

1309
C

3.7 CUIDADO PARA NÃO PERDER ESTE "PRECIOSO" MOMENTO DO MERCADO DE LOGÍSTICA

2010 será bom. 2011 ainda melhor. E se nada atrapalhar, 2012 será excepcional. Você sabe por quê?

Primeiro porque importantes variáveis macro-econômicas como nível de desemprego, inflação, taxa de juros e inadimplência estão sob controle e dificilmente atingirão patamares que coloquem em risco a estabilidade da economia. Também contribuem positivamente o volume de reservas internacionais, o investimento de capital externo e a paridade entre o real e o dólar.

Segundo por que as classes C, D e E começam a despontar como o novo fenômeno de consumo no Brasil. A classe C, conhecida como o "consumidor emergente", que tem renda mensal familiar entre R\$ 1.063,00 e R\$ 4.591,00 e que responde por 52% da população brasileira, funcionará como o verdadeiro "motor" da economia, consumindo alimentos, cosméticos, produtos farmacêuticos e eletro-eletrônicos. A classe C, ou a verdadeira classe média brasileira, busca, através do consumo, maior bem-estar e diversão. São esses consumidores, os maiores responsáveis pelo impressionante aumento do comércio eletrônico. Já as classes D e E, mais humildes, chegam a gastar mais da metade da sua renda em supermercados, sustentando o crescimento da indústria de alimentos e de artigos de higiene e limpeza.

Terceiro, o Brasil crescendo a taxas próximas de 5% em 2010 e 2011, enfrentará problemas de capacidade produtiva e de infra-estrutura. As indústrias precisarão investir na ampliação de seu parque fabril e estrutura logística, implicando na construção de novas fábricas e de novos Centros de Distribuição ou na busca de parceiros logísticos. O setor público, por sua vez, precisará investir em estradas, portos, aeroportos, geração de energia, telecomunicações, etc. Mais obras significam que mais pessoas pertencentes às classes D e E estarão consumindo.

M

1310
P

Quarto deverá ocorrer uma maior redistribuição da renda no Brasil, com o avanço da região Nordeste sobre o PIB total, permitindo um novo ciclo de prosperidade, principalmente para Estados como Pernambuco, Bahia e Ceará, que deverão encabeçar os investimentos na região, pela localização estratégica e pela importância econômica e política atual.

Quinto, a recuperação dos Estados Unidos, China, Índia e países da Europa Ocidental deverão levar ao aumento no consumo de commodities e à valorização dos mesmos. Bom para o Brasil, um dos maiores players no mercado mundial de soja, açúcar, suco de laranja, minério de ferro, etc.

Por fim, também contribuirão as obras para a melhoria na infra-estrutura do país para receber a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016.

Portanto, deveremos viver, no médio prazo, um excepcional momento para o mercado de logística e transportes. Trata-se de um momento especial para rever segmentos de atuação e a estratégia de manutenção ou não de determinados Clientes. Nesse caso, se mantidos, o que fazer, oferecer novos serviços ou garantir o crescimento baseando-se no atual portfolio?

Um momento decisivo como esse requer o questionamento de paradigmas existentes. Não cometa o erro de achar que aquilo que deu certo até hoje, continuará dando certo no futuro. Esse erro foi cometido por muitas grandes empresas do passado que hoje sequer existem mais.

Pense a partir de um papel em branco. Não se detenha a melhorias marginais. Pense além do que você já conquistou! Pensar não é arriscado e não custa nada!

Reúna as pessoas-chave da sua equipe, mas também contrate o apoio de um profissional externo que tenha um profundo conhecimento do setor de logística e transportes. Encare isso como investimento e não como custo. Esse gasto se multiplicará milhares de vezes no futuro na forma de lucros e

1311
C

dividendos.

Busquem no mercado informações de outros segmentos no qual a sua empresa não atua e mesmo naqueles em que atua, procure se aprofundar. Entenda melhor os seus concorrentes e os seus Clientes.

Olhe também para dentro da sua empresa e veja o que ela tem de positivo e quais as deficiências que poderão comprometer o seu crescimento.

E por fim, tome decisões! Não tenha receio de decidir se você cumpriu os passos anteriores.

Cuidado para não perder este "precioso" momento do mercado. Cresça 10%, 20% ou 30% ao ano, amparado em bases sólidas e devidamente remunerado pelos serviços prestados!

OS. Artigo escrito por Marco Antonio Oliveira Neves, Diretor da Tigerlog Consultoria e Treinamento em Logística Ltda

LOGÍSTICA COMO ATIVIDADE ESTRATÉGICA

Atualmente estamos vivendo em um mundo globalizado, em que, mais do que nunca, conquistar e principalmente, manter os atuais clientes é fundamental para a sobrevivência de qualquer negócio. Os produtos são, em sua maioria, facilmente copiáveis, e os serviços tendem a ser muito parecidos.

A realidade da globalização provocou profundas mudanças nas empresas. Qualidade e competitividade deixaram de ser apenas um diferencial entre as companhias para se tornarem fator de sobrevivência no mercado global. Colocar o produto certo, no local certo, na hora certa, pelo menor preço é a grande meta a ser alcançada.

Mais do que nunca, encontramos na logística uma poderosa ferramenta, que nos ajudará a mudar conceitos, rever processos, quebrar paradigmas,



1312
①

ou seja, fazer mais com menos. As empresas estão finalmente descobrindo a logística. Alguns vêem como uma grande oportunidade competitiva e outros, como uma ameaça diante da concorrência. Por exemplo, o segmento de supermercados, que é o mais importante canal de distribuição de produtos de consumo, segundo fontes de pesquisa, é o mais que tem recebido tecnologia nos últimos cinco anos em termos de gestão empresarial.

A logística é a atividade da administração responsável pelo planejamento, organização e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor. Logística é muito mais do que visão de depósito, palete, caminhão, etc., ela se preocupa com a qualidade, custos, prazos e ciclos dos serviços prestados no atendimento a clientes.

Estes fatores fazem com que a logística esteja em constante evolução e revolução de conceitos e técnicas, integrados ao ambiente de marketing, ou seja, o resultado de um bom trabalho logístico, reduzindo custos e aumentando a eficiência, certamente será o lucro. Investir em áreas de movimentação, armazenagem, transporte e projetos de logística, sempre trouxe, contudo, uma sensação de perda para muitos empresários, ficando sempre em segundo plano, mas hoje as empresas que não tiverem uma logística eficiente, certamente perderão clientes para seus concorrentes.

Ter uma clara visão do global é importante para as empresas que desejam ficar à frente de seus concorrentes. Os profissionais de logística precisam visualizar o global e entender que a cadeia de abastecimento não é mais uma função, mas uma estratégia que torna as empresas mais produtivas e competitivas. É preciso enxergar todas as funções e alterá-las criativa e coletivamente, a fim de implementarem estratégias vencedoras.

Hoje, empresas de sucesso são aquelas que conseguem aumentar a taxa de inovação, lançar produtos e serviços mais rapidamente, atender a demanda com tempos de espera menores e conquistar maior confiabilidade. A procura de uma vantagem competitiva tem se tornado uma preocupação de todas as empresas atentas às realidades do mercado. Não se pode

1313
①

pressupor que os produtos atuais, por mais excelentes que sejam vão continuar a vender sempre.

O desafio para uma organização que pretende ser líder em serviço ao cliente é conhecer as exigências dos diferentes segmentos do mercado em que atua e direcionar os seus processos de logística aos cumprimentos dessas exigências. A disponibilidade do produto de acordo com a conveniência está superando a fidelidade à marca ou a um determinado fornecedor. Podemos dizer que a logística em uma empresa constitui de três partes: primeiro, suprimento, gerencia a matéria prima e os componentes, abrange o pedido ao fornecedor, transporte, armazenagem e expedição da matéria prima à produção.

Segundo, produção, que administra o estoque semi-acabado no processo de fabricação onde engloba o fluxo de materiais dentro da fábrica, os armazéns intermediários, o abastecimento dos postos de trabalho e a expedição do produto acabado. Terceiro, a distribuição, que administra a demanda do cliente e os canais de distribuição, abrange estoques de produtos acabados, a armazenagem, o transporte e a entrega ao cliente. O gerenciamento do processo logístico como uma atividade estratégica contribui para que o cliente receba o produto certo, na quantidade desejada, com a variedade e a qualidade estabelecidas e no tempo contratado.

Em contrapartida, o cliente se sente motivado a dirigir seus pedidos a empresas que forneçam os melhores serviços, o que significa para ele menores custos com estoques, maior confiabilidade e rapidez nas entregas. Com o acirramento da competição nos mercados, as empresas estão buscando cada vez mais reduzir seus custos e ampliar sua preocupação em relação à satisfação do consumidor. O entendimento hoje é que a satisfação do consumidor e os ganhos na redução de custos são frutos de trabalho conjunto com toda a cadeia produtiva, ou seja, a empresa deve estender sua atuação, preocupando-se com os fornecedores de seu fornecedor e com os clientes de seu cliente.

1314
①

As mudanças no ambiente competitivo estão provocando um aumento da demanda por serviços logísticos. A forte pressão por redução de estoques, por exemplo, estão fazendo com que os clientes comprem com maior frequência, exigindo prazos de entregas cada vez menores (para ontem). A demora ou indefinição da data de entrega causa muitas vezes a não realização da venda e até mesmo a perda de clientes.

O surgimento da internet e do comércio eletrônico tem contribuído para tornar o consumidor cada vez mais exigente em termos de prazos e qualidade, tanto de produtos como de serviços. Essas mudanças estão transformando a visão empresarial sobre a logística, que passou a ser vista não mais como uma atividade operacional, um centro de custos, mas sim como uma atividade estratégica, uma ferramenta gerencial, fonte potencial de vantagem Competitiva.

Se a qualidade era o fator principal no campo dos negócios na década de 80, a logística se tornou nos últimos anos, a chave da concorrência entre as empresas que atuam em um mercado globalizado. O resultado final que se espera obter com este trabalho é o suporte total ao cliente em todas as etapas do processo, do desembaraço à armazenagem das mercadorias, centralizando as operações, padronizando os atendimentos, minimizando erros e fazendo com que a percepção do cliente seja: satisfação com o produto, nível de qualidade, preços e serviços justos e valor agregado.

3.9 LOGÍSTICA COMO VANTAGEM COMPETITIVA ESTRATÉGICA

A logística integrada, neste mundo cada vez mais globalizado, tem representado uma vantagem competitiva estratégica para as empresas em seus mais diversos segmentos econômicos. E isso parece só o começo, pois como comentado na revista "The Economist", a logística ainda é "uma indústria pouco visível que vem mudando a vida de todos nós".

Mesmo no Brasil, apesar de todas as dificuldades existentes, o setor de logística tem projetado taxas de crescimento maiores para os próximos anos, acima, inclusive, das taxas de crescimento do PIB.

1315
C

Contribuindo para o crescimento da logística e em face das fortes pressões para que se invista em infra-estrutura logística, com atenção no transporte de cargas, o governo brasileiro instalou o PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) e está desenvolvendo o PNLT (Plano Nacional de Logística e Transporte). Este último, como se sabe, é mais do que um plano de Governo, mas, claramente, um plano de Estado, prevendo investimentos até o ano de 2023. Isso deverá, sem dúvida, ajudar na melhoria das operações logísticas e de transporte, com efeitos diretos para a rentabilidade das empresas, posto que o transporte poderá ser feito de forma mais rápida, racional e com menos custo. O próprio BNDES vem trabalhando fortemente para financiar a infra-estrutura logística brasileira, notadamente o transporte de cargas.

Diante desse cenário e mais a necessidade de se adicionar diversidade nos seus negócios, as empresas brasileiras, principalmente dos ramos de transporte, armazenagem e de comércio exterior, têm direcionado seus esforços e investimentos com o objetivo de construir e desenvolver uma base sólida e eficiente para a prestação de serviços logísticos integrados, tanto no Brasil como no Exterior.

3.10 PESQUISAS MOTIVA AINDA MAIS O SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA

O setor de transporte rodoviário de carga, que pretende obter crescimento superior a 10% neste segundo semestre de 2010, credita à falta de mão de obra, ao difícil acesso a linhas de crédito e à falta de veículos e equipamentos os principais motivos limitadores de crescimento até 2011.

Segundo estudos da Associação Nacional de Transporte de Carga e Logística (NTC&Logística), no primeiro semestre deste ano 54,3% das empresas que participaram da pesquisa alegaram que deixaram de atender mais clientes por falta de veículos ou mão de obra, e mais de 61% encontraram dificuldade para adquirir insumos como veículos, pneus e

implementos.

"O governo colocou um programa de financiamento excelente no mercado, porém define um período muito pequeno, e com isso todos os empresários correm para comprar caminhão. Isso não significa que está faltando caminhão, todas as indústrias estão preparadas hoje para atender à demanda, mas é preciso que o governo estipule prazos maiores para estes programas, para que assim o empresário possa se organizar", disse o diretor de Vendas da MAN Latin América, Antônio Cammarosano Filho.

O item mais curioso da pesquisa ficou por conta da infra-estrutura - rodoviária, portuária e aeroportuária-, que em apenas 18,3% dos casos foi apontada como limitador de crescimento até 2011. Em contrapartida 47% das empresas pesquisadas informaram que irão investir na ampliação da frota de caminhões neste semestre.

"No segmento de caminhões alguns números são muito assustadores, já vi crescimento em vendas em mais de 100%, isso representa que o empresário está tentando manter a competitividade", comentou Cammarosano Filho.

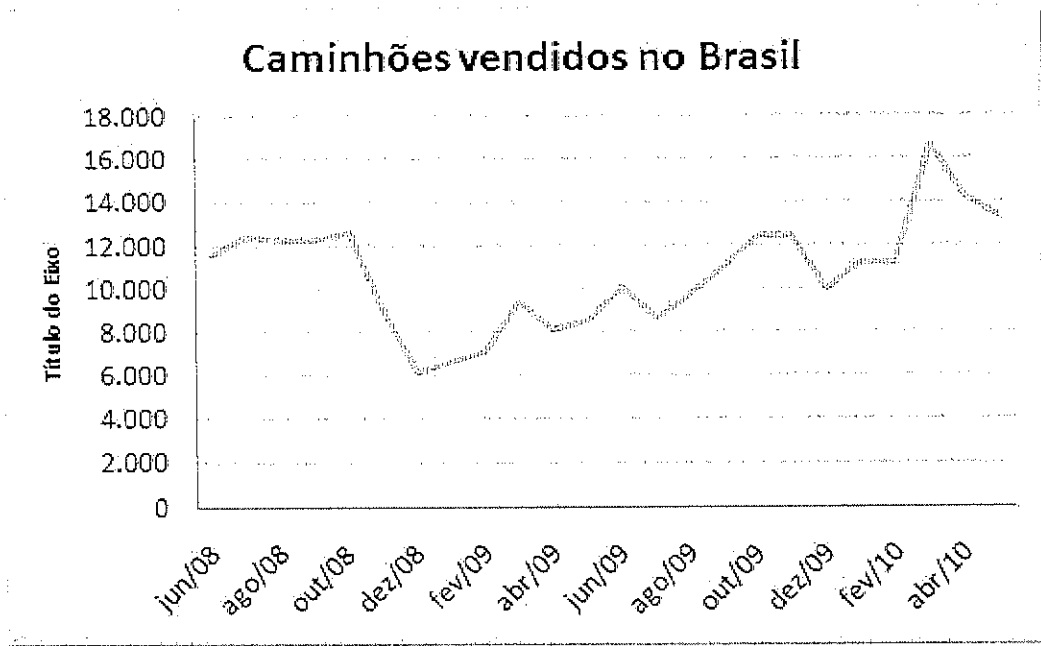
No primeiro semestre de 2010, mais de 70% das empresas afirmaram resultados superiores aos obtidos no mesmo período de 2009, destacando que em 43,9% dos casos esse crescimento foi superior a 5%. Em relação ao aumento no valor dos fretes, 57% admitiu ter repassado algum aumento de frete ao cliente em 2010, em média o reajuste foi de 6,5%.



Pesquisa Transporte Rodoviário de Cargas – instituto ilos

RECUPERAÇÃO DO SETOR:

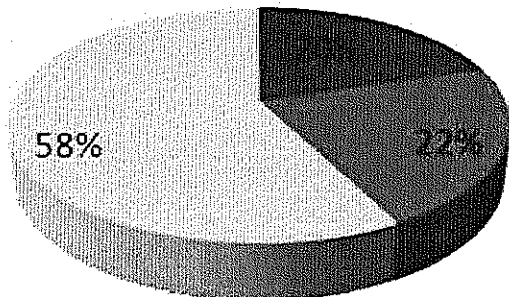
Indicadores evidenciam um reaquecimento do setor de transportes de cargas no Brasil. Um exemplo é a quantidade de caminhões vendidos no Brasil, que bateu recorde no primeiro semestre de 2010.



1318
②

Essa recuperação é percebida pela maioria das transportadoras brasileiras, que afirmam que seu faturamento já alcançou ou ultrapassou o valor pré-crise.

Como está o faturamento de 2010 de sua empresa, com relação à crise internacional?

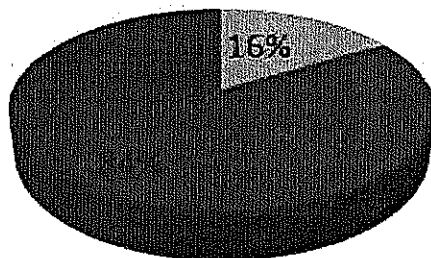


- Ainda estamos abaixo do patamar de antes da crise
- Está no mesmo patamar de antes da crise
- Já superamos a crise e inclusive estamos num patamar acima de 2008

Fonte: Instituto ILDES

Alinhada com essa recuperação, mais de 80% das transportadoras vem apresentando menos ociosidade em relação ao período de crise, evidenciando uma grande atividade do setor.

Em 2010, sua empresa vem apresentando mais folga com relação à crise internacional do final de 2008?

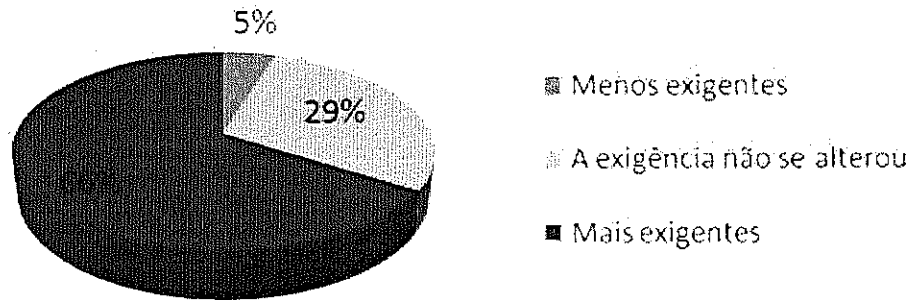


- Sim
- Não

1319
P

95% das transportadoras revelam que seus clientes (indústrias que contratam transporte de carga) estão mais exigentes.

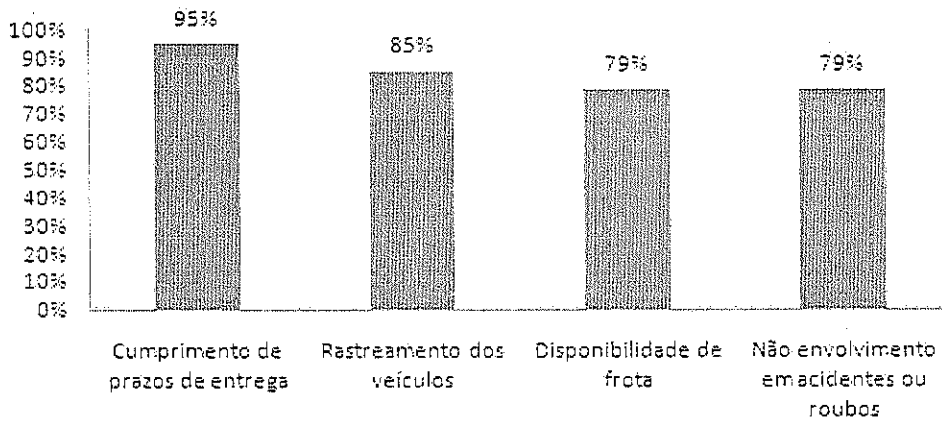
Atualmente, como está a exigência de seus clientes em relação ao período de crise?



Fonte: Instituto IBOPE

Os itens mais exigidos pelos clientes das transportadoras são o cumprimento do prazo de entrega e o rastreamento dos veículos.

Principais exigências

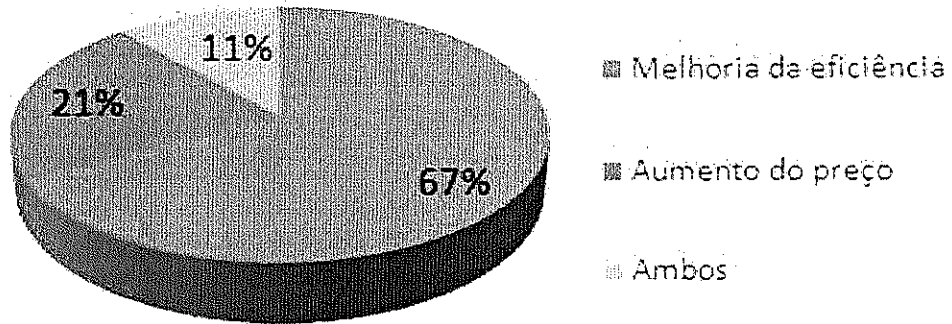


1320
B

BUSCA POR MELHORIA DA EFICIÊNCIA:

Frete às crescentes exigências, as transportadoras procuram aumentar suas margens através de uma melhoria na eficiência de seus serviços.

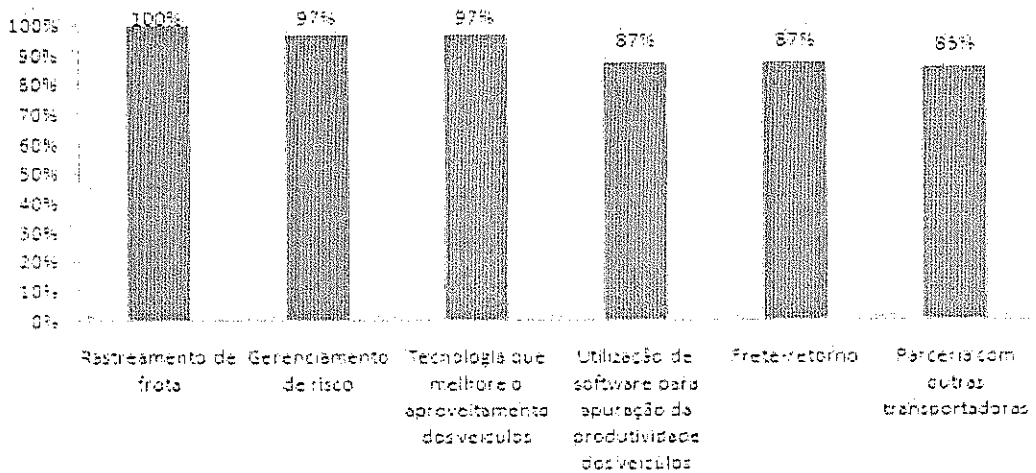
O que deve ser feito para melhorar as margens?



Fonte: Instituto IBCS

Dentre as iniciativas mais empregadas pelas transportadoras para alcançar essa melhoria da eficiência estão o rastreamento da frota e o gerenciamento de risco. A oportunidade de uma maior melhoria, pois ainda não são muito aplicadas, está no desenvolvimento de iniciativas ligadas a parceria com outros modais e transporte colaborativo.

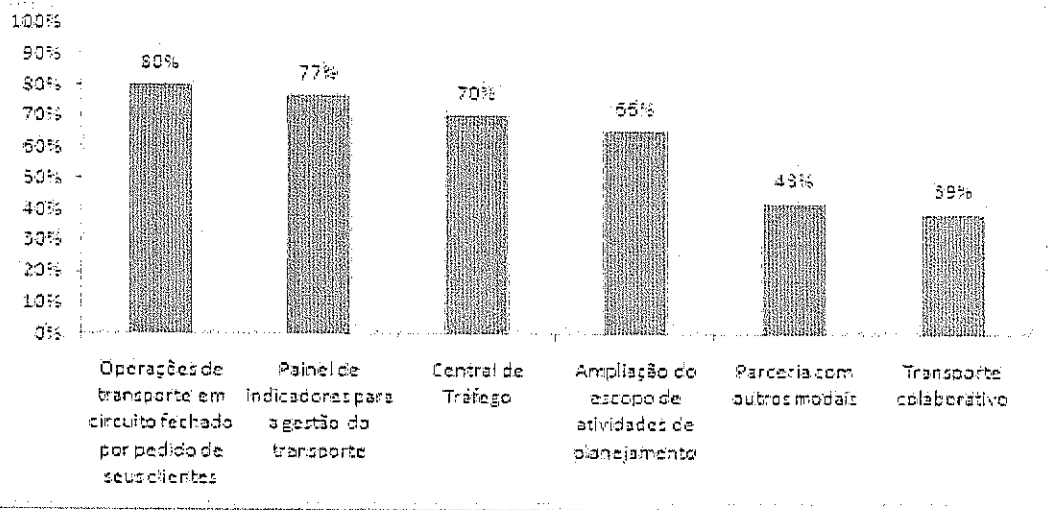
% de transportadoras que realiza esta iniciativa para melhorar eficiência
(iniciativas mais citadas)



1321
P

% de transportadoras que realiza esta iniciativa para melhorar eficiência

(iniciativas menos citadas)



Fonte: Instituto ILOS

3.11 CENÁRIO DA LOGÍSTICA MUNDIAL

Entender e saber o que se passa em outros países e continentes é importante para que possamos dispor de dados e fatos para analisarmos possíveis tendências ou desdobramentos para o mercado brasileiro, e conseqüentemente, para nossas empresas. Por isso, neste artigo, faremos uma rápida viagem aos mercados logísticos dos Estados Unidos, Europa Ocidental e Ásia. Muitas coisas que ali estão acontecendo, seguramente serão replicadas para o Brasil. Isto poderá ser um diferencial competitivo para as empresas.

Os custos logísticos em todo o mundo somam aproximadamente US\$ 3,2 trilhões, equivalentes a 11% do PIB mundial. A América do Norte responde por US\$ 1,137 trilhão, seguida pela Europa com US\$ 870 bilhões, Ásia com US\$ 824 bilhões, América do Sul com US\$ 220 bilhões, África com US\$ 77 bilhões, Oceania com US\$ 63 bilhões e América Central com US\$ 15 bilhões.

Menos de 5 % disso está terceirizado com Operadores Logísticos, portanto, atuar neste mercado, gerará grandes negócios.

1322
①

A maior empresa de logística do mundo é a UPS – United Parcel Service, fundada em 1.907, com sede em Atlanta, Geórgia. Ela faturou em 2003, US\$ 33,5 bilhões e teve um lucro de US\$ 2,9 bilhões. Seu valor de mercado é de US\$ 72 bilhões, ou seja, mais do que duas vezes superior à sua venda. A empresa tem 355.000 funcionários em todo o mundo, e uma frota terrestre de aproximadamente 150.000 veículos e 600 aviões entre próprios e contratados. Em 2003 entregou mais de 3 bilhões de pacotes e documentos em mais de 200 países.

Estados Unidos

Os Estados Unidos têm custos logísticos de US\$ 1,006 trilhão, equivalentes a 9 % do PIB. Nos últimos 20 anos esse índice baixou de 16 % do PIB para os atuais 9 %. Existem aproximadamente 5.000 empresas de logística ou relacionadas a logística nos Estados Unidos. Os Estados Unidos são o terceiro maior produtor de caminhões do mundo, atrás apenas do Japão e da China. Têm a maior frota mundial de veículos, com mais de 220 milhões, entre carros de passeio, utilitários e caminhões. A relação habitantes por veículo é de 1,2, contra 8,8 no Brasil. O faturamento dos Operadores Logísticos em 2003 foi de US\$ 77 bilhões, um crescimento de 18 % em relação a 2002. É um mercado bastante fragmentado; 75 % do faturamento está concentrado nas mãos de pequenas e médias empresas de logística. Os top 50 representam US\$ 27 bilhões desse mercado. Segundo a consultoria CapGemini, as empresas norte-americanas gastam 43 % de seu orçamento destinado à área de logística com provedores de serviços logísticos e estima-se que esse número chegue a 60 % nos próximos anos. 73 % das 100 maiores empresas relacionadas pela Fortune estão utilizando provedores de serviços logísticos; entre as 500 maiores esse índice é de 44 %. Em função dessa saturação entre as maiores empresas, os grandes Operadores Logísticos estão buscando agora os Clientes de porte médio. O crescimento das vendas dos Operadores Logísticos tem sido focado nos Clientes atuais e não em novos Clientes. Entre os 20 maiores Operadores Logísticos dos Estados Unidos, 60 % do aumento das vendas veio dos Clientes atuais. Entre os 5 serviços mais utilizados, segundo pesquisa realizada pela consultoria Accenture e pela Northeastern University, estão:

1323
C

auditoria e pagamento de fretes, consolidação de embarques, serviços de transporte, despachos aduaneiros e gestão de armazéns. O mercado ainda vive um processo de consolidação, agora em ritmo mais lento, mas ainda são previstas muitas fusões e aquisições. Poucas negociações relevantes, as chamadas blockbusters deals, deverão ocorrer. Grandes investidores, empresas estrangeiras, empresas locais com faturamento anual acima de US\$ 200 milhões e freight forwarders baseados em ativos são os grandes compradores, e estão pagando de 4 a 8 vezes o lucro operacional das empresas em suas aquisições. O foco tem sido as empresas NÃO baseadas em ativos. Entre as gigantescas empresas norte-americanas como UPS, Fedex, Ryder, Penske, EGL, Expeditors, McLane e etc, se destacam duas empresas européias, a Exel e a Danzas.

Europa Ocidental

A Europa Ocidental tem custos logísticos de aproximadamente US\$ 160 bilhões. 25 % estão terceirizados nas mãos de Operadores Logísticos, que em 2003 faturaram US\$ 40 bilhões. Segundo a consultoria CapGemini, as empresas européias gastam 51 % de seu orçamento destinado à área de logística com provedores de serviços logísticos e estima-se que esse número chegue a 74 % nos próximos anos, o mais alto em todo o mundo. É um mercado também bastante fragmentado, e as decisões do Cliente são baseadas em preço. O mercado tem passado por um processo de consolidação muito forte e muitas fusões, aquisições e alianças entre empresas estão acontecendo. Alguns embarcadores e distribuidores estão criando seus PRÓPRIOS Operadores Logísticos. As indústrias estão percebendo a necessidade e as vantagens de terceirizar a gestão de todo o processo logístico com uma única entidade para uma maior visibilidade e otimização da cadeia de materiais, criando oportunidades para empresas que querem atuar como 4PLs ou Leading Logistics Provider. Os embarcadores querem lidar com poucos provedores logísticos, exigindo de seus fornecedores que invistam ou que desenvolvam parcerias com outras empresas.

As novas oportunidades com a extensão da União Européia a países da Europa Oriental e Central, estão exigindo dos provedores de serviços



1324
P

logísticos fortes competências na gestão e operação da logística global. Os maiores Operadores Logísticos da Europa atualmente são: Danzas, Schenker, Exel, Geodis e Kuehne-Nagel.

Ásia

Especialistas estimam que situação atual do mercado é equivalente à do mercado norte americano há 10 anos atrás, existindo muitas pequenas e médias empresas, especializadas em determinados nichos de mercado com atuação geográfica restrita, e excelente relacionamento com os atuais clientes. Os principais mercados são China, Hong Kong, Japão, Cingapura, Taiwan e Coréia do Sul. Com exceção da China, estes mercados apresentam forte infra-estrutura tecnológica e sistemas financeiros. Países como Indonésia, Camboja, Vietnã e Tailândia ainda vivem na "infância" dos conceitos de gestão da logística, porém são vistos como potenciais mercados para os grandes Operadores Logísticos. A estimativa de mercado para serviços de gestão da cadeia de materiais gira em torno de US\$ 3,0 bilhões em 2006. Os provedores logísticos em destaque na região são UPS, Danzas DHL, Fedex, Kuehne-Nagel, Exel, APL Logistics, Bax Global, Maersk Logistics e Schenker. Existem dificuldades em encontrar mão-de-obra qualificada; apenas recentemente as Universidades começaram a oferecer a matéria logística em seus programas. Poucas empresas têm, em seu quadro, executivos seniores em logística.

3.12 O caso particular da China

Com a chegada dos grandes Operadores Logísticos internacionais muitos freight forwarders e empresas de transporte locais passaram a utilizar a palavra "logística" em seus negócios. A palavra "logística" é a palavra da moda na comunidade de negócios chinesa. O mercado de Operadores Logísticos na China é gigantesco e está em seu estágio inicial de desenvolvimento. Em 2003 o mercado já terceirizado era estimado em US\$ 7,5 bilhões. Na China, os custos logísticos representam algo entre 16% e 20% de seu PIB (US\$ 4 trilhões), estando menos de 10% disso terceirizado.

1325
①

Nos últimos 3 anos, 70 % dos provedores de serviços logísticos tiveram vendas superiores a 30%. Nos próximos anos espera-se um crescimento médio de 25%. O mercado é muito fragmentado; nenhum provedor logístico tem um market share superior a 2%. Cerca de 77% das empresas faturam menos de US\$ 25 MM ao ano. 85 % das vendas são provenientes de serviços básicos como transporte e armazenagem e 80% da venda de serviços logísticos está concentrada na região do delta do Rio Yangtse e Pearl. Matriz de transporte chinesa: 76,8% rodoviário, 12,7% ferroviário, 8,9% aquaviário, 0,01% aéreo e 1,6% dutoviário. A demanda por serviços logísticos por parte das empresas multinacionais é muito diferente daquela solicitada pelas empresas chinesas. 69% das multinacionais terceirizaram seus serviços logísticos enquanto que entre os embarcadores chineses esse índice é de 16%. A atuação dos Operadores Logísticos internacionais se limita aos clientes multinacionais na tentativa de oferecer uma solução global; 98% da receita vem de clientes globais e apenas 2% de clientes locais.

Empresas de destaque na região: Danzas e Exel como freight forwarders, Maersk, APL, P&O, OOCL no transporte de contêineres e DHL, Fedex, UPS e TNT no transporte expresso de cargas fracionadas e documentos. Os principais problemas encontrados pelos grandes 3PLs são as restrições governamentais, falta de pessoal qualificado, a ambigüidade nas políticas governamentais e as expectativas irreais dos Clientes. Iniciativas do Governo estão estimulando o desenvolvimento da indústria de Operadores Logísticos na China, porém as mudanças serão lentas dada a grande competição e necessidade de investimentos.

3.13 REFLEXÃO PARA EMPRESAS DE LOGÍSTICA:

3.14 A LOGICA DA LOGISTICA NOS NOVOS TEMPOS:

Muito tem sido falado sobre a TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, o computador e suas diversas formas de interligação, dentro das empresas, entre empresas, entre pessoas e entre empresas e pessoas.

1326
①

Esta maravilha dos novos tempos é o principal impulsionador das mudanças que estão ocorrendo em velocidade espantosa neste início de século. Está provocando mudanças no modo de produzir, na organização do trabalho, na forma de administrar, nos formatos de relacionamentos com o mercado, com as pessoas, na forma de vender, na forma de distribuir e na forma de controlar as atividades.

É um mundo diferente. O conhecimento e a imaginação agora são mais importantes do que o capital físico. Os produtos e serviços estão se tornando apenas artigos em oferta, as negociações transformam-se em "intercâmbios" e o mercado, de um modo geral, tem assumido um formato com a agilidade do mercado financeiro.

Neste novo tempo a capacidade de adaptação é fundamental em face da grande permeabilidade que as empresas estão construindo no relacionamento dos negócios entre fornecedores, distribuidores e funcionários. E, ainda, a necessária adaptação das pessoas, em função da diversificada possibilidade de criação de relacionamentos, através da rede criada em torno do mundo.

São três as vertentes que alavancam esta situação:

- Tudo aquilo que envolve os negócios e as organizações em geral está cada vez mais ocorrendo em tempo real. Decisões podem ser tomadas no momento em que a oportunidade ou o problema ocorre. A barreira do tempo tem sido quebrada constantemente nas diversas formas de negócio.
- Tudo aquilo que envolve contato é possível ser realizado eletronicamente. Pessoas, empresas, governo, não importa, todos vão criando formas de "conversa eletrônica".
- Não existe produto ou serviço isoladamente. Existem produtos com uma parte de serviços e serviços com uma parte de produtos. Toda proposta tem uma parte tangível e outra intangível. Entre os dois, produtos e serviços, de uma maneira definitiva, o que mais cresce é a parte intangível da proposta, ou seja, o serviço.

1327
C

Kotler em seu livro *Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados* indica algumas preocupantes constatações influenciadas diretamente pela forma de atendimento do mercado pelas empresas. De uma maneira geral, os formatos estão muito próximos uns dos outros. Os produtos e serviços pouca diferença apresentam. E os custos de atendimento destes mercados, o que é grave, têm subido de uma forma constante.

Neste início de século vamos encontrar clientes cada vez mais sensíveis a preço de um lado e, de outro, cada vez mais exigentes e sofisticados. Procuram uma conveniência maior, têm alta expectativa de atendimento e têm menos tempo para executar o que necessitam. Não encontram mais nas marcas a principal razão para a decisão de compra, podendo aceitar até as marcas genéricas ou as marcas próprias de varejo, causando uma queda nos índices de fidelidade. Atendimento para eles vem em primeiro lugar.

O custo de atender estes clientes tem sido cada vez maior, a disputa pelo "pedido" do cliente é inflacionada por muito atendimento gratuito, as políticas de preços são rapidamente copiadas pelo mercado e as ações de comunicação são de curto prazo, principalmente aquelas de promoção de vendas que pouco ou quase nada contribuem para formação de imagem da empresa (produto). Propaganda, que seria o caminho ideal para isto, perde sua efetividade pela grande e diversificada quantidade de meios disponíveis para o consumidor, tornando esta atividade "cara" e de menor efetividade.

E ainda as equipes de vendas que, de um lado, diminuem de tamanho e de outro aumentam seus custos em face do competitivo mercado que têm pela frente, impulsionado pelo uso cada vez maior dos suportes eletrônicos, básicos para sua sobrevivência.

Isto implica dizer que as empresas estão enfrentando enormes desafios ao tentar buscar um melhor posicionamento no mercado. E cada setor está enfrentando seu próprio desafio: margens menores, maiores custos de promoções, maior poder do varejo e menor, cada vez menor, espaço de prateleira para tentar ainda absorver as compras por impulso fruto de um melhor trabalho de merchandising.



As empresas que não estão tendo sucesso neste mercado com certeza continuam praticando atitudes erradas ao tentar conquistar o cliente em vez de atender o cliente, "forçar" a venda de seu produto em vez de tentar entender quais são as reais necessidades de seus clientes, fazer de cada venda uma única transação em vez de colocar a venda como parte de uma série de atendimentos, construindo relacionamentos duradouros, praticar preço com base nos custos e não naquilo que o consumidor deseja pagar.

Mas nem tudo é tão ruim assim. Empresas que estão obtendo sucesso têm um caminho voltado para seus clientes, conhecendo suas necessidades, seus sistemas econômicos, projetando produtos em conjunto, praticando ofertas mais flexíveis e aperfeiçoando, no seu dia-a-dia, cada vez mais as tecnologias de ligação, o uso de vídeo-conferência, páginas na Internet, internalizando a Intranet e, para muitos casos, franqueando a comunicação direta com seus clientes através da Extranet.

Para estas empresas os Canais de Distribuição são verdadeiros parceiros e não adversários, praticam muito mais a integração do sistema como um todo no lugar da egoísta interface, estão prontos para dar atendimento 24 horas por dia, tudo isto em busca de oferecerem efetivamente um valor superior a seus clientes. Para estas empresas os intermediários fazem parte de seu planejamento estratégico.

E é olhando tudo isto que vem a importância do estudo da Logística. É o estudo da movimentação de bens e serviços do ponto de produção, seja ele qual for, ao ponto de consumo, não importa se numa indústria ou no consumidor final. É o estudo dos fluxos distributivos e a determinação das responsabilidades por sua execução.

É o estudo de como agregar valor de utilidade de tempo e lugar aos produtos e na direção do consumidor a quem tudo deve ser direcionado e referenciado.

É a forma de praticar o pensamento estratégico de colocar o produto (serviço) efetivamente disponível para o cliente consumidor de toda a Cadeia de Suprimentos, ganhando posicionamento destacado neste mercado cada vez mais igual e competitivo.

1329
A

Neste ambiente, três são as questões importantes que afetam diretamente o sucesso do marketing. E são três as questões que estão diretamente ligadas ao Estudo da Logística e da Distribuição:

- Na ordem, Necessidades e Desejos do Cliente vêm antes do que Produto ou Serviço.
- Um produto só é um produto quando seu usuário tem a possibilidade de usufruir sua proposta. Enquanto "caminha" pela Cadeia de Suprimentos ainda não é um produto, não tem qualquer valor. Produtos e Serviços só têm valor quando estiverem sendo utilizados pelo cliente.
- A Era do Marketing de Massa já era. Rentabilidade, de um modo geral, é mais importante do que volume. Após anos de Reengenharias, *Downsizing* etc., as empresas não têm para onde recorrer a fim de buscar custos mais competitivos. É através da aliança dos membros da Cadeia de Suprimentos que isto será possível.

O desafio então é o entendimento de como obter vantagem competitiva dentro do estudo da movimentação da mercadoria na direção do consumidor final - o estudo, portanto, da Logística. As empresas que descobrirem esta forma serão vencedoras.

Os Gestores de Marketing pouca ou quase nenhuma atenção davam a tão importante e relevante assunto. Poucas, mas muito poucas vezes, programas surgidos na Área de Marketing privilegiavam ações partidas do sério estudo estratégico da Logística.

E aqueles poucos programas levados adiante visavam sempre a resultados de curto prazo. Provavelmente calcados muito mais numa ação promocional de vendas de curto prazo do que distribuir estrategicamente ou então "manter, proteger" um produto no mercado. E aí as ações mais utilizadas são os "comuns" concursos de vendas, previstos para "ajudar" a vender muito mais que distribuir. Muito pouco frente à grave importância do assunto *distribuir*.



1330
C

Daí surge a necessidade de entender que ao lado das ações que preparam a oferta, o "P" de Produto e o "P" de Preço, e das ações que promovem a demanda, o "P" de "Promotion" (que significa Comunicação de uma forma ampla) existe a importante estratégia de ações que atendem esta demanda provocada que é o importante estudo do "P" de *Place*, o "P" de Praça ou Distribuição, completando os 4 "Ps" do Marketing Mix.

Pode ser maravilhoso realmente o que a Tecnologia da Informação está trazendo para a Gestão Mercadológica das Empresas. Ela facilita principalmente o contato e os processos que dizem respeito à promoção, negociação e obtenção do pedido do cliente, parte importante das Atividades Logísticas e dos Fluxos Distributivos. Mas um fato não pode deixar de ser observado e que faz aumentar em muito a importância deste estudo. Enquanto a tecnologia da Informação provoca maior rapidez na obtenção do pedido do cliente, ela não provoca o mesmo ritmo no processo da entrega, criando aí problemas para as empresas. Afinal, até hoje não foi desenvolvida a tecnologia de Teletransporte. Se existisse, este processo eletrônico estaria completo.

Ainda, por muito tempo, a mercadoria deverá caminhar fisicamente através dos meios de transporte. A antecipação da demanda, o estoque, continuará existindo. E o armazenamento físico da mercadoria continuará sendo necessário para atender as crescentes e diferenciadas necessidades dos clientes no tempo e lugar desejados por ele. Um desafio para os gestores destes novos tempos. Um desafio estratégico para o Planejador de Marketing deste novo século. OBS.: Material retirado dos Seminários de Logística e Planejamento do Instituto

40 ANÁLISE DA EMPRESA

Como podemos perceber a Empresa JBS denominada socialmente como JBS TRANSPORTES E LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS JUNDIAI LTDA.ME. Empresa com sede na Comarca de Jundiaí, localizado na Rua José Alves da Cunha Lima, Nº 169, sala 21 B, Vila Nova Espéria, CEP 13211-050, inscrita no CNPJ sob o nº 03.836.409/0001-30 representada através dos sócios Neusa Maria Braga da Silva e Juliano Braga da Silva atua no segmento de logística há mais de 15 anos, contribuindo com o

1331
C

desenvolvimento econômico Brasileiro e o crescimento per capita da cidade de Jundiaí. Vale ressaltar um acontecimento positivo que ocorreu no ano de 2008 na empresa.

Uma empresa Européia no ano de 2008 acrescentou que a JBS TRANSPORTE na região interiorana de São Paulo apareceu em pesquisa realizada por eles, entre a empresa as 03 maiores empresas com potencial de crescimento no mercado de transporte e locação de equipamentos. Tanto que executivos desta organização européia propôs uma negociação de parceria junto a JBS no Brasil. O investimento exigiria compra de 60% da JBS e um investimento pós compra de R\$ 20.0000.000,00 (Vinte Milhões de Reais) para atender a demanda do mercado Brasileiro no segmento de atuação da Companhia. Ressaltaram "diante da reunião realizada que o que chamara a atenção da empresa foi o Tripé Organizacional apresentado:" Estrutura, know-hall e a Marca JBS conhecido no mercado Brasileiro. Este aspecto logicamente encheu de orgulho os sócios e todos os colaboradores da empresa. Sendo tecnicamente conhecida como uma das líderes no mercado que atua (logística) a empresa encontra-se notavelmente com uma carteira de aproximadamente 500 clientes ativos, sendo a maioria deles com Renome Nacional e Internacional como já citado no histórico da companhia.

No entanto, a empresa JBS TRANSPORTES E LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS JUNDIAI LTDA. ME., com ampla estrutura de 21.000 m² localizado na Avenida Luiz Pellizzari, nº 3000 – Água Doce na comarca de Jundiaí-SP, tendo, como vimos, seu capital social de R\$ 30.000,00 (Trinta Mil Reais) divididos entre seus 2 (dois) sócios, Neusa maria Braga da Silva com quotas no valor de R\$ 29.999,00 (Vinte e nove e novecentos e noventa e nove mil reais) e Juliano Augusto Braga da Silva com 01 quota no valor de 1,00 (hum real) cotas sociais, no valor de R\$ 1,00 (um real) cada uma, totalizando um capital integralizado de R\$ 30.000,00 (Trinta Mil Reais).

Possuía, ainda, na função de administrador – quando do momento do pleito de Recuperação Judicial - o Sr. Jurandir Braga da Silva, brasileiro, casado, empresário, portador do RG Nº. 4.967.807- SSP-SP, CPF Nº187.580.968-68

1332
A

residente na cidade de Jundiaí, São Paulo, na Avenida Salvador Krupp, 135, Traviú, CEP 13.213-265.

Frisa-se que a empresa está mantendo e ampliando as atividades empresariais produtivas após o deferimento do processamento da Recuperação Judicial, não sofrendo nenhuma interrupção em suas atividades.

Ademais, trata-se de empresa com mais de 16 anos contínuos de funcionamento e com 20 funcionários diretos.

Assim, a empresa possui um quadro fixo de funcionários (mão de obra), possui a estrutura física e equipamentos necessários ao atendimento das necessidades do mercado no seu segmento.

HOJE AQUISIÇÃO DE INSUMOS

Nos primeiros dias após o deferimento do processamento da recuperação judicial houve a exigibilidade da prática de venda à vista por grande parte dos fornecedores.

Hoje, passado o impacto inicial advindo da Recuperação Judicial, em grande parte causado pelo desconhecimento da novel legislação de recuperação de empresas, os fornecedores – em sua grande maioria – estão novamente fornecendo à prazo, sendo que a empresa está reconquistando aos poucos as condições anteriores.

Espera-se que, com a suspensão das restrições em nome da empresa junto aos Órgãos de crédito (Serasa, SCPC, etc.), a empresa possa reconquistar 100% de seu crédito na praça e possa desenvolver novos clientes e parceiros.

Com a suspensão da exigibilidade dos créditos, pleiteia-se judicialmente a suspensão da publicidade de tais restrições.

Com a aprovação do presente plano, ocorrendo a novação dos créditos, os credores se comprometem a baixar todos os respectivos protestos e demais restrições em face da Recuperanda, junto à todo e qualquer órgão público

A

1333
②

ou privado, ficando os sócios, avalistas, fiadores e demais garantes livres de suas garantias, prevalecendo o novo crédito nascido da novação apenas em face da Recuperanda.

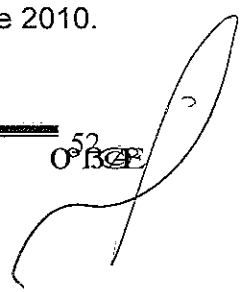
Tais medidas capacitarão a plena recuperação da empresa, que passará a ter acesso à crédito e participar ativamente de concorrências, ampliando significativamente sua carteira de clientes.

CRISE ECONOMICA MUNDIAL

A ciranda financeira dos mercados desregulados agrava a instabilidade global que ronda a economia internacional. Uma vez mais, os Estados Unidos frearam a ajuda dos países vizinhos, para impor as suas regras através do Fundo Monetário Internacional (FMI). Já no início de 2007 surgiam os primeiros sinais dessa crise aguda naquele país, o que não demorou muito a acontecer. A crise estava aí e não demorou muito para que seus efeitos fossem sentidos no mundo inteiro.

Todos sabem que o Fundo é uma agência obsoleta para os propósitos de regulação financeira internacional, que se limita a seguir a orientação do Tesouro americano. Este tenta impor as regras, mas não funciona bem como prestador internacional de última instância. Na verdade não pode fazê-lo porque é devedor e não credor, como no após guerra. Entretanto, o maior país credor da atualidade, o Japão, aprofunda sua crise e a banca japonesa, por razões de equilíbrio patrimonial, ameaça retirar o dinheiro investido em títulos da dívida pública americana. Assim a instabilidade cambial internacional aumenta e os mercados financeiros desregulados contaminam-se uns aos outros, podendo, no caso de agravar-se a crise japonesa, conduzir a uma crise global.

Outros sintomas da crise internacional começam a aparecer. Previsões recentes reduzem pela metade o crescimento em alguns países. Segundo previsões otimistas, como as do Fundo Monetário Internacional, os mercados financeiros só estarão plenamente restabelecidos a partir de 2010.



1334
P

A despeito da dificuldade de avaliação, não há dúvida que a crise provocou e provocará fortes impactos negativos na produção e no comércio mundial.

No âmbito da economia mundial, algumas previsões dão conta da desaceleração do crescimento que passará de 4,9%, em 2007, para 3,7% e 3,8%, respectivamente em 2008 e 2009. Existe ainda o cenário de que o crescimento mundial possa ficar abaixo de 3% em 2008 e 2009. Se estivermos diante de uma crise de insolvência, provavelmente se materializará o cenário desfavorável, representando o fim da atual fase de expansão da economia mundial. No que diz respeito à economia dos EUA, principal "locomotiva" do sistema, verificou-se a rápida e forte desaceleração do nível de atividade, dado que a crise mobiliário-financeira afetou negativamente o consumo das famílias e os investimentos totais, mais especificamente os investimentos em residências. As previsões do FMI para a economia dos EUA são de que o PIB deverá crescer apenas 0,5% e 0,6%, respectivamente até o final deste ano e também em 2009. Cenário este que caracterizaria uma prolongada fase de recessão econômica.

Além disso, os preços de exportação da indústria de informática despencam. Os preços do petróleo, cobre, grãos, estão em queda livre por excesso de oferta, apesar das baixas taxas de juros. A deflação de ativos está conduzindo à recessão e deflação de preços. A situação tornou-se crítica a tal ponto que em janeiro de 2008 o presidente Bush anunciou um pacote de incentivos fiscais da ordem de US\$ 150 bilhões. O pacote de incentivos fiscais constitui-se na restituição de impostos, a milhões de contribuintes.

Diante de fatos ocorridos em meados do ano de 2007/ 2008, as operações de negócio da empresa JBS caiu drasticamente no início de 2009 com o investimento que havia feito para fazer frente à concorrência, começou afetar o financeiro da empresa onde iniciou a falta de ativos para cobrir os compromissos que precisavam ser honrados.

Diante do cenário a organização se viu obrigado a buscar recursos extras no mercado financeiro, criando-se um ciclo vicioso, realizando novos empréstimos bancários apenas para pagar os juros dos empréstimos

1335



anteriores, e assim sucessivamente, num efeito conhecido como “bola de neve”, com os juros cada vez maiores.

Assim, a empresa viu-se com uma nova modalidade de dívida até então desconhecida e extremamente arriscada, qual seja, o pagamento mensal das parcelas dos créditos bancários tomados e acrescidos de significativas parcelas de juros praticados no sistema financeiro (frisa-se que os juros brasileiros somados ao *spread* bancário são os maiores do mundo).

4.2 CARGA TRIBUTÁRIA

Não é demais, ainda, falar da alta carga tributária (que nesse ano atingiu o patamar histórico de 36,6% do PIB, vide abaixo) e da elevada taxa de juros a que se sujeitam as empresas brasileiras.



1336

ARRECAÇÃO TRIBUTÁRIA GERAL: EM US\$ MILHÕES (1986 A 1991); R\$ MILHÕES (1992 EM DIANTE)										
	PIB	TRIBUTOS	%	TRIBUTOS	%	TRIBUTOS	%	TOTAL	% S/	CRESCIM.
ANO		FEDERAIS	O PIB	ESTADUAIS	O PIB	MUNICIPAIS	O PIB	ARRECAÇÃO	PIB	C. TRIBUT. ANO ANT.
'1986	337.832	56.386	16,69%	17.160	5,06%	2.095	0,62%	75.641	22,39%	
'1987	360.810	55.048	15,26%	16.015	4,44%	2.093	0,58%	73.156	20,28%	-2,11 PONTO PERCENTUAL
'1988	371.999	55.542	14,93%	16.656	4,46%	2.232	0,60%	74.430	20,01%	-0,27 P.P.
'1989	399.647	59.544	14,65%	27.613	6,91%	2.398	0,60%	88.555	22,16%	2,15 P.P.
'1990	398.747	79.352	19,90%	36.219	9,08%	3.684	0,92%	119.255	29,91%	7,75 P.P.
'1991	405.679	65.386	16,12%	29.686	7,32%	4.781	1,18%	99.853	24,61%	-5,3 P.P.
'1992	355.453	60.437	17,00%	26.297	7,40%	3.480	0,96%	90.214	25,38%	0,77 P.P.
'1993	429.968	79.510	18,49%	25.398	5,91%	2.971	0,69%	107.879	25,09%	-0,29 P.P.
'1994	477.920	98.199	20,55%	34.334	7,18%	4.200	0,88%	136.733	28,61%	3,52 P.P.
'1995	646.192	124.695	19,30%	53.139	8,22%	9.024	1,40%	186.858	28,92%	0,31 P.P.
'1996	843.966	139.484	16,53%	62.980	7,46%	10.116	1,20%	212.581	25,19%	-3,73 P.P.
'1997	939.147	159.566	16,88%	69.320	7,38%	11.305	1,20%	239.191	25,47%	0,28 P.P.
'1998	979.276	181.828	18,57%	72.070	7,36%	14.219	1,45%	268.117	27,38%	1,91 P.P.
'1999	1.065.000	210.691	19,78%	79.154	7,43%	15.096	1,42%	304.941	28,63%	1,25 P.P.
'2000	1.179.482	250.302	21,22%	95.383	8,09%	16.011	1,36%	361.696	30,67%	2,03 P.P.
'2001	1.302.136	276.599	21,40%	108.262	8,31%	16.884	1,30%	403.745	31,01%	0,34 P.P.
'2002	1.477.822	341.510	23,11%	122.234	8,27%	18.742	1,27%	482.486	32,65%	1,64 P.P.
'2003	1.699.948	391.052	23,00%	139.137	8,18%	22.990	1,35%	553.179	32,54%	-0,11 P.P.
'2004	1.941.498	454.313	23,40%	166.117	8,56%	29.705	1,53%	650.135	33,49%	0,95 P.P.
'2005	2.147.239	514.417	23,95%	187.873	8,74%	30.574	1,42%	732.864	34,13%	0,64 P.P.
'2006	2.369.797	571.709	24,08%	211.566	8,92%	35.193	1,48%	817.938	34,52%	0,39 P.P.
'2007	2.597.611	600.997	23,14%	253.416	9,75%	38.932	1,49%	923.924	35,54%	1,02 P.P.
'2008**	2.900.000	753.000	26,00%	270.000	9,31%	43.000	1,48%	1.063.000	36,60%	1,06 P.P.

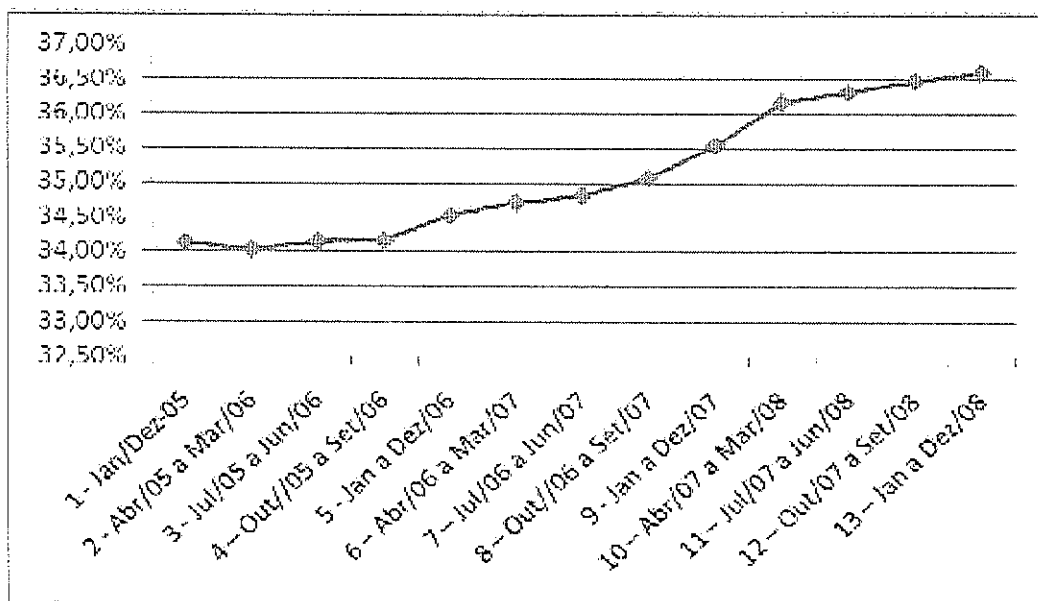
Frisa-se que, conforma analisamos na tabela acima, a **CARGA TRIBUTÁRIA DO TERCEIRO TRIMESTRE DE 2008** (somatório dos tributos federais, estaduais e municipais arrecadados) em relação ao PIB – Produto Interno Bruto do terceiro trimestre de 2008 atingiu 35,30%, contra 34,46% no mesmo período de 2007, tendo um aumento de 0,84 ponto percentual do PIB.

Nos nove primeiros meses de 2008 a carga tributária atingiu o patamar nunca dantes atingido de **36,36% do PIB**, contra 35,09% do mesmo período

1337
R

de 2007. Os tributos federais cresceram 16,38% (R\$ 76,14 bilhões), os estaduais 16,70% (R\$ 29,00 bilhões) e os municipais 11,01% (R\$ 3,52 bilhões), totalizando uma arrecadação de tributos nos nove primeiros meses de 2008 de R\$ 779,14 bilhões, contra R\$ 670,48 bilhões do mesmo período de 2007, com um crescimento de R\$ 108,66 bilhões (16,21%)!

Vivemos um momento ímpar de crescimento da carga tributária, sem retorno algum em infra-estrutura para incentivo da atividade produtiva.



Os tributos que tiveram o maior crescimento nominal foram o Imposto de Renda (R\$ 27,58 bilhões), seguido do ICMS (R\$ 26,46 bi) e do INSS (R\$ 19,62 bi). A queda da arrecadação da CPMF foi de R\$ 25,55 bilhões. Percentualmente, o tributo que teve o maior crescimento foi o IOF (165,31%), seguido do Imposto de Importação (36,32%) e da CSLL (34,75%).

Outrossim, por força dos investimentos realizados e do pagamento das parcelas mensais acrescidas dos exorbitantes juros compostos (com os bancos credores) do capital utilizado nos mencionados investimentos, bem como por questões técnicas que serão oportunamente (perda dos controles gerenciais), sem prejuízo da atual e inesperada sazonal restrição ao crédito

1338
C

bancário e à elevadíssima carga tributária a que se sujeita, a empresa suportou um breve – porém gravíssimo – período de desencontro no fluxo de caixa, o que ocasionou um momentâneo atraso no cumprimento de algumas obrigações e a cabal ausência de liquidez para fazer frente aos gastos correntes acrescidos dos juros bancários e parcelas dos financiamentos acumuladas.

Com esse quadro, a empresa entrou em colapso financeiro, com total ausência de recursos para pagamento de suas dívidas correntes, sendo que, quando do requerimento da recuperação judicial esteve prestes a paralisar suas atividades (o que causaria o imediato fenecimento da empresa e a demissão contígua de mais de todos os funcionários.).

5.0 PLANO DE RECUPERAÇÃO

O Plano de Recuperação estruturado para a JBS Transportes e Locação de Equipamentos Jundiaí LTDA. - ME consiste em propor medidas capazes de aperfeiçoar a operação, com a finalidade de restabelecê-la econômica e financeiramente.

5.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO DA EMPRESA NO INÍCIO DO PLANO

Como já explanado, a empresa JBS Transportes era administrada pelo Sr. Jurandir Braga da Silva.

Seja por característica ou por cultura, a maioria das empresas de nosso país nasceram de uma idéia ou do sonho de um casal ou do pai, o grande líder da família; vai crescendo e os filhos são chamados para tornar o sonho individual do pai em sonho e realização coletiva – da família, através da gestão familiar da empresa.

Porém, como é sabido, a gestão “familiar” de empresas não só desgastam excessivamente os gestores como tende (tendência) a estagnar a empresa, impossibilitando seu desenvolvimento e prejudicando a disputa com a acirrada concorrência do mercado: é inegável que a empresa familiar tradicional, avessa a sócios e executivos externos, dificilmente sobreviverá pressionada pela abertura de mercados e pela globalização/regionalização.



1339
A

Apesar de grande parte dessas empresas estar sujeita às ameaças externas provenientes de mudanças nos padrões de concorrência dos mercados em que atuam e nos regimes econômicos que as cercam, é inegável que a empresa familiar tradicional se defronta com uma problemática própria à instituição que tem implicações para sua sobrevivência, envolvendo questões como sucessão, gestão profissional e abertura de capital.

Assim, recentemente, muitas empresas familiares, tradicionais e híbridas, encontram-se numa fase de transição neste momento atual de reestruturação da ordem econômica internacional. As pequenas e médias mesmo especializadas e operacionalmente eficientes, buscam, com urgência e necessidade maiores ou menores, dependendo dos setores em que atuam, ganhar escala para concorrer a nível nacional, regional ou mundial.

Conglomerados procuram focar melhores seus negócios, concentrando suas atividades num grupo mais reduzido de *core businesses*, objetivando também ganhar a escala necessária para competir em mercados abertos e desregulamentados.

A questão da gestão profissional merece lugar de destaque, até porque, para alguns estudiosos, uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração. Levantamento do *Centre for Family Enterprise*, tratando de empresas familiares na Comunidade Européia, mostra que somente três em cada 10 conseguem vencer esta etapa, e somente metade dessas alcançarão a terceira geração [Financial Times (2006)].

Esta passagem pode ser dificultada principalmente por questões ligadas a impostos sobre herança, mas os próprios controladores são muitas vezes imprevidentes. Outro levantamento do mesmo instituto de Glasgow mostra que, apesar de dois terços dos proprietários demonstrarem preocupação com a sucessão, somente metade fez um testamento detalhando suas intenções e pouco mais de um quarto as comunicaram a colaboradores a tempo de fazer um planejamento adequado.

1340
②

Justamente visando superar os enormes desafios impostos à gestão familiar, os sócios deliberaram, em março de 2007, profissionalizar a gestão da empresa.

A profissionalização da administração tem sido colocada, tradicionalmente, por inúmeros administradores, como condição *sine qua non* para empresas em expansão, situadas principalmente em indústrias tecnologicamente complexas e intensivas no uso de capital, onde sua adoção seria essencial para coordenar economias de escala e escopo.

O desejo de manter as coisas “em família” e o medo de perder o controle - num comportamento que confunde os conceitos de controle familiar e gestão familiar - inibem a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais. Pesquisadores da Universidade de Glasgow descobriram que essas empresas tinham em média três diretores, todos parentes, e que somente 3% tinham **um diretor executivo** não pertencente à família e que 28% contrataram pessoas de nível universitário de fora da família [Financial Times (2006)].

Suspeita-se também que mesmo os membros da segunda e terceira geração podem ter dificuldade em contemplar o negócio com a objetividade necessária. Existe o perigo de que o desejo de “preservar o negócio” e um apego à tradição possam estimular um continuísmo que prejudique a inovação e dificulte a entrada em novas áreas.

Idéia corrente é que a empresa familiar tradicional bem-sucedida será uma vítima de seu próprio êxito, não podendo conciliar sua estrutura tradicional com as novas necessidades impostas pelo crescimento [Economist (2006)].

Vários fatores limitariam o seu tamanho: capacidade insuficiente de financiamento, dificuldades na gestão de negócios ao mesmo tempo maiores e mais complexos e necessidade de manter as relações de confiança que lhe dariam sua vantagem competitiva.

5.2 PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA

Em face desse cenário, visando profissionalizar a gestão da empresa e romper a barreira da administração “familiar”, “Pós Deferimento da



13A1
P

recuperação da Empresa” a contratação de um Executivo para compor na linha de staff da empresa para auxiliar na reestruturação da companhia.

Gestão Profissionalizada X Gestão Não Profissionalizada.

Funções	Gestão Profissionalizada	Gestão não Profissionalizada
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento empírico, principalmente baseado em experiências passadas.
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controles informais, empíricos.

5.3 IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO

O Objetivo de Implantação de um novo modelo de gestão para compor o processo de melhoria continua da empresa utilizando ferramentas gerenciais.

- Custo Operacional
- Estrutura de Custo
- Precificação
- Cash Flow
- Lucro Operacional
- Definição de Metas Comercial
- Histórico Operacional da empresa
- Plano Anual Orçamentário
- Treinamento das Ferramentas de trabalho

1342
①

- Previsibilidade futura do negócio atual e com novas metas propostas.
- Análise da carteira de Crédito (Inadimplência)
- Implementação de políticas Organizacionais
- Ponto de Equilíbrio Operacional
- Previsibilidade de lucro Operacional
- Análise de Resultados (Previsto x Realizado)
- Avaliação da Tecnologia existente (software de gestão)
- CRM (Customer Relationship Management)
- Propaganda, Marketing e Promoção (trabalhando a marca)
- Normas e Procedimento de todo o processo
- Implementação de das Normas e Procedimento
- Avaliar rentabilidade do Negócio
- Análise de Remuneração do Pessoal (metas coletivas)
- Treinamento de Pessoal na busca de melhoria contínua
- Implementação de modelo de "Gestão a Vista"

6.0 INCORPORAÇÃO NA EMPRESA JBS

6.1 INCORPORAÇÃO E FUSÃO DE EMPRESAS ALTERNATIVA PARA ENFRENTAR A CRISE

Num ambiente de crise mundial é relativamente comum ouvir falar de empresas que se unem para enfrentar as dificuldades econômicas e financeiras, de forma a somarem esforços e recursos e também reduzirem despesas. Esta solução pode ser adotada também pelas micro e pequenas empresas. Com o objetivo de esclarecer como isto é possível iremos abordar neste artigo os procedimentos de incorporação e de fusão de empresas.





6.2 INCORPORAÇÃO DE EMPRESA

Incorporação de uma empresa por outra é o procedimento onde uma empresa, a saber, a incorporadora, absorve a empresa incorporada. Neste caso, a empresa absorvida deixa de existir, passando a integrar a estrutura da empresa incorporadora.

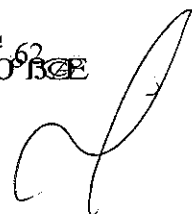
Para a incorporação de uma empresa por outra são necessários os seguintes procedimentos, conforme estabelecidos nos artigos 1.116 a 1.122 do Código Civil (Lei nº 10.406/02):

- 1 – a empresa incorporadora deverá elaborar o plano contendo as bases e o projeto de alteração do contrato social da empresa a ser incorporada;
- 2 – os sócios da empresa a ser incorporada deverão aprovar o referido plano de incorporação bem como o projeto de alteração de seu contrato social, autorizando o administrador da empresa a levar avante tal incorporação.
- 3 – os sócios da empresa incorporadora deverão nomear os peritos para a avaliação do patrimônio líquido da sociedade a ser incorporada;
- 4 – uma vez que for implantado o plano de incorporação, a sociedade incorporada será declarada extinta, sendo tal extinção registrada no órgão onde seu contrato social estiver registrado.

A empresa incorporadora sucederá a empresa incorporada em todos os seus direitos e obrigações, devendo tal incorporação ser publicada na imprensa oficial e em jornal de grande circulação para o conhecimento dos credores das duas empresas.

6.3 EFETOS DA INCORPORAÇÃO

Já com objetivo de traçar nova linha de gestão para empresa JBS, tramita de forma operacional com previsibilidade próxima a incorporação da JBS LOCAÇÃO incorporando a JBS TRANSPORTES. Esta ação dará mais consistência para a organização, para a competitividade no mercado,



1344
C

minimizando custos operacionais e trazendo mais mobilidade para a empresa.

7.0 PLANO DE PAGAMENTO

Os credores contemplados no Plano de Pagamento estão classificados em grupos de credores quirografários.

7.1 FORMA DE PAGAMENTO

Os prazos de pagamentos foram organizados de acordo com a previsão da projeção gerencial do Fluxo de Caixa da organização com todo cuidado para garantir a honra dos compromissos assumidos diante da recuperação judicial.

7.2 GRUPOS DE QUIROGRAFÁRIOS

7.2.1 - Todos os valores devidos aos credores quirografários abaixo arrolados abarcados pela Recuperação Judicial receberão integralmente seus respectivos créditos, devidamente atualizados desde a data da distribuição do pedido de recuperação judicial (24/06/2010) até a data do efetivo pagamento pela T.R. (Taxa Referencial) mais juros simples de 0,5% (meio) por cento ao mês, em SETENTA E DUAS PARCELAS mensais, iguais e sucessivas, com uma carência para início dos pagamentos de 06 (seis) meses a partir da data de homologação do Plano de Recuperação Judicial pelo juízo, com início de pagamento previsto para 15/06/2013 e término em 15/05/2019.

BANCO BRADESCO S/A R\$ 1.523.506,56

BANCO ITAÚ S/A R\$ 105.516,74

TOTAL: R\$ 1.629.022,30

PARCELAS: 72 parcelas de R\$ 22.625,30 (mais atualizações).

Todos os credores quirografários abaixo qualificados, receberão integralmente seus respectivos créditos, devidamente atualizados

FRJBS TRANSPORTE

063
BOE
C

1345



desde a data da distribuição do pedido de recuperação judicial (30/03/2010) até a data do efetivo pagamento pelo INPC, em 72 PARCELAS, com início de pagamento previsto para 22/10/2019 e término em 22/09/2025.

DALTON LOPES - ME	R\$	106,51
JUNDBOMBAS Ltda	R\$	161,07
AUTO PEÇAS DISCO FREIO	R\$	265,17
KLEBER ELETRICA - ME	R\$	328,44
ANDRADE URIAS LTDA.	R\$	416,54
GASPARETTO & ZANATA LTDA	R\$	554,97
JULIANO G. COELHO - ME	R\$	769,90
SC TURBINAS LTDA - EPP	R\$	858,10
POSTO AUTOMAN LTDA	R\$	952,74
MADAL PALFINGER S/A	R\$	995,98
RADIADORES J. LTDA ME	R\$	1.064,97
SP CARDANS LTDA	R\$	1.382,66
AUTO PEÇAS B. LTDA	R\$	2.404,62
TERPAL Ltda	R\$	1.582,68
CHUBB do Brasil	R\$	1.567,39
JUNDIANEL LTDA	R\$	1.886,40
RENATA T. BEZERRA - ME	R\$	2.001,24
CORREIO NOVA JUNDIAI	R\$	2.049,72
COMERCIAL NEMETH LTDA	R\$	2.121,12
CARDANS JUNDIAÍ LTDA - ME	R\$	3.261,19
TECNODIESEL LTDA	R\$	3.321,09
RECAUCHUTAGEM DE PNEUS	R\$	2.350,00
BOM BREK COM. LTDA - ME	R\$	2.600,00
ITUCAP LTDA EPP	R\$	2.697,90
RADIADORES RETIRO LTDA	R\$	2.876,00
BELEM PNEUS CAR CENTER	R\$	2.985,68
AUTO POSTO VIDEIRA	R\$	3.624,04
AUTO POSTO ITATIAIA	R\$	5.572,35
FOX TEL. LTDA	R\$	5.720,00
CARUEME CAMINHOS LTDA	R\$	6.525,21

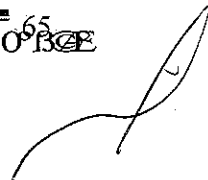


1346
C

PETROLUX LTDA	R\$ 6.856,06
SINDICATO DO TRANSP	R\$ 7.771,70
INTERMÉDICA SAÚDE S A	R\$ 9.003,40
LENÇÕES EQUIP ROD. LTDA	R\$ 11.673,98
OESP MIDIA	R\$ 12.586,01
DELPHOS COM. DE EQ. LTDA	R\$ 13.724,96
LISTEL PUBICAR DO B LTDA	R\$ 19.097,87
LOCK SYSTEM	R\$ 21.535,27
AUTO POSTO DM DE J. LTDA	R\$ 32.531,02
BANCO REAL S/A	R\$ 100.062,63
BANCO FINASA BMC S/A	R\$ 633.626,55
BANCO SANTANDER S/A	R\$ 807.353,86

TOTAL: R\$ 1.743.565,37

PARCELAS: 72 parcelas de R\$ 24.216,19 (mais atualizações).



1347
②

7.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Recuperação Judicial previsto na Lei 11.101, denominada Lei de Falências e Recuperação de Empresa tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira da empresa, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego e dos interesses dos credores, promovendo a sua função social e o estímulo à atividade econômica.

No plano de recuperação judicial devem estar contempladas as expectativas dos diversos *stakeholders* envolvidos quanto à recuperação e manutenção da normalidade operacional da organização, à redução dos níveis de risco e ao resgate dos créditos pendentes. A presença de mecanismos capazes de restabelecer eficazmente as empresas em dificuldades financeiras é essencial para aumentar a eficiência e a produtividade da economia de um país.

O presente plano apresentou uma estrutura que consistiu em ações imediatas visando impedir a interrupção das atividades operacionais e na implementação de um plano de reestruturação empresarial apto a promover a recuperação da capacidade produtiva da empresa JBS TRANSPORTES E LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS JUNDIAÍ LTDA - ME.

Em síntese, a viabilidade da operação está condicionada às ações previstas e já implantadas acrescidas de uma discussão racional de negociação para aprovação do presente plano, elaborado de forma a ser plenamente passível de efetivo cumprimento integral.

Jundiaí, 10 de novembro de 2012.



DR. RICARDO SANTOS FERREIRA
OAB/SP 185.362