

EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE LAMINADOS A QUENTE PARA O MERCADO DOMÉSTICO ¹

Luiz Antonio Stein ²

Resumo

Com o objetivo de diversificar o mix de produtos siderúrgicos e de aumentar a participação no mercado brasileiro, a CST, a partir de setembro de 2002, iniciou a produção e distribuição de laminados a quente, que até então estava limitada somente a produção e distribuição de placas de aço, quase na sua totalidade para o mercado externo. Como estratégia de mercado ficou definido que no mínimo 80% de produção deste novo produto seria destinado ao mercado brasileiro, incluindo neste contexto o projeto VEGA DO SUL. O desafio passa a ser focado no atendimento, já que geograficamente a CST apresenta uma situação pouco privilegiada em relação aos seus mais fortes concorrentes. Este artigo apresenta os desafios enfrentados e alternativas logísticas utilizadas para melhor atender as necessidades deste novo mercado, bem como propor novas alternativas para atingir os objetivos dos projetos de expansão de produção e distribuição de laminados a quente para o mercado brasileiro.

Palavras-chave: Laminados a quente; Placas de aço.

EVOLUTION OF THE LOGISTICS FOR THE DISTRIBUTION OF HOT COILS IN THE DOMESTIC MARKET

Abstract

In September 2002, CST started the production of hot coils aiming to diversify its steel products mix and increase market share in Brazil, which had been limited by the production and distribution of steel slabs targeted mostly at the international market. As a market strategy, it was defined that the new product would have 80% of its production aimed to the domestic market, including the Vega do Sul project. The fact that CST is geographically situated in a less privileged region as compared to the strongest competitors turns the focus to client assistance. This article presents the challenges faced and the logistics alternatives used to better meet the needs of this new market, besides proposing new options to reach the goals of the hot coils production and distribution expansion projects.

Key words: Hot coils; Steel slabs.

¹ Contribuição técnica ao XXVI Seminário de Logística, 19 e 20 de junho de 2007, Vitória - ES

² Engenheiro Civil pela UFES, Pós Graduado em Análise de Sistemas pela PUC-RJ e Analista de Logística da CST

INTRODUÇÃO

Respondendo as constantes mudanças no cenário mundial, as empresas têm investido em novas práticas de gestão, tecnologia e diversificação de suas linhas de produto.

Neste sentido, a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) iniciou em 2002 a produção e distribuição de laminados a quente, tendo como foco principal o atendimento ao mercado brasileiro.

Este novo foco fez com que houvesse uma mudança de postura da CST no que se refere a atendimento à cliente, pois a partir deste momento a CST entrava num mercado tendo competidores com tecnologia e gestão consolidadas e melhor localização geográfica em relação ao mercado consumidor deste novo produto, tornando os desafios ainda maiores.

A fim de garantir um melhor atendimento dentro de prazo e qualidade exigidos pelos clientes foi necessário a re-estruturação de várias áreas da CST, sendo necessário a criação de uma área estruturada para execução da distribuição de produtos. A implantação da área de logística teve início em 2001, sendo necessário a estruturação de toda área, desenvolvimento de pessoal e de novas ferramentas de gestão e operacionalização das atividades de distribuição.

Este artigo tem como objetivo apresentar a evolução da logística de distribuição, desde sua implantação em setembro/2002 até os dias atuais, bem como apresentar os novos desafios e alternativas para atendimento a demanda crescente do mercado de laminados a quente no cenário nacional.

O Departamento de Logística da CST

O Departamento de Logística da CST é responsável pela gestão e operacionalização das atividades de suprimentos de materiais gerais, administração portuária e distribuição de produtos acabados aos clientes finais. O Departamento, ligado à Diretoria Comercial, é composto por três divisões, e foi criado em agosto de 2001, quando da inserção da CST no mercado doméstico de laminados a quente. Relativamente novo na estrutura, as atividades e processos estão em desenvolvimento e maturação, mas em consonância com as diretrizes da CST, já sendo utilizadas as técnicas de gestão difundidas na organização.

Objetivo e Motivação

A área de logística da CST foi implantada com o objetivo de executar um serviço diferenciado para atendimento ao cliente, buscando as melhores práticas para distribuição dos produtos nos prazos e na qualidade exigidas pelos clientes.

Devido aos seus novos e fortes concorrentes e com posição geográfica pouco privilegiada, a logística se tornou um fator preponderante para se atingir uma melhor forma de atendimento aos clientes, sendo necessário a busca das melhores alternativas com os melhores custos para atingir os objetivos propostos.

A Evolução da Logística de Distribuição

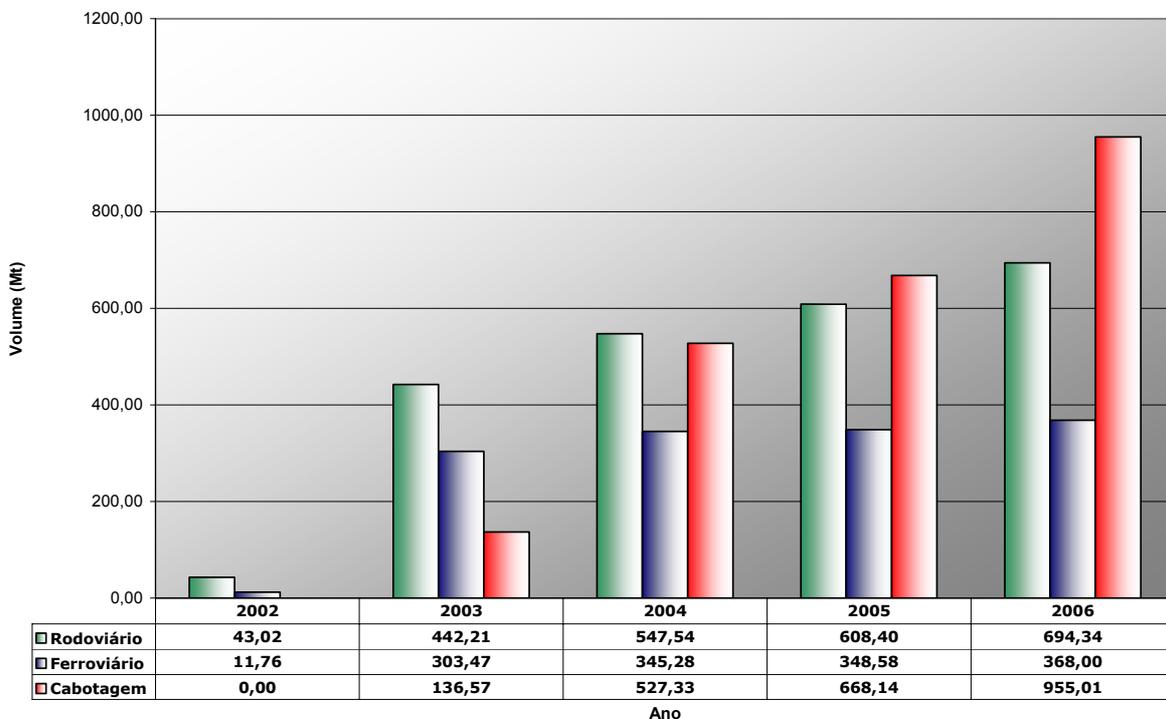
No início da implementação da área de logística foi contratada uma empresa de consultoria objetivando o desenvolvimento de novas práticas e desenvolvimento / implementação de novas ferramentas focadas na distribuição de produtos acabados.

Foi formada equipe de implantação do projeto, tendo como patrocinador a Diretoria Comercial. Todo o trabalho foi realizado baseado na experiência dos consultores da empresa contratada e dos especialistas da CST, bem como nas melhores práticas de outras empresas.

A atividade principal desta equipe era a definição do mapa das atividades da área de logística e a definição de uma ferramenta de suporte à distribuição de produtos. Após definição das necessidades, dos produtos disponíveis no mercado e consultas e visitas realizadas, foi escolhida como ferramenta de suporte às atividades o software Manugistics, módulo TM, tendo sua implementação concluída em agosto de 2002.

Paralelamente foi feita a pré-seleção e contratação das transportadoras que iniciariam o processo de distribuição via modal rodoviário. Inicialmente foram contratadas as empresas ANR transportes e Excelsior Logística.

Evolução dos Volumes Transportados (2002 à 2006)



Setembro/2002 – início do processo de distribuição de laminados a quente para o mercado doméstico via modal rodoviário.

Novembro/2002 – com a crescente demanda do mercado iniciou-se a distribuição utilizando o modal ferroviário, sendo o feito o 1º embarque para atendimento ao cliente Gonvarri (Hortolândia-SP), sendo o transporte realizado através das ferrovias CVRD e FCA.

Janeiro/2003 – Conforme proposta inicial, foi realizada a contratação de mais 3 transportadoras, sendo privilegiado a contratação de empresas do estado do ES, já que este é um dos compromissos da CST, estimular o crescimento de empresas locais.

Março/2003 – Início do transporte ferroviário utilizando as ferrovias da CVRD e MRS, com transbordo na estação Engenheiro Lafaiete Bandeira, Ouro Branco-MG, para

atendimento a clientes localizados no estado do Rio de Janeiro, Vale do Paraíba e Grande São Paulo. Por solicitação da CVRD, devido a grande concorrência com o transporte de grão e das deficiências da malha ferroviária da FCA, houve a suspensão do transporte ferroviário via CVRD e FCA

Início de 2003 – Com o início de operação de Vega do Sul, localizada no município de São Francisco do Sul – SC, iniciou-se a distribuição de produtos via Cabotagem, com a utilização de navios dedicados de pequena capacidade da NORSUL.

Março/2005 – Contratação da empresa GV-Riscos com objetivo de executar os serviços de Gereciamento de Riscos e rastreabilidade de veículos/cargas no modal ferroviário.

Janeiro/2006 – Retorno do fluxo ferroviário via CVRD e FCA para Hortolândia – SP.

Fevereiro/2006 – Executado o 1º embarque de produtos via cabotagem para o Nordeste. Realizado um embarque com carga arrumada em contêineres, com descarga no porto de Suape, Cabo de Santo Agostinho – PE. A partir deste foram executados mais 2 embarques com carga solta e com descarga no porto de Cabedelo, Cabedelo – PB. Para estes embarques foi executado uma ponta rodoviária até o destino final – Beneficiador Alstom – localizada no município de Cabo de Santo Agostinho – PE.

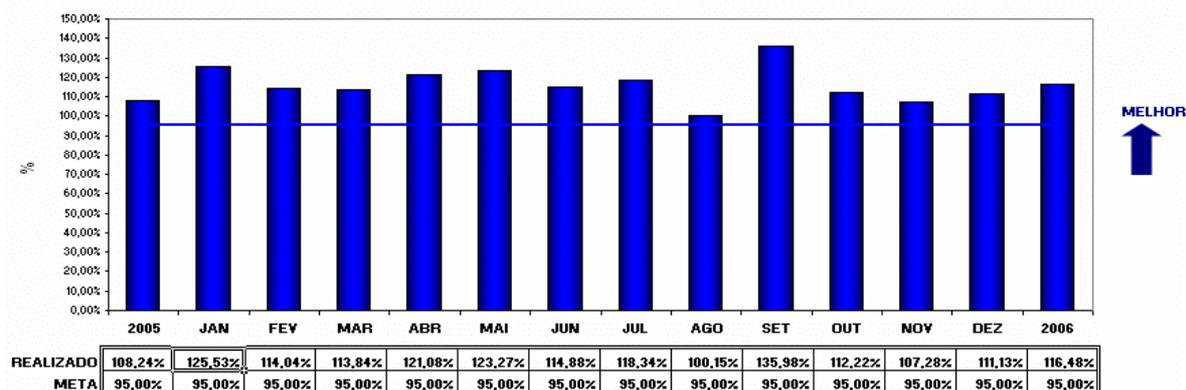
Fevereiro/2006 – Início de operação de barcaças oceânicas destinadas a executar o fornecimento de laminados a quente para Vega do Sul.

Outubro/2006 – Desativação do software Manugistics, sendo substituído por uma solução caseira.

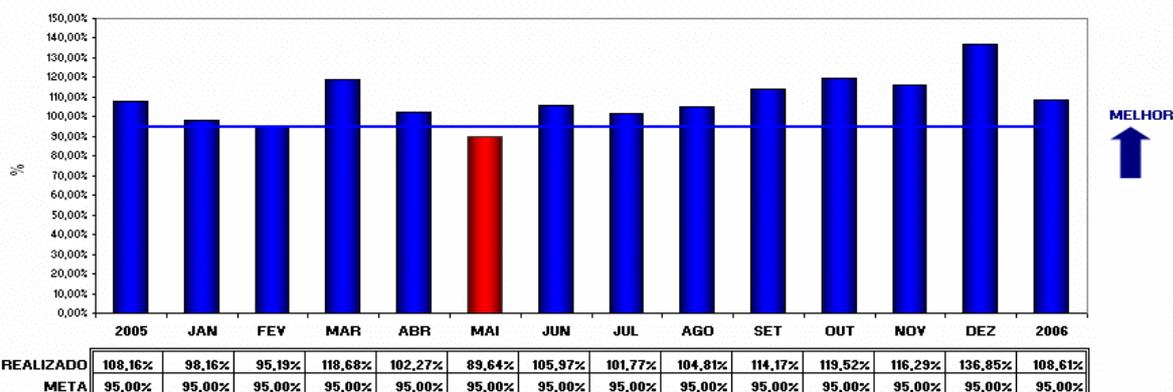
Dezembro/2006 – Início dos testes de retorno de produtos beneficiados em Vega do Sul, laminados a frio e galvanizados, a partir dos laminados a quente fornecidos pela CST, através da utilização das barcaças oceânicas, para fornecimento a clientes localizados no ES, MG e NE.

Indicadores de Performance

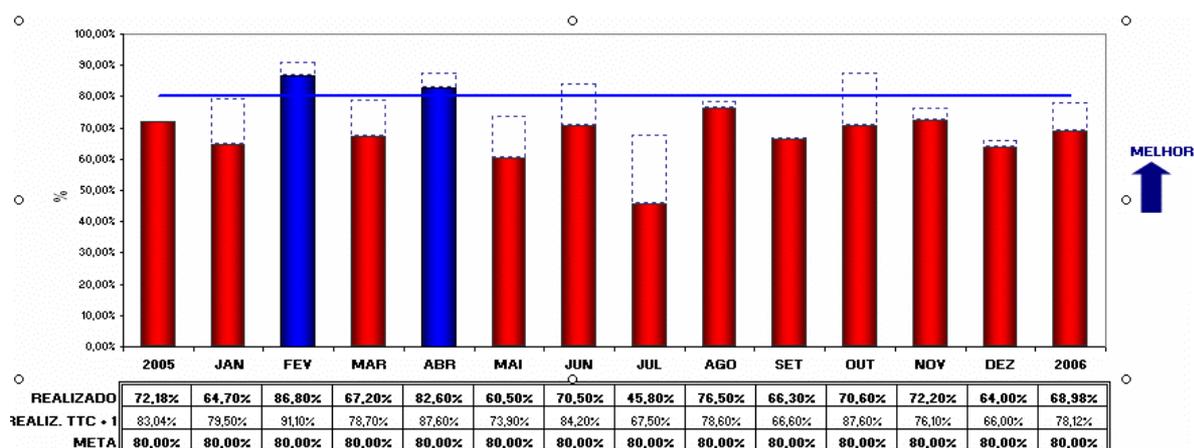
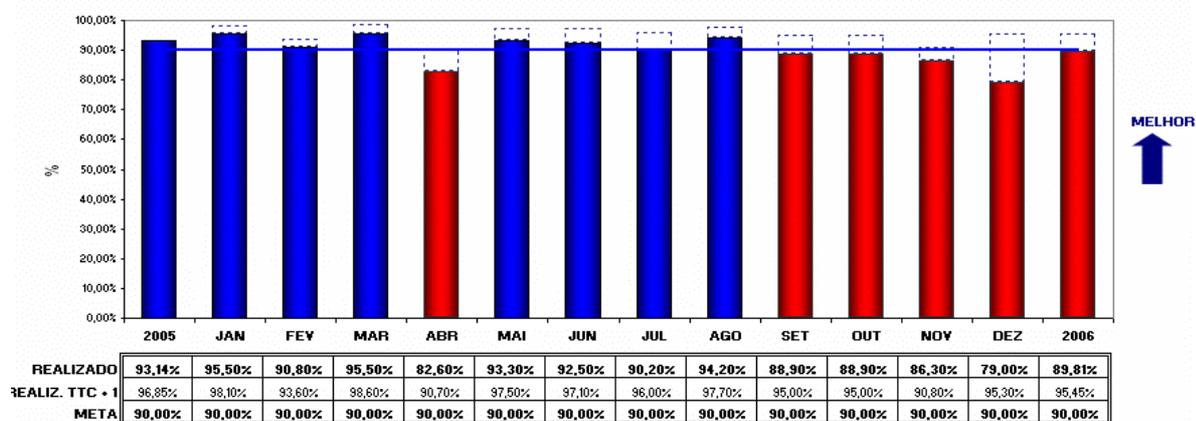
ÍNDICE DE REALIZAÇÃO DO PLANO DE EMBARQUE MODAL RODOVIÁRIO – 2006 (%)



ÍNDICE DE REALIZAÇÃO DO PLANO DE EMBARQUE MODAL FERROVIÁRIO – 2006 (%)



CUMPRIMENTO DE TRANSIT TIME CONTRATUAL MODAL RODOVIÁRIO – 2006 (%)



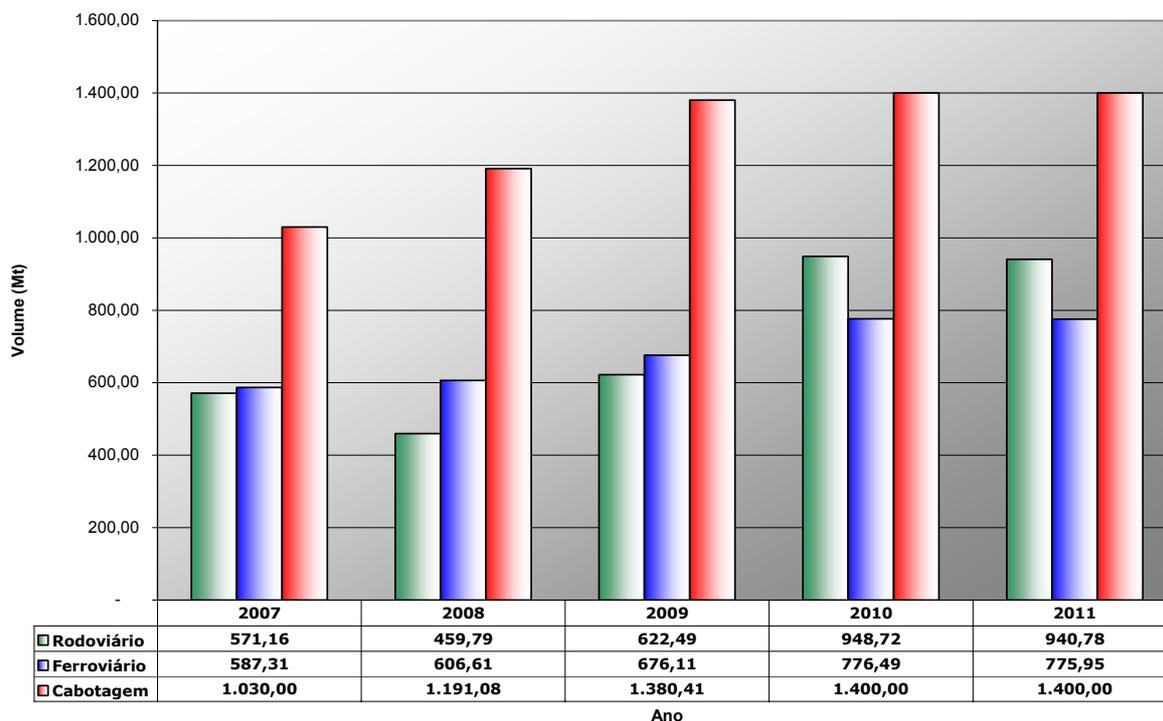
PRÓXIMOS PASSOS

Implantação definitiva do processo de fornecimento de produtos oriundos de Vega do Sul utilizando barcaças oceânicas para os clientes do ES, MG e NE, objetivando a complementação do projeto e buscando alternativa mais competitiva com demais concorrentes do mercado.

Implementação do fornecimento de produtos para clientes localizados no Nordeste e Norte do Brasil utilizando a cabotagem como modal de transporte.

Implementação da cabotagem para Rio de Janeiro e São Paulo com ponta rodoviário e/ou ferroviário para fornecimento de produtos para clientes localizados no estado do Rio de Janeiro, Vale do Paraíba, Grande e Interior de São Paulo.

Previsão de Despacho (2007 à 2011)



COMENTÁRIOS FINAIS

A logística é uma atividade fundamental na estratégia da Empresa e adequada mensuração de seus objetivos. Neste caso, a CST estará sempre buscando as melhores alternativas e com custos competitivos com o mercado buscando sempre a melhor solução para atendimento as necessidades dos Clientes.

Apesar da localização geográfica pouco privilegiada comparada com os mais fortes concorrentes e de ser o “caçula” neste mercado, a CST vem obtendo grandes resultados e a logística, através da busca constante de melhores alternativas para executar a distribuição dos produtos, vem se tornando um grande colaborador para alcançar estes resultados.