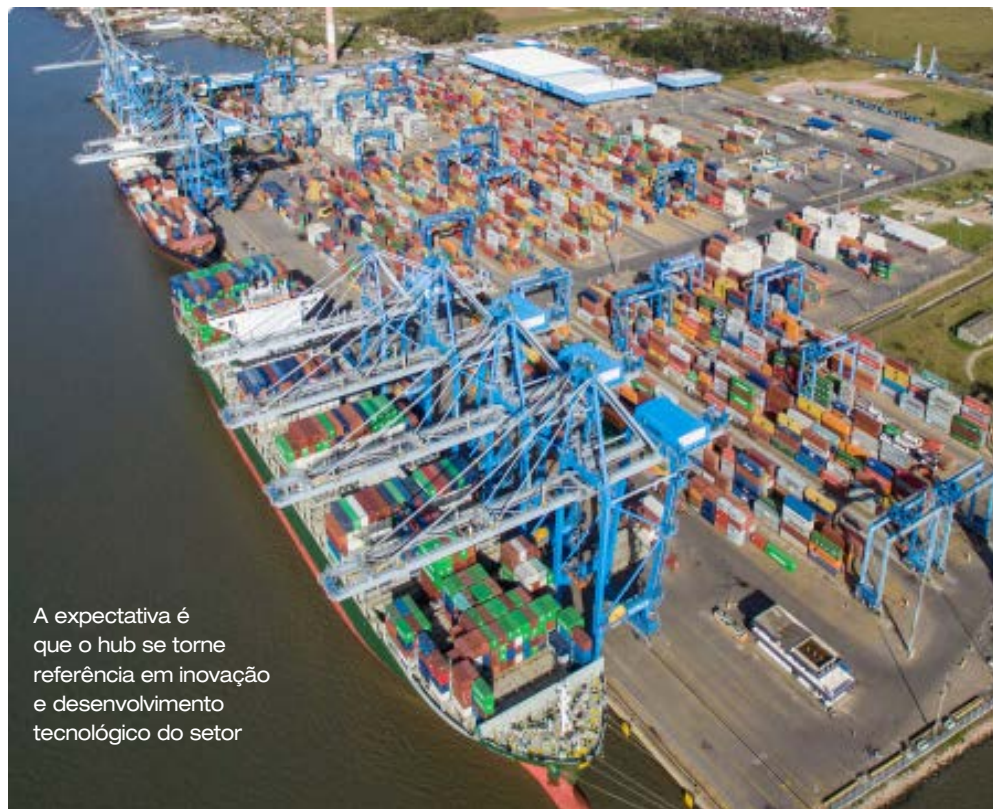
O segmento das shiptechs conta com mais de 500 startups desenvolvedoras de soluções de eficiência tecnológica ao redor do mundo, segundo mapeamento realizado pela Wilson Sons e informações de programas globais de inovação no setor. No Brasil, esse mapeamento mostra 20 startups atuando diretamente no setor, um número

ainda baixo perto do potencial de mercado e dos desafios apresentados pelo segmento.

“Para que a América Latina possa aplicar e gerar tecnologia no setor marítimo e portuário, precisamos das startups estrangeiras trabalhando aqui e compartilhando suas experiências, assim como as locais se desenvolvendo e escalando para absorver as demandas”, conta Paulo Costa, CEO do Cubo Itaú.

Para as participantes, o Cubo Maritime & Port também é uma oportunidade de usar a inovação aberta para promover a colaboração entre as grandes empresas do setor, além de apoiar o desenvolvimento das startups locais para que cada vez mais negócios sejam gerados e ampliar a discus-

são com diversos atores com o intuito de viabilizar essas inovações. Segundo dados do Anuário Estatístico da Antaq – Agência Nacional de Transportes Aquaviários, o setor portuário brasileiro bateu recorde de movimentação de carga em 2021, com um total de 1,21 bilhão de toneladas transportadas. Esse número representa um crescimento de 4,8% em relação a 2020. O maior destaque em 2021 foi o crescimento de 11% na movimentação de contêineres em relação ao ano anterior, entretanto, outros segmentos, como carga geral e graneis sólidos, acompanharam a tendência de crescimento, o que reforça o bom momento da logística aquaviária. O anuário ainda traz as expecta-



A expectativa é que o hub se torne referência em inovação e desenvolvimento tecnológico do setor

tivas de movimentação portuária para os próximos anos. O crescimento para 2022, por exemplo, deve ser de 2,4%, podendo superar 1,4 bilhão de toneladas em 2026. De acordo com um levantamento da CNT – Confederação Nacional dos Transportes, o Brasil não aproveita todo potencial hidroviário ao subutilizar os rios navegáveis de suas 12 regiões hidrográficas. Atualmente, dos 63 mil km que poderiam ser utilizados, apenas 19,5 mil km (30,9%) da malha são usufruídos.

## Contribuição

O Cubo Itaú, inaugurado em setembro de 2015 pelo Itaú Unibanco em parceria com a Redpoint eventures, é o mais relevante hub de fomento ao empreendedorismo tecnológico da América Latina, uma organização sem fins lucrativos que potencializa a conexão e a criação de negócios entre grandes empresas e startups.

Por sua vez, a Wilson Sons, maior operador integrado de logística portuária e marítima do mercado brasileiro, tem investido em reduções significativas em sua pegada de carbono. Um exemplo recente é o estabelecimento de uma parceria com a SINAI Technologies para desenvolver uma curva de custo marginal de redução de carbono das iniciativas de mitigação. A companhia iniciou este ano a operação do primeiro de uma série de seis novos rebocadores que trazem ao Brasil, permitindo uma redução estimada de até 14% nas emissões de gases de efeito estufa, em função de uma hidrodinâmica mais eficiente.

“Avaliamos tecnologias que podem melhorar nossas operações e criar novas ofertas de serviços digitais, além de reduzir os riscos do negócio. Com base nessa avaliação, estabelecemos diretrizes para garantir que a inovação apoie o



O lançamento do Cubo Maritime & Port ocorreu no dia 12 de julho, em São Paulo

equilíbrio entre resultados de curto prazo e a futura geração sustentável de valor”, afirma Fernando Salek, CEO da Wilson Sons.

Já o Porto do Açú, localizado no Rio de Janeiro, opera há sete anos com dois pilares: ESG e Inovação. “Somos uma plataforma que fomenta a implantação de tecnologias inovadoras para cadeias produtivas internacionais. Agora pretendemos abrir espaço para desenvolver novas frentes na comunidade portuária por meio do hub”, afirma José Firmo, CEO do Porto do Açú.

A Hidrovias do Brasil, empresa de soluções logísticas integradas, com atuação no Arco Norte, navegação costeira (cabotagem), hidrovia Paraguai-Paraná e Porto de Santos, entra para o Cubo Maritime & Port com o objetivo de fomentar e estimular startups no desenvolvimento de novas soluções e tecnologias para a transformação do setor. A empresa possui projetos inovadores, como a construção dos primeiros empurradores elétricos de manobra do mundo, que irão navegar na Amazônia, e a operação dos maiores comboios

da América Latina, com até 35 barcaças, elevando a capacidade do transporte de cargas aliada à redução de custo e de emissões por tonelada movimentada.

A Radix, empresa de tecnologia e engenharia, é parceira estratégica da indústria portuária no desenvolvimento de planos diretores e implementação de digitalização e reconhecida no mercado por fornecer soluções que unem eficiência e segurança operacional a conceitos de sustentabilidade. A empresa se une ao hub para contribuir como uma grande integradora de soluções multidisciplinares. “A tecnologia tem, cada vez mais, papel fundamental para ajudar a indústria a alcançar o que chamamos de Porto do Futuro: operações que têm eficiência máxima com impacto ambiental mínimo, em um ambiente seguro para os trabalhadores. É nisso que estamos empenhados em desenvolver junto aos nossos parceiros do hub. É possível unir diferentes soluções, de diferentes parceiros, integrando-os em uma única via para chegar ao que queremos”, diz João Chachamovitz, CEO da Radix. Logweb

# Logística Brasil 2022 foi um sucesso, abordando o papel da tecnologia na otimização dos processos logísticos

**D**esafios atuais da logística, otimização, digitalização, ESG, tecnologia, automação e armazenagem frigorificada foram alguns dos temas apresentados no evento Logística Brasil, que aconteceu de 9 a 11 de agosto, de forma híbrida - virtual e presencial - e gratuita.

Realizado pela **Senior Sistemas** e, neste ano, com correalização do **ILOG – Instituto Logweb de Logística e Supply Chain**, o evento foi um verdadeiro sucesso ao reunir grandes especialistas do setor para debater assuntos de extrema importância para os profissionais do mercado.

Os palestrantes desta edição foram José Humberto, diretor da Brasfrigo; Leandro Ferraz, gerente de riscos da JBS Transportadora; Ricardo Abbruzzini, diretor de TI da

Santos Brasil; Fabio Carvalho, diretor da Printi; Vicente Machado Bittencourt, gerente sênior de logística da Coca Cola FEMSA; Jorge Catani, diretor de Operações Logísticas da Infracommerce; André Prado, CEO da BBM; Sergio Tanibata, diretor de Operações da CISA Trading; Carlos Menchik, diretor da Prolog; Klaus Fournou D'Angelo, gerente de TI da Marabraz; Kairo Porfirio, diretor de Supply Chain do Grupo Sonepar; Pedro Neves, CIO da BBM; Ricardo Ubiratan Silveira, head of Contract Logistics/Supply Chain Management Brazil da DB Schenker; Marcio Basso, diretor de Logística da Manserv; e Marcelo Rodrigues Graça, head of Transportation & LLPHead da Penske Logistics.

Confira a seguir algumas palestras apresentadas.

## Digitalização

“O valor da digitalização dos processos na Logística” foi o tema da palestra de **Pedro Neves**, CIO da BBM Logística, que questionou como traduzir em valor toda a informação disponível no mundo de hoje.

Neves começou lembrando que a logística envolve demanda variável, tempo de entrega cada vez mais curto, desafio do preço mais baixo, diferentes perfis de consumo, diversidade de cargas, volume, peso e fluxos, além de segurança de cargas e sustentabilidade da operação. “Isso é o padrão, mas o ambiente atual tem novos desafios, que pressionam a eficiência: aumento do preço do diesel, variação do câmbio, guerra entre países, inflação e falta de equipamentos. Como atender aos requisitos, que são o tempo todo polarizados? Quando começo a atender a tendência, ela se desmonta!”, observou.

A resposta está na tecnologia, que, mais do que nunca, tornou-se necessária. Entre elas, Neves destacou: Inteligência Artificial, Internet das Coisas (IoT), impressão 3D, robótica e automação, uso da cloud, big data & analytics, 5G, blockchain, realidade virtual e aumentada. Como novas formas de delivery, citou veículos autônomos e drone.

Essas são tendências, umas mais maduras que outras, mas todas já sendo usadas. No entanto, de acordo com o palestrante, não basta tê-las, se não sabemos como nos posicionar. Quais as características







que precisamos pensar em adotar? “O mundo é instável, não previsível. É preciso, então, ter flexibilidade, ser rápido ao reagir, integrar dados com os parceiros, ter agilidade (mudança de mindset), usar dados de forma inteligente e compartilhar informações, tudo isso permite crescimento em escala”, disse.

A jornada de crescimento precisa focar na humanização, na experiência de todos os envolvidos: colaborador, fornecedor e usuário. Conforme explicou, com um ambiente virtuoso, todos querem participar, pois um grande propósito alinha todos no mesmo alvo, que é melhorar a logística.

Neves provocou: não bastam as tecnologias, elas são só um habilitador, antes de fazer uma disrupção é preciso entender para qual jornada estou fazendo isso. Essa jornada vai realmente tornar o meu negócio de crescimento exponencial e flexível? Ela vai colaborar para a experiência de todos os que participam? “A experiência deve ser para todo o ecossistema. Não basta ser tech, é preciso ter um propósito, pois a jornada deve ser evolutiva, colaborativa e sustentável, produzindo as melhores experiências para todos”, disse.

## LLP

**Marcelo Rodrigues Graça**, head of Transportation & LLP Head da Penske Logistics, apresentou palestra sobre “Aplicação da metodologia LLP – Lead Logistics Provider na redução de custos logísticos”.

Ele explicou que LLP é uma ação de um provedor 4PL que envolve gestão e engenharia, intelecto e know how, embora sem nenhum ativo, pois todos são do cliente. Essa metodologia envolve questões éticas e demanda que o fornecedor conheça profundamente os processos logísticos do cliente. Além disso, necessita de ferramentas específicas de acordo com o cliente/processo e de um banco de dados confiável e estruturado. O LLP segue um conceito macro: estratégico – network design; tático/operacional – carrier management (diário, correções operacionais e que adicionam valor); e complementar – serviços de valor agregado (financeiros, operacionais e lean). No planejamento tradicional, as rotas são calculadas pelo volume de pico, com agendamento fixo, e as melhorias são feitas de forma reativa. No planejamento LLP, na etapa de network design, as rotas são calculadas com antecedência de duas semanas ou mais, de acordo com as

demandas planejadas. A partir daí, tem-se um agendamento modular, permitindo atuar nas melhorias de forma proativa. “No setor automotivo, conseguimos antecipar o mapa das rotas em até 12 semanas no inbound, montando uma agenda para o transportador”, disse.

Nesta etapa, são utilizadas ferramentas para visualização de dados, seleção de site, seleção de modal e malha logística. “Fazemos uma modelagem de dados para poder obter os resultados desejados e elaboramos uma proposta de valor para os nossos clientes. A execução e as métricas são validadas inclusive pelo controlador da empresa contratante”, explicou.

Já na etapa de carrier management acontece a segunda roteirização, quando é feita a revisão das rotas no caso de alguma mudança mais recente. Nesse processo, é monitorada a performance de entrega dos fornecedores e são enviados alertas de eventuais não cumprimento dos programas. É feito, então, todo o planejamento de transporte, ou seja, o ciclo de vida do pedido.

“Conceitualmente, as otimizações feitas em network design são muito diferentes daquelas feitas em carrier management, embora as ferramentas utilizadas sejam as mesmas. A diferença está nas bases de dados e referências, que são diferentes”, destacou Marcelo.



Ele também explicou o conceito dinâmico de redução de custos. Supondo que um cliente gaste R\$ 100 milhões ao ano, a redução em ajuste de malha, no primeiro ano, fica entre 8% a 10%, e o gasto cai para R\$ 90 milhões. Nos próximos quatro anos, as reduções anuais serão da ordem de R\$ 5 milhões.

O modelo completo envolve gestão de demanda, montagem da carga, roteirizador, modelos de oferta, tracking e controle de POD. Marcelo mostrou que o modelo LLP tem um PDCA (método da qualidade com foco na melhoria contínua) natural, com o "agir" focado em comunicação e suporte técnico; o "planejar" oriundo do network design e do carrier management; o "fazer" com base no planejamento de transportes e torre de controle; e o "checar", também com base na torre de controle, tracking 24 x 7, métricas e dashboards. Tudo isso permite a visão integrada da operação.

Por fim, Marcelo disse que para o sucesso da implementação desse modelo são necessários: definições precisas de SLA, sistemas, comunicação e base de dados, além de contratos modulares e flexíveis com fornecedores de matéria-prima e transportes.

## Desafios

Para falar de "Desafios atuais da logística: Como alavancar resultados com apoio da tecnolo-



Leandro Ferraz, gerente de riscos da JBS Transportadora, foi um dos palestrantes entrevistados pela Logweb

gia", o palestrante convidado foi **Klaus Fournou D'Angelo**, gerente de TI da Marabraz, rede varejista de móveis que possui 130 lojas no Brasil. Ele observou que durante muito tempo, a área de logística era apenas uma coadjuvante, mas, nos últimos anos, com o mercado cada vez mais exigente, virou protagonista das operações. Por quê? Porque o consumidor e os concorrentes mudaram. As empresas foram se automatizando, sem falar da globalização, ou seja, os produtos vêm e vão de toda a parte do mundo. "A área de logística é bastante abrangente, muito além de armazenar, expedir e transportar. Ela é responsável pelos principais indicadores da empresa", disse. Como exemplo citou que a área deve garantir a entrega dos produtos ao cliente dentro do prazo; a segurança, evitando quebra de estoque e custos adicionais no geral, além de redução de custos ao melhorar processos. A logística também garante a gestão dos parceiros e funcionários, a otimização de estoque, com menos espaço e armazena-

gem em menor quantidade; bem como melhor transporte, melhor rota, mais agilidade e menor custo. Muitos sistemas são utilizados para apoiar a logística nessas ações, como ERP, roteirização, TMS, WMS, mas como melhorar os processos através deles? "Na Marabraz, recebemos muitos fornecedores, algumas carretas esperavam uma semana para descarregar, até que passamos a usar a tecnologia. Qualquer sistema precisa controlar o agendamento por capacidade e garantir fechamento completo do recebimento", disse.

Klaus salientou que hoje a comunicação entre o transportador com o cliente é muito importante e não requer soluções complicadas. O objetivo é evitar uma segunda tentativa de entrega, otimizando a operação.

O palestrante também contou que a Marabraz criou o próprio sistema de roteirização, se baseando nas melhores soluções do mercado, para evoluir ao longo do tempo de acordo com cada novidade que surgir. "Também antecipamos abertura de endereçamento de separação por tipo de paleta", disse.

A Marabraz conta com um sistema que ajuda a otimizar estoques, favorecendo a separação mais rápida de produtos. "Quando se fala em todos os processos, a equipe precisa ser constantemente treinada. É uma área sempre em evolução. Treinamento é básico e extremamente importante", acrescentou. **Logweb**

## VÍDEOS

Confira no **Canal Logweb** no YouTube entrevistas com alguns dos palestrantes do **Logística Brasil 2022**:



**Inscreva-se** e fique por dentro das atualizações!

### Transformação da área de logística

Durante muitos anos, **logística** era vista como "coadjuvante"...

Nos últimos anos... Estamos assistindo uma transformação, onde tornou-se o protagonista.

# LOGÍSTICA FARMACÊUTICA

27 e 28  
de setembro '22  
Das 9h às 13h

EVENTO VIRTUAL GRATUITO

Gestão da armazenagem, inovações tecnológicas, controle de temperatura, rastreamento, gerenciamento de estoque, transporte refrigerado, boas práticas, licenças e certificados, qualificação térmica de embalagens, recintos alfandegados e muito mais!

INSCREVA-SE GRATUITAMENTE

A Logística Farmacêutica representa um número expressivo na movimentação de materiais, sendo responsável pelo armazenamento e pela distribuição de medicamentos, princípios ativos e outros produtos biológicos, fazendo a ligação entre o fornecedor e o ponto de venda. Esses produtos requerem condições especiais de armazenagem e transporte, por isso, a logística é gerida por regras governamentais rigorosas. E para garantir todo esse controle, a tecnologia é uma aliada fundamental! Participe do Painel Logística

Farmacêutica e acesse informações valiosas por meio dos principais especialistas do setor!

## O QUE VOCÊ ENCONTRARÁ NO EVENTO

**Network de alto nível:** O público-alvo do evento é quem decide a implantação de soluções logísticas, profissionais altamente qualificados e atualizados.

**Startups:** Em evidência, que oferecem soluções inovadoras para o setor logístico.

**Público participante:** Profissionais de Logística e Supply Chain das indústrias, do varejo, de transportadores e operadores

logísticos, empreendedores e investidores.

**Palestrantes:** Presidentes, VPs, CEOs, Diretores das maiores indústrias e varejistas, consultores, professores e experts no assunto.

## ILOG E LOGWEB

A realização do evento é 100% do Instituto Logweb de Logística e Supply Chain, com apoio da plataforma de comunicação da Logweb, que há mais de 20 anos vem desenvolvendo uma comunidade de profissionais do setor logístico engajados e atualizados, ávidos por conhecimento e informação, disponíveis para network.

# PARTICIPE!

## COMERCIAL:

Maria Zimmermann

maria@logweb.com.br

19 98363.9690

11 94382.7545

## PALESTRANTE:

Carol Gonçalves

redacao2@logweb.com.br

11 96495.8516

# Equipamentos da Hyster-Yale ajudam empresas a minimizar impactos ambientais, além de reduzir custos

No dia 18 de agosto, a Hyster-Yale Brasil Empilhadeiras convidou a Logweb e outros jornalistas para visitar sua planta em Itu, interior de São Paulo. A empresa apresentou suas ações de sustentabilidade e segurança voltadas aos colaboradores e fez um tour com os participantes.

Fabricante de equipamentos para movimentação de materiais, a Hyster-Yale está entre as maiores empresas do setor. Suas máquinas atendem as necessidades de vários segmentos, como bebidas, papel, agricultura e mineração, chegando a 52 toneladas de capacidade.

Entre seus clientes está a Bagaggio, uma das maiores varejistas especializadas em malas, mochilas e artigos de couro do país. A empresa relatou economia e agilidade ao utilizar as empilhadeiras MR20HD, da Yale Brasil, com bateria de íon-lítio.

Os equipamentos evitam sala de bateria, fator que trouxe ganho operacional e permitiu aumentar tanto o espaço do estoque quanto o time destinado à armazenagem e distribuição. Isso também proporcionou

as chamadas cargas de oportunidade, que possibilitam recuperar carga da bateria em curtos intervalos de tempo, como 15-30 minutos. Assim, as empilhadeiras podem operar 24 horas por dia, com a recarga feita nos intervalos de descanso das equipes.

Filipe Barbosa, CEO da Bagaggio, destaca que a escolha pelo modelo MR20HD se deu por alguns fatores fundamentais. "Em 2017, quando iniciamos os estudos para construir nosso Centro de Distribuição, pesquisamos tudo o que havia de mais moderno, eficiente e sustentável em operações logísticas a nível mundial, fomos surpreendidos com o que a Yale Brasil nos apresentou: uma empilhadeira movida a bateria de íon lítio que nos permitiria operar em um estoque de 15 metros de altura, sem a necessidade de bateria extra ou sala de bateria. Tão simples quanto um celular, a empilhadeira funciona apenas com uma tomada e uma recarga completa de 1h30", explica.

Outro case de sucesso é do Grupo Superpão, uma das maiores redes de supermercados do Paraná, que tem um dos Centros de Distribuição operando com cerca de 18 mil toneladas de produtos por mês. A empresa tem investido nas empilhadeiras elétricas da Yale Brasil com o objetivo de obter alto padrão de produtividade e evitar gastos desnecessários com reparos.

Edson Moreira, diretor de RH e logística da empresa, ressalta que um dos gaps nos armazéns é quando uma máquina está em operação e, de repente, tem de parar por al-

gum motivo. "Em nossos estudos e levantamentos de custos, sempre observamos três pilares: tempo de máquina parada, produtividade, custo de manutenção e reposição de peças. A Yale Brasil sempre nos proporcionou manutenção preventiva de excepcional qualidade e custos muito baixos de manutenção reparadora. Além disso, as máquinas da empresa não param, o que tem influenciado na nossa produtividade em uma jornada de 18 horas ininterruptas", comenta.

## Eletrificação

As empresas, impulsionadas pelas demandas de mercado, têm investido em práticas que previnam ou minimizem impactos ambientais. De acordo com Marcel Rangel de Barros, gerente de negócios da Hyster-Yale Brasil, ao comparar os custos de consumo de combustível entre duas empilhadeiras, ambas de 2,5 toneladas, sendo uma a combustão e a outra elétrica com chumbo-ácido, observa-se uma redução de custos com consumo de combustível, da segunda para a primeira, em torno de 80%.

No caso de grandes operações e frotas, o investimento é maior e a redução de custos proporcional. Para se ter uma ideia, uma bateria de íon lítio oferece garantia de 3.000 ciclos de utilização e tem capacidade de recarga de até 50% em 30 minutos, em virtude das cargas de oportunidades. Trata-se de uma tecnologia limpa e eficiente, sem emissão de

A Bagaggio relatou economia e agilidade ao utilizar as empilhadeiras MR20HD, com bateria de íon-lítio





A Hyster-Yale Brasil Empilhadeiras convidou a Logweb e outros jornalistas para visitar sua planta em Itu, SP



As máquinas da Hyster-Yale atendem as necessidades de vários segmentos, chegando a 52 t de capacidade

gases, portanto, menos poluente, e resulta em mais segurança e conforto para a operação.

Barros também comenta que existe uma forte movimentação no mercado em direção à eletrificação e à migração do combustível GLP-diesel para energia elétrica. “As empresas estão, cada vez mais, preocupadas em se alinhar com os objetivos de desenvolvimento sustentável e adotar tecnologias e processos industriais limpos. Esse é um caminho sem volta e em constante evolução. No Brasil é uma realidade a migração do GLP-diesel para energia elétrica usando as baterias de chumbo-ácido em empresas de médio e pequeno porte, enquanto as de maior porte vêm investindo nas de íon-lítio, devido à sua capacidade operacional”, salienta.

## Sustentabilidade

Alinhada aos propósitos dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU), a Hyster-Yale Brasil vem, desde 2016, trabalhando para atingir metas de excelência em sustentabilidade com captação, reuso e tratamento de água, com foco em consumo sustentável e preservação de recursos naturais.

Uma das ações relevantes neste sentido foi o projeto Aterro Zero implementado em outubro de 2021. Atualmente, a Hyster-Yale Brasil não encaminha nenhum tipo de resíduo para aterro sanitário. Segundo Karina Alonso, engenheira ambiental

da companhia, a empresa conseguiu transformar 100% dos resíduos em material reciclado ou destinar para aproveitamento energético. “Um projeto de Aterro Zero requer muitos esforços e investimentos, por isso algumas organizações consideraram caro esse processo e acabam enviando os resíduos direto para o aterro sanitário. No nosso caso, consideramos essa ação de extrema importância para a redução dos impactos ambientais que os resíduos causam, tanto interna quanto externamente”, expõe.

Além disso, na Hyster-Yale Brasil, a água captada por precipitação é utilizada tanto para a irrigação dos jardins como nos processos internos de limpeza e, desde setembro de 2021, passou a ser usada também no sistema de climatização, instalado nas áreas operacionais, essas medidas proporcionam economia no consumo de água entre 150 e 170m³ por mês.

A planta industrial da marca está localizada em uma área que não possui infraestrutura de rede de abastecimento de água potável e nem de coleta de esgoto, por isso, a água para consumo é captada em poços artesianos e/ou comprada de fornecedor externo, submetida a rigorosos controles de potabilidade, com o acompanhamento e validação das autoridades de sanitárias competentes. O esgoto gerado é tratado em estação própria, passando por diversas etapas de tratamento. Implantado em 2016, o Programa Corporativo de Responsabilidade Social do grupo Hyster-Yale englo-

ba uma série de medidas ambientais e sociais que devem ser concluídas até 2026.

Os objetivos estabelecidos são globais e incluem ações com impactos positivos para seus colaboradores, parceiros, clientes, comunidade em que atuam e para o mundo, como um todo.

## Segurança

De 15 a 19 de agosto de 2022, a fábrica da Hyster-Yale Brasil promoveu a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), tendo como tema “Cuidados com as mãos”.

Segundo Walter Mattos, supervisor de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da companhia, no mapeamento de perigos realizado, o maior percentual de riscos encontrados envolve as mãos. O trabalho, além de identificar estes fatores, também é acompanhado de um plano de ações, ou seja, pontua eventuais problemas e apresenta as soluções possíveis, o que acaba por mitigar ou eliminar riscos em conformidade com o objetivo de acidente zero. Além disso, a empresa investe em equipamentos de segurança e manutenções preventivas dos equipamentos.

“Para nós da Hyster-Yale Brasil, segurança está diretamente ligada a bem-estar e produtividade. Por isso, treinamos, envolvemos e conscientizamos nossos colaboradores a fazerem parte de todo um processo que previne, antes de remediar”, finaliza Mattos. [Logweb](#)

## Social Digital Commerce

Empresa brasileira fornecedora de soluções de gestão completa de e-commerce, a Social Digital Commerce anuncia a entrada de Alexandre Assis como seu novo CTO. Com mais de 17 anos de experiência em gestão de equipes de TI e de projetos, com foco em tecnologia e comércio eletrônico, o executivo traz à empresa sua expertise em projetos de e-commerce B2C, B2B, B2E, D2C e Dark Store. Com MBA em Gestão de Tecnologia da Informação pela Faculdade Impacta Tecnologia, pós-graduação em Tecnologia da Informação e especialização em Engenharia de Projetos de Desenvolvimento de Sistema, ambos pelo Grupo Educacional Drummond, Assis trabalhou em companhias como Infracommerce, Synapcom Full Commerce, Shop2Gether e Cordez. Ele foi eleito pela Associação Brasileira de Agentes Digitais (Abradi) o melhor profissional de tecnologia em 2021.

## Grupo Bertolini

Aplicando as boas práticas de governança, envolvendo a reestruturação organizacional e o processo de sucessão do negócio, a direção corporativa do Grupo Bertolini anuncia a gestão compartilhada entre o CEO Evandro José Boscardim e o CTO Jeferson Faés Bertolini. Ambos estão à frente do grupo de empresas que envolvem Bertolini Sistemas de Armazenagem, Bertolini Móveis, Usber Tubos de Aço, Save Space, Evviva e Logber Logística – vale destacar que entre as unidades de negócio do Grupo, segundo balanço de 2021, a Bertolini Sistemas de Armazena-

gem lidera com 48% do volume de vendas (R\$ 362 M), seguida pela Bertolini Móveis que representa 18% (R\$ 133 M) e pela Usber Tubos de Aço, com 15% (R\$ 117 M). As demais unidades juntas, respondem por 19% das vendas, divididas entre Evviva, Save Space e Logber Logística. Estão também sob o comando dos novos gestores as estruturas físicas nacionais de Bento Gonçalves, RS, Colatina, ES, e Cabo de Santo Agostinho, PE, bem como as estruturas do exterior. Boscardim graduou-se em Administração pela UCS – Universidade de Caxias do Sul e possui MBAs em Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação, em Logística Empresarial, em Gestão de Pessoas e em Marketing Estratégico. Na trajetória como executivo, passou por empresas gaúchas como Moinho do Nordeste, Pisani Plásticos e Moinhos Galópolis, quando atuou por quatro anos como CEO. Com forte perfil em estratégia e planejamento, Jeferson tem a oferecer o know-how de uma carreira estabelecida na Bertolini por mais de 20 anos com experiência em mercados internacionais. Graduado em Direito e Administração, possui MBAs em Marketing e Inteligência Estratégica aliados ao mestrado em Administração pela UFRGS.

## Delta

A Delta nomeou Alex Antilla como vice-presidente para a América Latina. Baseado em Santiago, Chile, ele supervisionará a estratégia de negócios e de experiência do cliente da Delta no México, América Central, América do Sul e Caribe, bem como as parcerias da companhia com o Grupo

LATAM (a joint venture entre as duas empresas está pendente de aprovação por parte do Departamento de Transportes dos Estados Unidos) e a Aeromexico. Antilla trabalha há 16 anos na Delta, atendendo as regiões transpacífico, transatlântico e a América Latina e, na nova função, se concentrará exclusivamente na América Latina. Ele se formou na Universidade de Washington, em St. Louis, e fez MBA na Emory's Goizueta Business School.

## Ativa Logística

Com quase 30 anos de experiência nos setores de transporte e logística, Fernando Daruiche é o novo gerente Nacional de Operações da Ativa Logística, um dos maiores Operadores Logísticos dos setores de saúde e beleza. Daruiche é formado em engenharia mecânica, com pós-graduação em Administração de Empresas e MBA Internacional em Gerenciamento de Projetos. Já passou pelas empresas Solistica, Expresso Jundiá, Leo Madeiras, Lorene Importação e Exportação, Universal Distribuição e Transporte e Grupo Columbia. Tem mais profissionais recém-contratados na Ativa Logística: com 27 anos de experiência na área comercial de transporte e logística, Marcelo Rossi é o novo Gerente Regional Comercial da empresa e atuará em todo interior paulista e Minas Gerais. Já Adauto Tacla possui 25 anos de experiência nas áreas comercial e operacional e completa o quadro de contratações estratégicas da empresa durante o primeiro semestre deste ano e ocupa a função de Gerente Regional Operacional e Comercial no Paraná e Santa Catarina.

## COOP

Com mais de 900 mil cooperados ativos, 30 lojas de supermercado, um atacarejo, três postos de combustíveis e 81 drogarias em operação, a Coop adotou no início deste ano um novo modelo organizacional orientado por processos e, para reforçar e contribuir com as metas traçadas em seu planejamento estratégico, a diretoria do Negócio Supermercado passou a contar, desde 1º de agosto, com duas cadeiras. O posto de diretor de Operações de Supermercado e Supply Chain passou a ser ocupado por Marco Aurélio Prometti e o de diretor comercial de Supermercados, por Carlos Dante Proveti. Prometti é formado em Administração com habilitação em Comércio Exterior e possui várias especializações, como MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela FGV, pós-graduação em Marketing e capacitação executiva em Supply Chain pela USP. Proveti é graduado em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Petrópolis, RJ, e possui vasta experiência em empresas de grande porte, com ênfase no setor de varejo e atacado, acumulando mais de 30 anos de vivência nas áreas de Operações e Comercial.

## Unigel

A Unigel – uma das maiores empresas químicas da América Latina e maior fabricante de fertilizantes nitrogenados do país – anuncia Marcelo Uemeoka como diretor de Logística. Com mais de 20 anos de experiência em Supply Chain, tendo atuado em diversas posições na BASF e Dupont do Brasil, sendo nove deles na

## Feaduaneiros

Em cerimônia realizada em Brasília, no dia 03 de agosto último, foi empossada a diretoria da Feaduaneiros – Federação Nacional dos Despachantes Aduaneiros para o período de 23 de junho de 2022 a 22 de junho de 2026. Única entidade representativa desta categoria, responsável pela gestão de 96% dos processos de comércio exterior, a Feaduaneiros é vinculada ao Sistema CNC – Confederação Nacional do Comércio, reconhecida pelos órgãos governamentais brasileiros e entidades privadas e membro da Asociación Internacional de Agentes Profesionales de Aduana (ASAPRA), órgão internacional que congrega as entidades representativas dos Despachantes Aduaneiros de todos os países das Américas, além de Espanha e Portugal. Agrega os órgãos de classe representativos desta categoria: os Sindicatos de Despachantes Aduaneiros, constituídos em 12 unidades espalhadas pelo Brasil.

### DIRETORIA EMPOSSADA

- **Presidente**  
José Carlos Raposo Barbosa (PE)
- **Vice-Presidente**  
Wellington de Jesus Victoriano (ES)
- **1º Secretário**  
Elson Ferreira Isayama (SP)
- **2º Secretário**  
Célia Regina Gomes (RJ)
- **1º Tesoureiro**  
Carlos Alberto de Melo (SP)
- **2º Tesoureiro**  
Marcelo Clark Alves (RS)
- **Suplentes**  
1º Creso Correa de A. Filho (BA)  
2º André Roberto F. D. da Silva (PA)  
3º Marco Antônio F. Almaraz (PR)  
4º Edwandro de M. Batista (AM)  
5º Durinel Bolivar Simas (PE)  
6º Marcelo Antônio Belisário (MG)

### CONSELHO FISCAL

- **Efetivos**  
1º Valdir Aparecido dos Santos (SP)  
2º Flávio Demétrio da Silva (PR)  
3º Marcelo Barbosa Peixoto (AM)
- **Suplentes**  
1º Fábio Freitas Ciocca (RS)  
2º Leonardo Vianna Gomes (SP)  
3º Tiago Scota Moreira (ES)

### DELEGADOS REPRESENTANTES JUNTO À CNC

- **Efetivos**  
1º José Carlos R. Barbosa (PE)  
2º Wellington de J. Victoriano (ES)
- **Suplentes**  
1º Elson Ferreira Isayama (SP)  
2º Otávio Gomes Rodrigues (RJ)

### DELEGADOS REPRESENTANTES JUNTO AO CONSELHO NACIONAL DO SESC

- **Efetivo**  
José Carlos Santana (MG)
- **Suplente**  
Roosewelt Veloso Repezza (GO/DF)

área de logística, Uemeoka é formado em Administração e Comércio Exterior pela Universidade Mackenzie e tem MBA em Gestão de Projetos e Especialização em Logística Empresarial – ambas formações pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Também possui especializações em cursos como Digital Supply Chain, LSS Black Belt e Lean Manufacturing, além de certificação em Supply Chain Management.

### Scania

Silvio Munhoz assumiu, em 10 de agosto, como novo diretor-geral das operações comerciais da Scania no Brasil, sucedendo Fábio Souza, que se tornou vice-presidente executivo de Soluções de Serviços da Navistar e se reporta a Mathias Carlbaum, presidente e CEO da empresa do Grupo Traton, do qual a Scania faz parte. Munhoz acumula a posição em que estava, de diretor de Vendas de Soluções, até anunciar o seu substituto. No principal cargo da divisão Brasil, Munhoz se reporta a Mats Gunnarsson, vice-presidente executivo das Operações Comerciais globais, e que tem base na matriz, na Suécia. O diretor-geral das operações comerciais entrou na Scania em 1998 e é engenheiro mecânico, com MBA pela Ross School of Administration da Universidade de Michigan.

### Tópico

A Tópico, líder nacional em fabricação e aluguel de galpões flexíveis de lona e aço destinados à armazenagem e coberturas, anuncia que Daniela Silva passa a responder ao CEO da companhia, como membro da diretoria e head de jurídico e compliance. Formada em Direito pelo Centro Acadêmico Padre Anchieta, especialista em Compliance pela LEC, pós-graduada em Direito Corporativo pela Escola Paulista de Direito e especializada em Direito Econômico e Societário pela Fundação Getúlio Vargas, Daniela trabalha na Tópico desde 2018, quando foi contratada como coordenadora do departamento jurídico.

### Tmov

A Tmov, logtech considerada líder no setor de transporte de cargas fechadas do Brasil, anuncia a chegada de Victor Auad como novo líder (head) de Growth e Marketing. Ele tem passagem por grandes empresas do ecossistema de inovação e tecnologia, como o iFood, onde ocupou por três anos a função de líder de Growth no México e na Colômbia. Também atuou na Gauge-Stefanini como Head de Performance e Novos Negócios Global, e na Fbiz, como Diretor de Mídia, além de ter trabalhado no Facebook/Meta. Auad tem especialização em Design de Produto e Administração de Empresas pela INSPER/IBMEC.

### CENTRONAVE

O Conselho do CENTRONAVE – Centro Nacional de Navegação Transatlântica, entidade associativa que congrega as 19 maiores empresas de navegação de longo curso em operação no Brasil, elegeu, por unanimidade, Elber Alves Justo como presidente e Luigi Ferrini como vice-presidente do Conselho Diretor da Associação. Justo é diretor-presidente da MSC Mediterranean Shipping do Brasil, enquanto Ferrini é vice-presidente Sênior da Hapag-Lloyd no Brasil. A eleição foi realizada após a renúncia do Julian Thomas como Conselheiro e Presidente do Conselho Diretor do CENTRONAVE, devido à aposentadoria de suas atividades e dos cargos que ocupava nas empresas associadas Maersk e Hamburg-Süd, após décadas de trabalho e liderança naquele grupo.

### A.P. Moller-Maersk

Integrador global de logística, a A.P. Moller-Maersk nomeou Karin Schöner como diretora administrativa para a Costa Leste da América do Sul. Ela sucede a Julian Thomas, que se aposentou após 38 anos na empresa. Karin reúne 30 anos de experiência em liderança em logística e gestão da cadeia de suprimentos, trabalhando anteriormente na Geodis, Kuehne + Nagel e Panalpina. Ela também atuou no setor de carga aérea, na Lufthansa Cargo, onde teve a oportunidade de trabalhar em Frankfurt, e KLM Cargo, em Chicago, nos Estados Unidos. Como diretora geral da Geodis Brasil, administrou situações adversas da Geodis Freight durante a pandemia do Covid-19. Ao mesmo tempo, implementou ações importantes com foco em resiliência e inteligência emocional visando a excelência operacional, além de novos procedimentos como E-solutions.

### Maplink

Alexandre Avezum é o novo gerente comercial da Maplink, especializada em soluções de tecnologia em logística. O profissional chega com a missão de liderar toda a operação da empresa voltada para as suas soluções Google (Maps, Cloud e Workspace), além de apoiar o time Maplink no Brasil no que tange o relacionamento junto aos clientes. Graduado em Economia, com pós-graduação em Gestão Contábil Financeira, além de um MBA em Gestão de Negócios, Inovação e Empreendedorismo pela Fundação Instituto de Administração (FIA), com um mó-



dulo internacional pela Bentley University (EUA), Avezum também possui sete anos de experiência na indústria, tendo atuado na Santa Helena Indústria de Alimentos. No mercado da tecnologia, são 11 anos atuando em empresas como BIS/Neogrid, Trade Force, SimpliRoute, Liffit, startups no segmento de inteligência de mercado, Supply Chain e logística e, mais recentemente, na Go-find, já parceira do Google para as soluções de Google Meu Negócio.

### Grupo CMA CGM e Gefco


Após o anúncio em 08 de abril de 2022, o Grupo CMA CGM recebeu a aprovação das autoridades de concorrência da União Europeia e estará em condições de prosseguir com a integração da GEFECO em sua divisão de logística [\*]. A GEFECO é líder europeu em logística automotiva e permitirá fortalecer a gama de serviços logísticos da CEVA Logistics, uma subsidiária do Grupo CMA CGM especialmente na França e no resto da Europa.

*[\*] Com exceção do Marrocos e até que as autorizações regulatórias locais sejam obtidas.*

### Bridgestone

A Bridgestone Corporation, líder mundial em pneus e soluções de mobilidade sustentável, anuncia mudanças organizacionais na estrutura da Bridgestone na América Latina. Damian Seltzer, antigo country manager da Bridgestone Argentina, foi nomeado country manager da Bridgestone Brasil. Lafaiete Oliveira, atualmente responsável pelos países onde a companhia não produz pneus, mas os comercializa (Chile, Peru, Bolívia, Paraguai e Uruguai), assume o cargo de country manager da Bridgestone Argentina. Seltzer ingressou na Bridgestone em 2012 e, em 2016, atuou como vice-presidente de Operações na Bridgestone Brasil e tornou-se Country Manager da companhia na Argentina em 2019. Já Oliveira ingressou na Bridgestone Brasil em 2015 como diretor de Supply Chain, cargo que ocupou por quase dois anos. Em seguida, tornou-se Diretor de Vendas da Bridgestone Brasil e, após dois anos e cinco meses, foi nomeado Country Manager para o Chile, Peru, Bolívia, Paraguai e Uruguai.

### Cummins Brasil

Com o objetivo de fortalecer ainda mais suas estratégias do negócio de motores no País, a Cummins Brasil anuncia o engenheiro Antonio Almeida como seu novo diretor de Vendas On-Highway, a partir de 1º de agosto, em substituição a Maurício Rossi, que anunciou recentemente sua aposentadoria. Almeida ingressou na Cummins em 2000 como engenheiro de materiais. Ao longo de seus 22 anos na empresa, passou por áreas como Supply Chain, Marketing & Vendas e Canais de Distribuição, com experiência em praticamente todos os negócios da companhia no Brasil e nos Estados Unidos. 

FBR Rodas.....	35
Fórum Ilos .....	4ª Capa
GLP .....	5
Logística Farmacêutica...	67
Logistique .....	49
Logweb Multiplataformas ..	25
Logweb Mídias .....	41
Logweb Webinares .....	43
Publieditorial Veloe.....	53
Retrak .....	21
SAS Máquinas .....	37
Veloe .....	2ª Capa

**Logweb: várias mídias, para a máxima informação ao leitor**

Além desta revista, o Grupo Logweb oferece várias outras opções de mídia aos seus leitores, para que se mantenham constantemente atualizados.

**Portal, Facebook, LinkedIn, Canal Logweb no YouTube, podcast, newsletter, e-book, Telegram, Twitter e Instagram.**

É só acessar. Está tudo **facilmente disponível.**



# OS MELHORES NOMES DA LOGÍSTICA EM UM EVENTO COMPLETO.



**FERNANDA PIMENTA**

**MICHELIN**

*Diretora de Supply  
Chain e Logística  
América do Sul*



**RAFAEL CALDAS**

**AMAZON**

*Country Leader  
Amazon Logistics  
Brasil*



**SUZANNE DE TREVILLE**

**UNIVERSITY OF LAUSANNE**

*Swiss Finance Institute  
Professor of Operations of  
Operations Management*



**NESTOR FELPI**

**NATURA**

*Diretor de Inovação  
e Supply Chain  
Natura&Co LATAM*

**28º Fórum  
Internacional  
Supply Chain**  
Expo. Logística **2022**



**COMPRE AGORA E GARANTA OS DESCONTOS DO PRIMEIRO LOTE**

Apoio: **GRUPO  
Logweb**