

REVISTA DA
LOGÍSTICA

ANO V - Nº 31 - MAIO/JUNHO 1995



AGROLOGÍSTICA: A REDUÇÃO DAS PERDAS COM GRÃOS

**LOGÍSTICA LEVA
ERNESTO PROMENZIO AO
TOPO DA DANONE**

**PARCERIA LOGÍSTICA:
UM CONSENSO NÃO
MUITO PRATICADO**

**CINCO ANOS DE PBR:
A CONSOLIDAÇÃO DE
UMA GRANDE IDÉIA**

AGENDE-SE!!!

**12 a 20
outubro/95**

SAG Propaganda

INTERLOG

USA'95

**International
Advanced
Logistics
Study Tour**

N UNIVERSITY OF
**NORTH
FLORIDA**

**Orlando
Jacksonville
Atlanta**

**VANTINE
& ASSOCIADOS**

**Visitas
Técnicas**

- ♦ Indústria Alimentícia
- ♦ Wal-Mart (Sam's Club)
- ♦ Procter & Gamble
- ♦ Wal-Mart (Super Center)
- ♦ Coca-Cola
- ♦ J. C. Penney

Otimize sua Viagem!
CLM'95
San Diego / Califórnia
08 a 11/10/95

**Seminários
University of North Flórida**

- ♦ Como Melhorar a Qualidade em Serviços
- ♦ Tecnologia de Informação: Como Integrar Funções e Reduzir o Tempo do Ciclo do Pedido
- ♦ Medindo o Impacto dos Lucros dos Sistemas Logísticos
- ♦ Estratégia em Logística e o "Supply Chain"

Seminários Disney

- ♦ Gerenciamento
(Estilo Disney)
- ♦ Atendimento ao Cliente
(Estilo Disney)



Programa Sujeito a alteração, sem prévio-aviso

Maiores Informações: (011) 524.6788

UM DESPÉRDÍCIO QUE NÃO É MAIS POSSÍVEL TOLERAR

O Brasil, infelizmente, continua a jogar pela janela do desperdício milhões de toneladas de grãos de sua safra agrícola. Os números dessa aberração são chocantes: segundo o próprio governo, 30% do que se produz escorre lamentavelmente pelo ralo da incompetência, da falta de planejamento da safra e do mau uso da Agrologística.

Tema de capa da presente edição, o desperdício de grãos é mostrado de forma abrangente neste número, revelando o que está sendo feito na iniciativa privada e na esfera pública para que nossa safra seja melhor aproveitada, reduzindo os custos da alimentação do brasileiro e tornando o País mais competitivo.

Nesta edição, a REVISTA DA LOGÍSTICA traz outra novidade para seus leitores: a abertura de espaço nobre que traçará o perfil daqueles que fazem o dia-a-dia logístico das empresas.



Nosso primeiro entrevistado é um dos principais destaques empresariais do País nos últimos anos. Trata-se de Ernesto Promenzio, um engenheiro naval de 41 anos, que começou sua carreira na área logística no início da década de 80, e hoje, pouco mais de dez anos depois, é o diretor-geral da Danone no Brasil.

O que vamos mostrar nos próximos números, não tenho dúvida, acabará revelando uma espécie de lugar comum - por trás do sucesso obtido pelas empresas com a Logística estão homens-chave que têm uma visão global de todo o processo organizacional, da entrada da matéria-prima na companhia até a entrega do produto para o consumidor.

São pessoas que desfazem a falsa imagem de que a Logística é apenas uma técnica para reduzir custos de transporte, armazenagem e distribuição.

J. G. Vantine

REVISTA DA LOGÍSTICA

Publicação bimestral da Edilog, dirigida a profissionais das áreas de Movimentação de Materiais, Armazenagem, Embalagem, Transporte, Distribuição Física e Suprimentos, entre outras.

Diretor responsável
José Geraldo Vantine

Edição
Fernando Leal
Mtb 13.426

Redação
André Sales, Orlando Aguiar de Oliveira, Fernando Porfírio

Projeto Gráfico
Ney Gilberto

Diagramação
Pedro Penafiel

Endereço
Edilog Serviços Editoriais S/C Ltda, Rua Cônego Eugênio Leite, 97, sala 2, CEP 05414-010, São Paulo, Tel: (011) 853-5444, Fax: (011) 64-9733.

Não é permitida a reprodução de matérias, em parte ou no todo, sem prévia autorização dos Editores.

Coc ca

12

Em qual destas fases da produção agrícola está faltando mais planejamento logístico: colheita, transporte, armazenagem ou distribuição? Em todas. Saiba como o Brasil perde mais de US\$ 2 bilhões por ano nas etapas de escoamento da sua safra.

4

Em 88, a ideia de um palete padrão para o Brasil era considerada inviável para muita gente. Hoje, o PBR é consenso entre grandes empresas.

6

Todos enxergam as vantagens da parceria logística, mas no dia-a-dia algumas empresas investem pouco, esperando demais de outras companhias.

8

A Logística finalmente é encarada com a seriedade merecida pelo governo federal, que criará uma secretaria especial para o setor.

10

A história de Ernesto Promenzio, criador de um programa de distribuição que revolucionou a Danone na década de 80 e o levou ao topo da empresa.

15

Transportes intermodais, parceria de exportadoras de grãos com portos. São algumas das soluções para tornar nosso agribusiness mais competitivo.

16

Potência francesa do setor varejista, o Carrefour continua sendo uma exceção no País: é o único distribuidor que terceirizou totalmente sua logística.

Foto de Capa: Divulgação Cargill

PALETE PADRÃO BRASIL: UMA IDÉIA QUE DEU CERTO

Há sete anos, empresas fornecedoras, atacadistas e varejistas começavam a enfrentar problemas na distribuição e armazenagem de produtos. Mais de mil modelos de paletes eram usados nas operações com supermercados, não permitindo o intercâmbio deste equipamento entre as empresas e prejudicando o processo logístico no setor.

Hoje, o PBR é realidade no setor supermercadista, responsável pela distribuição de 80% dos produtos de alimentação, higiene e limpeza a 35 mil pontos de venda no País.

Para os que vivem o dia-a-dia do setor de Distribuição, o Pallet Padrão Brasil só é realidade porque o autor da idéia e seu deflagrador, o consultor J. G. Vantine, não se curvou às dificuldades. Ao longo de muitos anos, ele, didaticamente, não só mostrou o que era a paletização, mas os benefícios que traria a toda a distribuição.

Mas o caminho para este consenso não foi fácil. Só os estudos para se chegar ao projeto de pallet definitivo demoraram dois anos.

Tudo começou em 88, quando empresas e associações setoriais formaram, o Grupo Pallet de Distribuição (GPD), liderado pela Associação Brasileira dos Supermercados (Abras) e coordenado por J. G. Vantine, da Vantine & Associados, autor da idéia da padronização.

Depois de longas análises e experiências realizadas em conjunto por especialistas em Logística, chegou-se à conclusão de que o novo pallet deveria ter a dimensão 1,20 metro por 1 metro, para a qual o GPD desenvolveu 16 projetos com diversas configurações.

As idéias mais viáveis foram levadas para testes de campo e laboratório em empresas como Pão de Açúcar, Nestlé, Gessy Lever.



O PBR trouxe a livre circulação de paletes entre indústria e varejo

As últimas análises apontaram que o PBR teria a medida proposta, com quatro entradas, face dupla não reversível, peso máximo de 38 quilos e capacidade para 1.200 quilos de carga. Surgiu, em 90, o PBR (Pallet Padrão Brasil).

Suporte - Com a definição, o GPD deu lugar ao Comitê Permanente de Paletização (CPP), que tem propagado as vantagens da padronização entre as empresas,

TODA A DISTRIBUIÇÃO DO PAÍS GANHOU MUITO COM A CRIAÇÃO DE UM PALETE PADRÃO BRASIL

dando a elas o suporte na implantação do sistema e fiscalizado os fabricantes (veja lista).

O comitê tem um regulamento interno e norma de especificações. Faz o credenciamento dos fabricantes e tem sido rígido na qualificação destes. Por isto, tornou-se regra entre as empresas procurar o CPP antes de comprar paletes.

Fazem parte do CPP a EAN-Brasil, Associação Brasileira dos Produtores de Embalagens de Ma-

deira; Associação Brasileira dos Produtores de Madeira, Associação Brasileira das Indústrias Produtoras de Limpeza e Afins; Associação Nacional das Empresas de Transportes Rodoviários de Carga, Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação, Associação Técnica Brasileira das Indústrias Automáticas de Vidro, Associação Brasileira dos Distribuidores de Coca-Cola, Associação Nacional dos Distribuidores de Cerveja e Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários. Também faz parte do comitê o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), responsável pela qualificação e fiscalização das empresas credenciadas a fabricar o PBR.

Vantagens - A padronização trouxe a livre circulação do pallet entre a indústria e o varejo, sem a perda de tempo que ocorreria caso cada um operasse com um modelo.

A indústria entrega a mercadoria paletizada no modelo padrão e a loja devolve a mesma quantidade de paletes utilizados naquela carga, nas mesmas condições. A partir da normatização, Argentina e Chile adotaram modelos semelhantes.

FABRICANTES DO PBR CREDENCIADOS PELO CPP

Canozo Madeiras Indústrias e Comércio Ltda.
Rua Augusto Canozo, 140
15800 - Catanduva - SP
Telefone: (0175) 22-3120
Fax: (0175) 22-3306
Telex: 175051

Genari & Pierozan Ltda
Rua da Lopo, s/nº -
Jardim Bressan
85900 - Toledo - PR
Telefone: (0452) 52-2049
Fax: (0452) 52-1187
Telex: 452382

Fábrica de Carroçarias Santa Rosa
Rua Margarida Rolica
Brunelli, 493 - Qd. 23
14700 - Bebedouro - SP
Telefone: (0173) 42-1366
Fax: (0173) 42-6270

Forcenadora e Exportadora de Madeiras Forex S/A
Rua México, 3 - 10º andar
Rio de Janeiro - RJ
Telefone: (021) 240-1514

Fax: (021) 262-6624
Telex: 21902

Ind. e Com. de Artefatos de Madeira Santa Cruz Ltda.
Rua Mello Barreto, 174 - Brás
03041-041 - São Paulo - SP
Telefone: (011) 229-3893 /
229-4246 / 229-4291
Fax: (011) 227-7066

Madeira Pátula (Tecnopallet)
Fazenda Caruputuba -
Caixa Postal 1
12400 - Pindamonhangaba - SP
Telefone: (0122) 42-6122 /
42-2423
Fax: (0122) 42-2423
Telex: 122353

Madeira T4 Bis Ltda.
Rua Florenville, 57 -
Bloco A - Sto. Amaro
04745-080 - São Paulo - SP
Telefone: (011) 521-7395 /
246-6500
Fax: (011) 522-7415

Matra do Brasil Ltda.
Rua Fritz Johansen, 236 -
Ermelino Matarazzo
03805 - São Paulo - SP
Telefone: (011) 206-6100
Fax: (011) 206-6100

Palletec Indústria e Comércio Ltda.
Rua Ribeira, 40 -
Vila São Paulo
18300 - Copão Bonito - SP
Telefone: (0155) 42-1811
Fax: (0155) 42-1867
Telex: 155388

Pieffer Indústria Comércio e Construções Ltda.
Rua Cel. Candido Procópio
Oliveira, s/nº
14700 - Bebedouro - SP
Telefone: (0173) 42-2700 /
42-2257
Fax: (0173) 42-2243

Rohden Pinus Industrial Ltda.
Rodovia Antonio Furlan
Júnior, 2501
18460-000 - Itararé - SP

Telefone: (0155) 32-2042 /
32-3561
Fax: (0155) 32-3090

Serraria Mohr Ltda.
Estr. Turístico do Jaraguá,
120/160
05161 - São Paulo - SP
Telefone: (011) 834-3788
Fax: (011) 834-0552
Telex: 1182572

Valpex - Vale do Paraíba Embalagens para Exportação Ltda.
Variante Lucas Nogueira
Garcês, 195
12300 - Jacareí - SP
Telefone: (0123) 51-4666 /
(011) 440-7434 / 440-9534
Fax: (011) 440-9534
Telex: 1146449

Vito Leonardo Frugis Ltda.
Rua Mamoré, 272
01128 - São Paulo - SP
Telefone: (011) 222-7133
Fax: (011) 222-7954
Telex: 1181628

Contatos com o CPP pelo telefone (011) 837-9922, com Sônia Leme

P
A
D
R
O
N
I
Z
A
Ç
Ã
O

**A AMEISE FOI BUSCAR
O QUE HÁ DE MELHOR
NO MUNDO
PARA O QUE ELA
TEM DE MELHOR
NO BRASIL:
SEUS CLIENTES**



DEMARCHE

JUNGHEINRICH
Trazopaletes
e Empilhadeiras Elétricas

CROWN
Trazopaletes
e Empilhadeiras Elétricas

CLERHAM
Baterias
Tracionárias

TAYLOR-DUNN
Veículos industriais
e Robocadores elétricos

CURTIS
Componentes
eletrônicos

AMEISE COMÉRCIO E INDÚSTRIA S.A.

Amese

Tel.: (021) 269-0512 - Fax(021) 269-0957

TODOS GANHAM COM A PARCERIA LOGÍSTICA

Consenso entre dez de cada dez embarcadores, transportadoras e supermercados, a parceria logística tem trazido ótimos resultados para as empresas que a adotam. O problema é que, na prática, nem todas seguem a teoria, investem pouco e esperam sempre mais dos seus parceiros.

A parceria requer confiança mútua e transferência de conhecimento entre duas empresas, aprimorando a qualidade dos serviços e proporcionando treinamento constante.

Além disso, melhora a qualidade dos serviços prestados, transforma custos fixos em custos variáveis, dando mais equilíbrio ao fluxo de caixa e deixa os funcionários mais disponíveis para o principal negócio da empresa.

Com ela, também podem-se terceirizar serviços - como a administração da distribuição, armazenagem, embalagem e paletização -, recursos humanos, equipamentos de movimentação e de armazenagem, transportes e depósitos.

No entanto, as divergências surgem na hora de definir qual a parte de cada um nos investimentos necessários para a implementação dessa política.

Confiança - Na opinião de Samuel Valetim França, gerente de Logística da Bayer, a principal vantagem da parceria é poder contar com uma transportadora que acabe se tornando um braço da empresa de tão envolvida com ela.

Para atingir esse nível de aproximação, a Bayer exige que o parceiro possua células de apoio operacional dentro de suas unidades e atenda ao manual de cargas da empresa, principalmente no transporte de produtos perigosos.



Parceiros da Johnson & Johnson obedecem exigências de transporte

A Empresa de Transportes Atlas, que também transporta este tipo de produto, mantém uma área exclusiva para armazená-lo.

"A grande vantagem da parceria é aumentar a confiança entre as empresas. Com isto, o embarcador aumenta o volume de serviços des-

tinados ao transportador e, como consequência, este investe mais para atender os projetos do parceiro", diz Ricardo Melchiori, gerente operacional da Atlas.

Ele ressalta que os embarcadores têm escolhido as transportadoras antes de definir um projeto de distribuição, procurando parceiros com mais infra-estrutura. O projeto, então, é fechado em conjunto, proporcionando maiores ganhos para os dois.

Por isto, a relação entre os parceiros é de total interdependência e confiança. "Só a transportadora pode dar opiniões conceituadas sobre a viabilidade de cada projeto", afirma Melchiori.

"Os embarcadores também estão exigindo agora que as transportadoras tenham um corpo comercial técnico e não apenas vendedores de tarifas", declara.

A Johnson & Johnson, segundo seu gerente de Assuntos Públicos, Luiz Carlos Dutra Jr., exige que seus prestadores de serviços tenham caminhões fechados e transportem apenas cargas correlatadas com os



ADALBERTO PANZAN: "DAMOS UMA BONIFICAÇÃO NO PREÇO DO FRETE PARA QUEM REDUZ OS CUSTOS NOS TRANSPORTES"

produtos da Johnson & Johnson, para evitar contaminação.

No entanto, para Moacir Sanini, superintendente comercial da Fábrica de Papel Santa Therezinha (Santher), em uma parceria não deve haver exigências de nenhuma das partes, e sim o estabelecimento de metas e datas para cada um se adequar às necessidades do outro.

Escolha - Entretanto, uma das providências que a Santher vai adotar para implantar a parceria é reduzir o número de transportadoras com que trabalha para reduzir custos.

As transportadoras escolhidas receberão um volume de carga maior e constante. "Isso permitirá que eles invistam com mais segurança", pensa Sanini.

Caso parecido aconteceu com a Bayer, que há quatro anos reduziu o número de transportadoras a apenas duas. Elas foram premiadas com maior volume e regularidade de carga, chegando até a exclusividade para algumas regiões do Brasil.

Já a Johnson & Johnson oferece a suas 40 transportadoras treinamento sobre empilhamento e posição de caixas, ocupação de espaço, melhor aproveitamento de cargas e roteiros, suporte a recursos humanos, como manusear os produtos, forma de procedimento em casos de sinistros e utilização do EDI.

Descontos - Algumas transportadoras utilizam-se de uma arma bastante convincente para que os supermercadistas e embarcadores façam sua parte na parceria: descontos nos preços dos serviços.

"Quando nossos clientes tomam providências para reduzir os custos de transporte, nós oferecemos bonificação no preço do frete", informa Adalberto Panzan, sócio-diretor da Transportadora Americana.

Segundo ele, esses descontos variam em função do grau de melhoria que cada cliente consegue impor à cadeia logística. "Temos uma tabela bruta para quem não oferece nenhuma facilidade, e vamos reduzindo os preços, à medida que o embarcador nos proporciona a redução de



DEMETERCO: "O EMBARCADOR EXIGE QUE AS TRANSPORTADORAS PRESTEM SERVIÇO MAS SÓ PAGA O VALOR DO FRETE"

custos".

Panzan explica que se a indústria manda mercadoria para várias cidades e separa a carga por praças recebe um desconto. Quando a indústria negocia com o supermercadista para que o caminhão da Transportadora Americana descarregue na frente dos outros, ganha outro desconto.

"Se o veículo fica parado quatro horas na fila para descarregar o custo é muito maior do que quando ele fica apenas dez minutos", declara.

O uso de equipamentos de informática também é premiado com



SAMUEL FRANÇA: "PREMIAMOS TRANSPORTADORES COM MAIOR VOLUME E REGULARIDADE DE CARGA, DANDO ATÉ EXCLUSIVIDADE"

bônus pela transportadora. "Quando o cliente envia os dados da nota fiscal através de modem, disquete ou EDI, também ganhamos tempo" diz Panzan.

Dificuldades - Mas estabelecer parceria requer investimentos. "Detectar transportadoras que estejam dispostas a investir, não voltadas para o aumento imediato de lucros, é um dos problemas que enfrentamos", conta França, da Bayer.

Moacir Sanini, da Santher, também se queixa dos investimentos baixos dos transportadores. Como exemplo cita a base fraca das carrocerias brasileiras que não suportam a entrada de empilhadeiras e a falta de uma maior utilização do Palete Padrão

Brasil (PBR) por todos os envolvidos na parceria.

Panzan também reclama da falta de colaboração de alguns supermercadistas no horário de entregas. "Quando não é com hora marcada, o caminhão fica parado, meus custos aumentam e pago por isso. Provavelmente, o remetente", diz.

Implementação - Para José Luiz Demeterco, gerente de Marketing da rede Mercadorama, a implementação de uma parceria começa com o diálogo entre as partes.

"Todo mundo diz que quer fazer parceria, mas não consegue por causa do outro. É necessário que todos conversem e entrem em acordo sobre a parte que compete a cada um", aconselha.

Como exemplo, Demeterco cita a paletização. Segundo ele, alguns empresários teimam em não adotar o palete, porque ele não permite um aproveitamento perfeito da cubagem do caminhão.

Ele sugere: "Em um debate, poderíamos mostrar que os ganhos com a diminuição de custos que esse equipamento traz é muito maior".

A negociação do frete é outro ponto que Demeterco gostaria de ver tema de um debate sobre parceria.

"O embarcador costuma exigir que o transportador preste serviço, mas só paga valor de frete", diz o gerente de Marketing do Mercadorama.

EM BRASÍLIA

O governo federal está oficializando a importância da Logística para o desenvolvimento do País. O ministro dos Transportes, Odacir Klein, anunciou que a reforma de sua pasta vai incluir a criação do departamento de Logística de Transporte, que, junto com os departamentos de Assuntos Econômicos e Tecnologia, será coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento. Também serão criadas as secretarias de Transportes Terrestres e Aquaviários.

RANDON LANÇA TRATOR FLORESTAL PARA TRANSLADO DE MADEIRA

A Randon Veículos está lançando o Trator Florestal RK-610/612, um equipamento que pode ser usado nas etapas de carregamento, traslado e descarregamento de madeira de reflorestamento, desde a área de corte até as margens das estradas florestais ou pátios intermediários de traslado. Segundo o fabricante, o RK-610/612 tem capacidade máxima de carga para 10 mil a 12 mil quilos, pode ser aplicado em terrenos acidentados e



a tração nos seis rodados (6x6) permite plenamente sua operação em área de difícil acesso.

APOIO ENCOSTA NO SAM'S CLUB

A concorrência chega mais perto da rede norte-americana Wal-Mart. O grupo mineiro Apoio vai construir sua quarta e maior unidade, com 15 mil metros quadrados de área de venda, a poucos quilômetros do Sam's Club de São Caetano do Sul (Grande São Paulo), inaugurado em abril. O grupo passa a se chamar Apoio Clube de Compras, a exemplo do Sam's Club, reforçando a imagem de um clube de associados, capaz de satisfazer às necessidades do pequeno comerciante e do consumidor final.

NOVO SEMI-REBOQUE TANQUE PARA O TRANSPORTE DE COMBUSTÍVEL

A Randon Implementos lançou o semi-reboque tanque autoportante mais avançado do mercado. A nova versão, equipada com suspensão pneumática mista de três eixos tubulares, é controlada eletronicamente pelo sistema inteligente ECAS. O equipamento, ideal para o transporte de combustível, roda com pneus super-single, montados em rodas forjadas de alumínio ou aço soldado. Esse sistema foi projetado com centro de



gravidade de 50 milímetros em relação ao solo, aumentando a estabilidade do veículo e a segurança do motorista.

VAREJO

O grupo Martins, o maior atacadista do País, entrou no setor de varejo. A empresa criou a rede Empório da Gente, composta por quatro lojas que atuam dentro do conceito de conveniência e começou a vender ao consumidor final.

Até setembro, vai inaugurar mais três unidades no interior de São Paulo. Uma delas será em Catanduba e as outras duas em São José do Rio Preto.

ESTRADAS

A Secretaria dos Transportes do Estado de São Paulo divulgou a redução de 30% no número de caminhões na Castelo Branco e Dutra, nos horários de pico, desde o início de maio, quando o Dersa e a Polícia Rodoviária iniciaram campanha com este objetivo.

Na Castelo Branco - por onde circulam diariamente 178 mil veículos - a queda no volume de caminhões alcançou média de 33%. Na Dutra, o índice de redução correspondeu a 30%.

SISTEMA REDUZ ROUBO DE CARGA

Com ajuda de satélites e de uma central de controle, a Combat Tecnologia em Segurança conseguiu reduzir de dez para seis o número mensal de cargas roubadas entre seus clientes. O sistema de vigilância funciona da seguinte forma: a central faz a monitoração da carga com um sistema de 24 satélites. As informações são geradas por um terminal e um visor portátil no painel do veículo. Elas são transmitidas por uma antena instalada no caminhão para os satélites, que as repassa para o computador da central.

ISO 9002

A Companhia Transportadora e Comercial Translor conquistou o certificado ISO 9002. O selo de qualidade foi concedido pela Fundação Vanzolini. A empresa, com sede em São Bernardo do Campo, é a primeira do setor de transporte de veículos a obter o certificado. Para isso, foi implantado um conjunto de medidas nas áreas técnica, de vendas e de RH. Algumas delas são: mudanças na programação e escalas de cargas; inspeção sistemática dos cavalos mecânicos e cegonhas; visitas periódicas às revendas, treinamento e premiação aos motoristas autônomos e o desenvolvimento da carreta Nova Era.

MIRA CANDIDATO A PRESIDIR NTC



Com apenas 27 anos, o empresário Carlos Alberto Mira, é candidato a presidente da Associação Nacional do Transporte Rodoviário de Cargas (NTC), que acontece no final do ano. Mira é presidente do Comitê Nacional de Jovens Empresários de Transportes baseia sua plataforma de campanha em três pontos: empreedimento, modernidade e arrojo. O empresário diz que deseja enquadrar a NTC nos moldes da American Trucking Associations, dos EUA.



**MATRA DO
BRASIL LTDA.**

- Paletes ABRAS
- Paletes Especiais

Somos especializados
em peroba rosa

Atendemos todo o Brasil

Rua Fritz Johansen, 240 - São Paulo - SP

Tel.: (011) 206-6100

Fax: (011) 206-6103

MUHR "PRODUTORES"

SERRARIAS MOHR LTDA.

PALLETS

- ♦ COMUNS
- ♦ ESPECIAIS
- ♦ ABRAS

VENDAS E LOCAÇÃO

Av. Jornalista Paulo Zing, 160
CEP 05157-030 - São Paulo - SP
Tel.: (011) 834-3788 - Fax: 834-0552

PALLETÉCNICA
EMBALAGENS DE MADEIRA

**PALETS,
BOBINAS E
EMBALAGENS
DE MADEIRA
EM GERAL**

Rua Ribeira, 40 - CEP 18300-000
Capão Bonito - SP

Fone: (0155) 42.1811

Fax: (0155) 42.1867

**PALETES
FRUGIS**

**PALETES ABRAS
CAIXAS DE MADEIRA E
PAPELÃO ONDULADO**

*Sempre as Melhores
Soluções em Embalagens*

F.222-7133 Rua Mamoré, 272
Fax: 222-7954 - SP

**ESTE
ESPAÇO
É SEU.
PARA
ANUNCIAR
LIGUE:**

(011) 858.7093

SANTA ROSA

**SOMOS
CREDENCIADOS
ABRAS
PARA PALETES
P B R**

Rua Margarida Rolka Brunelli, 493
Qd. 23 - Bebedouro - SP 14700-000

Fone: (0173) 42.1366

Fax: (0173) 42.6270

NO COMANDO DE UM NAVIO CHAMADO DANONE

"Procura-se Engenheiro Naval, com pouca experiência na área, para dirigir filial brasileira de multinacional de alimentos e líder de mercado".

Você já leu um anúncio como este? Ele nunca foi publicado. Mas foi um profissional com este perfil que a Danone encontrou para comandar uma revolução em suas estruturas, que começou com logística e distribuição e agora, 14 anos depois, passa pela administração da empresa.

Ernesto Promenzio, 41 anos, diretor-geral da Danone, é um engenheiro naval formado pela Escola Politécnica da USP, que jamais construiu um navio, mas que, com certeza, impediu naufrágios.

Foi sua obsessão pelo conhecimento global que o levou a esta escolha. Ernesto, como gosta de ser chamado, queria ser engenheiro eletrônico, a profissão da moda na década de 70. Depois, descobriu que queria ser só engenheiro, mas não mecânico, civil ou elétrico.

Que tal as três em uma? "A engenharia naval tem a parte civil, na estrutura metálica do navio, a mecânica, do propulsor, e a elétrica, na geração e distribuição de sua própria energia", concluiu o então universitário. "Arrastei alguns colegas para esta opção e eles me condenam até hoje".



O engenheiro naval Ernesto Promenzio é diretor-geral da Danone

Porém, ainda na faculdade, Ernesto passou a se interessar mais por um dos departamentos da Poli, o de Transportes.

Na coordenação de um trabalho de conclusão de curso, ele teve seus primeiros contatos com a logística, uma área então em ascensão.

O grupo desenvolveu um projeto de Pólo Turístico para a ilha de Fernando de Noronha, o que demandou o desenho de rotas de navios, implantação de infra-estrutura, de-

envolvimento de um porto e até marketing, "pois o navio é um meio, não é uma máquina isolada".

Cada tópico, diga-se, feito por um colega de turma. "Eu não gostava de ficar na prancha. Gostava de coordenar. Dizia que se ganhasse na loteria teria uma secretária, um desenhista e um engenheiro para fazer a faculdade por mim. Nos grupos, sempre pegava alguém que desenhava, outro que gostava da régua de cálculo, etc. Há quem adora fazer só aquilo".

O início - Como estagiário, em 77, Ernesto atuou no porto de Santos, seu primeiro e último trabalho com navios. Mas foi lá que passou a ver o transporte com uma abordagem mais ampla, por meio da multimodalidade.

Logo em seguida, foi para a Ultragaz, "que é basicamente

uma empresa logística, onde deve haver completa integração no processo produtivo, da matéria-prima à distribuição".

Em três anos na Ultragaz, passou pelas áreas administrativa e comercial.

Mudou-se para a Etti, onde ficou por pouco mais de um ano, tempo em que se adaptou à abordagem de uma empresa alimentícia.

"Ali houve um trabalho interessante. A logística era uma área mar-

ginal e passou a se integrar com os setores industrial e comercial, eliminando deficiências", conta.

Em uma reunião, onde o pessoal de vendas era cobrado pela baixa eficiência, Ernesto, da área de produção, interrompeu: "O culpado sou eu. A produção está afetando o estoque, que afeta o faturamento, que prejudica as entregas e que prejudica as vendas".

Na época, os pedidos de compra da Etti eram fracionados. Quando o cliente era visitado pelo vendedor ainda não tinha recebido o pedido anterior e, portanto, não fazia uma nova compra.

Com uma administração integrada, a Etti se reorganizou e a logística passou a ter participação até no planejamento da safra do tomate.

A revolução - O trabalho na Etti, rendeu a Ernesto, em 81, um convite da Danone. A empresa havia desenvolvido seu mercado, estava com uma estrutura crescente e precisava de uma reorganização.

As mudanças começaram pelo sistema de distribuição. Ernesto se inspirou no sistema regional usado na Ultragas para resolver um problema da Danone, o elevado custo com o transporte.

Na Ultragas, os caminhões que faziam a distribuição dentro de determinada área contavam com um caminhão suplemento, que recarregava os demais quando preciso.

Na Europa, usavam-se sistemas semelhantes para produtos perecíveis, que devem ficar o mínimo possível na estocagem.

"A Danone precisava de uma estocagem dinâmica, restrita apenas à transferência do produto, para atender a 30 mil pontos no Brasil e garantir a qualidade do produto fresco, com data recente", diz Ernesto.

A estrutura da empresa estava pesada. Da fábrica se fazia a transferência para 35 depósitos, que abasteciam cerca de 600 caminhões de entrega para todo o Brasil. Um contingente de 2 mil funcionários em todo o processo.

Os carros deixavam o depósito, faziam longos percursos e depois retornavam. Com isto, tinham muito "tempo morto" no transporte.

O plano de Ernesto reduziu a estrutura para 10 depósitos, com mil funcionários, de onde partiam 35 carros-mãe que abasteciam 300 caminhões para distribuição nos 30 mil pontos de venda no País.

Além de uma redução de 40% nos custos com transporte, a Danone também diminuiu sua área de produção e dobrou a tonelage vendida de produtos lácteos de 40 mil para 80 mil em três anos.

Os estoques também ficaram reduzidos a cinco dias, o que significou um produto mais fresco nas prateleiras.

"Criamos ainda o sistema de pré-venda. Antes, todo o atendimento era de pronta entrega, que passou a ser feito por representantes comerciais autônomos. Fomos pioneiros na terceirização muito antes de se falar nisto", relata.

A escalada - Nos últimos 14 anos, a Danone continua usando o

especial da Danone.

Os planos revolucionários de Ernesto nascem nas salas simples da antiga fábrica às margens da rodovia Anhanguera, em São Paulo, que foi desativada em 92, dentro do seu programa de simplificação e produtividade.

Hoje, a produção é dividida entre a fábrica de produtos lácteos frescos, em Poços de Caldas (MG), de massas, em Bauru, e de preparação de frutas, em São José do Rio Pardo, ambas no Estado de São Paulo.

Apesar de deixar a área logística há anos, Ernesto continua recorrendo a ela na direção da empresa. "A logística não é uma parte técnica da empresa. Ela é um meio, que precisa estar integrado com toda a atividade da companhia. Isso proporciona um amplo conhecimento do conjunto", diz o diretor da empresa, que é chamado pelo primeiro nome do porteiro à cúpula, sem os formais



Promenzio reduziu 40% dos custos de distribuição da Danone

mesmo sistema de distribuição implantado por Ernesto. Houve algumas adaptações, mas para encurtar ainda mais o caminho entre a fábrica e o consumidor.

"Estamos diminuindo mais o número de depósitos. Nosso objetivo é que produto saindo da fábrica vá direto ao ponto de venda, sem estoques intermediários", declara o diretor-geral, que já passou pelos cargos de gerente de transporte, de distribuição, comercial e diretor comer-

cial "senhor" ou "doutor".

A informalidade é para valer mesmo e serve até para comunicação interna. De janeiro a maio, o principal homem da Danone no Brasil emitiu apenas três circulares. "Aqui, nós resolvemos a coisa na conversa e ninguém desdiz o que disse".

Notem que estamos falando de uma multinacional, líder de mercado, com 2 mil funcionários em três fábricas e faturamento de US\$ 250 milhões.



O transporte intermodal - rodoviário, ferroviário e aquático - reduz perdas de grãos

DE GRÃO EM GRÃO SE PERDE UM MILHÃO

A falta de planejamento geral no plantio de grãos, e também de logística no seu transporte e armazenamento, deixa o Brasil cada vez menos competitivo em relação às potências agrícolas do Primeiro Mundo.

A produção brasileira de grãos chegou este ano ao recorde de 82 milhões de toneladas e, segundo a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), do Ministério da Agricultura, Abastecimento e Reforma Agrária, pode alcançar 200 milhões de toneladas no ano 2.000.

Mas isto não significa que o Brasil vai bem. Para competir no exterior, o agribusiness brasileiro precisa reduzir o absurdo índice de aproximadamente 30% de perdas no ciclo entre o campo e o consumidor.

Segundo o Ministério da Agricultura, as perdas chegam a US\$ 2,34 bilhões. O próprio governo propõe a criação de um programa de

redução de perdas, o que elevaria a renda do produtor e, indiretamente, do consumidor, que paga os preços altos da falta de planejamento.

De nada adiantam os investimentos dos produtores e exportadores em logística se o governo não fizer sua parte, a mais importante na corrente. E o governo se diz o primeiro interessado em sair da teoria para a prática.

Para isso, fez um estudo que apontou as principais causas de perdas de grãos: a dispersão da produção, a distância em relação aos mercados e portos de exportação e a deficiência da rede de armazenagem.

Segundo a análise, os altos índices de perda se devem à falta de equipamentos ou o uso destes desregulados e ultrapassados, falta de operadores capacitados, de gerenciamento na movimentação das safras, sistemas inadequados de plantio, escoamento por rodovias pre-

ecárias, congestionamento da produção nos armazéns e portos, uso inadequado do transporte intermodal, excessivo manuseio da safra e um sistema ineficiente de troca de informações.

Cinco grãos - O índice de perdas dos cinco principais grãos do país, segundo publicações do setor e análises dos técnicos da Embrapa, são de 22% para o arroz, 15% para o feijão, 17% para o milho, 10% para a soja e 9% para o trigo.

Nas safras de 90, 91 e 92, isto representou uma perda de 9 milhões de toneladas e US\$ 1,35 bilhão (veja quadro na página 12). O milho teve as maiores perdas físicas e financeiras, atingindo 4 milhões de toneladas e US\$ 472 milhões.

Mas as perdas de qualidade são ainda maiores que as materiais. O setor de grãos não tem tradição no controle da qualidade, devido à geração de excedentes e a um mercado pouco exigente.

A pesquisa do ministério mostrou ainda que as etapas da cadeia produtiva de grãos onde ocorrem as maiores perdas são a colheita e a armazenagem.

Transporte - No entanto, é no transporte que concentra o maior volume de custos a serem reduzidos. É voz corrente entre todos os especialistas do setor que a solução para isto é o transporte intermodal, pouco utilizado no País, deixando-o ainda mais distante das nações concorrentes.

Dados do governo apontam que 70% da produção agrícola é transportada por rodovias. Outros 25% vão por ferrovias e apenas 1% por hidrovias. Nos EUA e Argentina, 50% do escoamento é hidroviário.

Como os custos do transporte rodoviário são nove vezes maiores que o hidroviário, cada tonelada de grãos no Brasil tem uma diferença de US\$ 40 em relação aos EUA.

Investimentos - Para se chegar ao transporte intermodal adequado muitos investimentos precisam ser feitos. Dos 40 mil quilômetros de ferrovias, apenas 10 mil são úteis à economia, segundo o especialista em transportes Renato Pavan, atual presidente da Fepasa.

A Associação Brasileira de Agribusiness (Abag) preparou um amplo estudo sobre o assunto, que foi entregue ao presidente Fernando Henrique Cardoso.

Trata-se de um conjunto de soluções para aumentar a competitividade do agribusiness brasileiro, entre elas, a intermodalidade.

Neste ponto, o documento baseou-se em um estudo sobre Segurança Alimentar encomendado pela Abag a Renato Pavan. O especialista debruçou-se sobre os mapas de rodovias, ferrovias, hidrovias, portos e aeroportos brasileiros e desenhou centenas de opções para o escoamento da produção.

No mapa final, percebe-se que muitos sistemas intermodais, que poderiam encurtar em muitos quilômetros o transporte agrícola, só não podem ser utilizados porque faltam pequenos trechos de ferrovias ou hidrovias.

O diretor-executivo da Abag, Ubaldino Dantas Machado, dá um exemplo: "Os portos de Suape (Pernambuco) e Itaqui (Maranhão) são excelentes para a exportação de grãos, mas não são usados pela região Centro-Sul porque o transporte até lá precisa ser feito em rodovias precárias, encarecendo o produto e aumentando a perda. Portanto, os exportadores são obrigados a descer até os portos de Santos, Paranaguá e Rio Grande, que não têm armazéns adequados e que também ficam distantes".

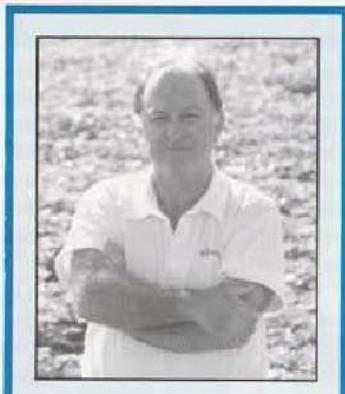
Esta é mesma dificuldade encontrada pelos produtores de Barreiras, na Bahia, uma região adequada para a produção de soja, integrada com a

criação de frangos e suínos, mas que só tem acesso aos portos por rodovia, o que o inviabiliza.

"Não se tem condições econômicas de deslocar a safra dentro do próprio país, porque um produtor argentino ou americano vai colocar no Nordeste o mesmo grão por um preço menor, apenas com vantagens de transporte e armazenagem", diz Ubaldino Rocha.

Os armazéns, alfas, são outro ponto do estudo de Pavan que ressalta a importância deles nas propriedades rurais, nos pontos estratégicos quando são do governo; e nos portos, para completar o ciclo logístico do escoamento.

Antes da porteira - Mas o



UBALDINO: "A FALTA DE INTERMODALIDADE INVIABILIZA NOSSA COMPETITIVIDADE COM PAÍSES VIZINHOS, COMO ARGENTINA"

desperdício começa muito antes do transporte e do armazenamento. "As perdas acontecem desde que se gera a tecnologia, gastando fábula de dinheiro, que é perdido quando não se aplica a técnica correta no campo", afirma Machado.

Segundo ele, o setor gasta de US\$ 50 milhões a US\$ 70 milhões para manter o potencial genético do milho. Isto proporcionaria uma safra de 12 a 15 toneladas por hectare, mas que na prática, com a técnica inadequada, é reduzida para 2,7 toneladas por hectare, nas regiões mais produtivas do Sudeste.

Dados da Abag também apon-

SEU PRODUTO MERECE UM PALLET

14 Bis



- Credenciado CPP/ABRAS PALLET PBR.
- Rigor nos prazos de entregas.
- Garantia de Espécies de Madeira.
- Atendimento personalizado.
- Projeto e desenvolvimento.
- Departamento de Assistência ao Cliente.
- Estoque permanente de matéria prima.
- Tradição - 18 anos no ramo.
- Informatizada.
- Honestidade (Preço e qualidade).
- Pré-cortados, para manutenção de seu pallet.
- Associado ABRAPEM.

ATENDEMOS TODO O BRASIL.

*madeira
14 Bis Ltda.*

VENDAS

Rua Florenville, 57 Santo Amaro
04745-080 São Paulo SP
Tel: (011) 521-7395 e 246-6500
Fax: (011) 251-2739

FÁBRICA

Estrada Municipal Agua Branca, 435
Boituva - SP.

tam por exemplo, que 90% dos produtores não usam a adubação adequada para o milho. "De que adianta usar uma semente melhorada então?", pergunta o diretor da entidade.

Distribuição - A última etapa da cadeia logística é quase caótica, na opinião de Ubaldino Rocha. Para ele, os supermercados concentram a distribuição.

Com esta redução de desperdícios antes, durante e depois da porteira, a Abag confia no aumento da safra sem a exigência de maiores áreas produtivas, o que dá mais competitividade.

E, segundo a entidade, o único caminho para a maior competitividade é o investimento da iniciativa privada na tecnologia, capacitação da mão-de-obra e na infra-estrutura.

Só este último ponto exige investimentos de aproximadamente US\$ 17 bilhões em 10 anos, para se obter a integração dos sistemas de transporte, eliminando gargalos.

Soluções - Um dos melhores exemplos deste tipo de investimento ocorre no porto de Tubarão, no Espírito Santo. O Estado não produz grãos, mas tem o melhor porto graneleiro do País, graças à parceria de dez empresas com a Companhia Vale do Rio Doce.

A estatal é dona do porto e da



ZAMBONI: "NÃO TEMOS UM QUADRO PARA HIDROVIAS COMO O DOS EUA, COM RIOS DA ZONA PRODUTORA PARA OS PORTOS"

ferrovia que liga Tubarão a Belo Horizonte e, desde 92, mantém parcerias com a Ceval, Glencore e um pool com outras oito empresas. Todas exportam os grãos produzidos na região de Minas e do Centro-Oeste e utilizam a ferrovia para chegar ao porto.

Nesta parceria, cabe à Vale o sistema de descarga dos vagões, pesagem e embarque em navios. A iniciativa privada construiu cinco armazéns graneleiros, com capacidade

total de 200 mil toneladas. O investimento total desta união foi de aproximadamente US\$ 18 milhões, dos quais US\$ 12 milhões partiram das empresas privadas.

Segundo Aroldo Alves Lyrio, gerente do Departamento de Comercialização de Serviços Portuários de Tubarão e Praia Mole da Cia. Vale do Rio Doce, a previsão é de que este ano sejam embarcadas 1,2 milhão de toneladas de grãos naquele porto. Uma notável progressão se comparada ao volume de 93, quando a parceria começou (700 mil toneladas), e ao do ano passado (1.050 milhão de toneladas).

A Vale do Rio Doce, que não lida com grãos, está mais do que satisfeita com o negócio. A capacidade ociosa de seu porto está sendo ocupada, gerando receita, e sua ferrovia serve a terceiros, gerando mais receita. Resultado: R\$ 5,5 milhões a mais por ano nos cofres da estatal.

Para as exportadoras, as vantagens da parceria não se restringem ao transporte. Como Tubarão é um porto de águas profundas, o que é difícil no Brasil, é possível receber navios de grande porte. Isso permitiu, no ano passado, o maior embarque de grãos no Brasil, de 83 mil

PRODUTO	PRODUÇÃO (10000) MÉDIA ÚLTIMOS 3 ANOS	PERDAS VERIFICADAS			ETAPAS CONCENTRAÇÃO DE PERDAS	CAUSAS PRINCIPAIS
		(%)	(1000)	(\$1000)		
MILHO	26097,2	17,07	4454,8	4723710	ARMAZENAMENTO - 7,8% COLHEITA - 4,4%	Colheita tardia; tempo prolongado do produto na lavoura; armazenamento inadequado; tratamento pós-colheita inadequado ou ausente; falhas na colheita mecânica (máquina e operadores); insuficiência de estrutura de secagem; localização inadequada rede de armazenagem.
SOJA	16304,7	10,3	1885,4	301935,3	COLHEITA - 5% ARMAZENAMENTO - 2,7% PROCESSAMENTO - 2,4%	Falhas na colheita mecânica (máquina e operadores); preparo inadequado do solo; armazenamento inadequado; processamento com tecnologia pouco avançada.
ARROZ	9356,7	22	2067,6	253676,2	COLHEITA - 12,6% ARMAZENAMENTO - 7% PROCESSAMENTO - 2,4%	Falhas na colheita mecânica; maquinaria desregulada e sem manutenção; ponto de colheita inadequado; condições precárias de armazenagem; alta umidade do produto armazenado; baixo rendimento no processamento industrial.
FEIJÃO	2688,8	15	403,4	209977,1	ARMAZENAMENTO - 9% COLHEITA - 6%	Grau elevado de umidade no armazenamento; colheita sob condições climáticas desfavoráveis (chuvas); deficiência no tratamento pós-colheita (secagem e tratamento sanitário).
TRIGO	334,9	9,2	306,8	40707,5	COLHEITA - 4,3% ARMAZENAMENTO - 2,9% PROCESSAMENTO - 2%	Falhas na colheita mecânica (máquinas e operadores); colheita em condições climáticas inadequadas do produto armazenado; parque moageiro ultrapassado tecnologicamente.

Perdas na agricultura - Grãos

Fontes: Centros de Pesquisa (EMBRAPA), CONAB, FGV, SENIAC, CEASARJ, IBGE

Elaboração: Comissão Técnica para Redução das Perdas na Agropecuária - MAARA

toneladas. E como se sabe, quanto maior o volume transportado, menores são os custos.

Outra vantagem para os exportadores é o atendimento, que é feito de dois a três dias. No porto de Santos, por exemplo, a carga fica armazenada de 25 a 30 dias antes do embarque.

Tubarão também tem batido recordes de carregamento. Já chegou a carregar navios a 1.400 toneladas por hora, quase no limite de um carregador, que é de 1.500 toneladas por hora.

A parceria entre a Vale e os exportadores é válida por dez anos, mas o sistema operacional é discutido anualmente.

O maior sinal do sucesso do empreendimento conjunto é que a Vale está investindo US\$ 35 milhões na construção de um novo berço de atracação de navios para embarque de grãos. Ele terá quatro torres de carregamento, operando simultaneamente em pares e com



ODILON: "INTEGRAMOS OS PRODUTORES COM NOSSAS FÁBRICAS EM SÃO PAULO, PARANÁ, BAHIA E MINAS GERAIS"

capacidade de carregar 3.000 toneladas por hora.

Criatividade - Outro exemplo de investimento privado no setor é o da Cargill. Com recursos próprios, a empresa integrou produtores, suas

fábricas no Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Bahia e seus portos em Paranaguá, Santos e Ilhéus.

Isso possibilitou o alongamento no tempo de embarque e, por consequência, o escoamento contínuo, evitando os congestionamentos dos picos de safra.

A Cargill tem parcerias com produtores com armazéns próprios e que usam o transporte intermodal.

"No entanto, nosso quadro é bem diferente do americano, onde hidrovias, como a do Mississipi, correm da zona produtora para o mar, o que favorece o escoamento. Aqui, há rios do Norte para o Sul, por exemplo", diz João Zamboni, gerente nacional de Comercialização da Cargill.

Por isso, os caminhões ainda respondem por 70% do transporte da empresa. "Não acho que o caminhão é um problema, o que falta é integração", afirma Zamboni.

Vontade de mudar o quadro, a Cargill tem mostrado. Ela já investiu até na reforma de vagões do governo para transformá-los em graneleiros.

A
G
R
O
L
O
G
I
S
T
I
C
A



LOGÍSTICA É PRODUTIVIDADE



A custos reduzidos, permite o uso integral do espaço disponível na sua área de armazenamento, verticalizando sua estocagem. Dispensa o uso de ferramentas nas operações de montagem e desmontagem.

Para maiores informações, consulte nosso departamento técnico.

PARMATEC
PARMATEC

Parmatec Indústria e Comércio Ltda.
Rua Guaranêsia, 912/916
CEP 02112-001 - São Paulo - SP
Fone: (011) 954-3811 Fax: (011) 954-4887
Telex 11-61130 PAEC-BR

REVISTA MOSTRA LOGÍSTICA DO CARREFOUR NA EUROPA



Até 1984, a rede Carrefour na França, seu país de origem, não dispunha de nenhum meio logístico. Tratava-se de uma exceção no setor.

Segundo a revista francesa "L.S.A.", o Carrefour explora naquele país uma rede de 25 depósitos e 15 plataformas de carga e descarga, perfazendo um total de 500 mil metros quadrados. Os dados são da empresa de consultoria Eurosiris.

Contudo, o Carrefour continua sendo uma exceção: é o único distribuidor francês que terceirizou totalmente sua Logística (o Cora terceirizou suas plataformas, mas não cobre o país todo).

Os dirigentes do Carrefour não querem ver a empresa afastar-se da sua atividade básica. Por isso, criaram uma lista de prestadores de serviço especializados em logística por categoria de produtos.

O resultado é que, no ano passado, dezenove prestadores de serviço trabalhavam para o Carrefour.

O principal problema desses especialistas em logística é o fato de seus contratos com o Carrefour terem de ser renegociados anualmente. Mas, felizmente para eles, a duração real dos serviços prestados tem sido mais longa.

Contratos anuais - Ao optar pela terceirização, o Carrefour tem duas vantagens: ganha maior flexibilidade e, com a redução das remessas quantitativas ou de função, pode pedir que os próprios fornecedores abasteçam os pontos de venda.

Em segundo lugar, a concorrência entre os prestadores de serviço favorece a renegociação anual dos cus-

tos. Em compensação, é inegável que o clima de insegurança em relação à continuidade dos contratos não incentiva os prestadores de serviço a investir em técnicas sofisticadas (na Grã-Bretanha, a duração dos contratos chega, por vezes, a sete anos).

Esta é, segundo os dirigentes do Carrefour, a principal limitação do sistema. Contudo, não parece ser uma limitação suficientemente forte para mudar: "O sistema segue um modelo de logística contratual que o Carrefour procura implantar tanto nas lojas adquiridas como em outros mercados", afirma a Eurosiris.

Fluxo contínuo - Desta forma, na Espanha, onde a empresa parece ter atingido um estágio de maturação com seus 43 hipermercados, está prevista a implantação de dois depó-

O CARREFOUR É O ÚNICO
HIPERMERCADO FRANCÊS
QUE TERCEIRIZOU
TOTALMENTE SUA LOGÍSTICA

sitos nacionais e quatro plataformas regionais.

Atualmente, o abastecimento dos pontos de venda do Carrefour é feito a partir da França e as distâncias tornam impossível o reabastecimento em fluxo contínuo, o qual segundo a consultoria Eurosiris, é "a prioridade número 1 do Carrefour".

Na França, os produtos alimentícios secos não serão mais entregues a cada três dias e sim diariamente. Isto significa uma revolução interna que obriga a rever todo o conjunto da rede logística.

Hoje, nove depósitos agrupam as marcas nacionais e cinco outros estocam as marcas próprias. Esta divisão se deve à dificuldade de expedirem-se caminhões cheios das fábricas aos depósitos, uma vez que cada for-

necedor só trabalha com um ou dois tipos de produto.

Este tipo de organização obriga que os reabastecimentos sejam espaçados para melhorar os fluxos e, portanto, a estocagem intermediária nos hipermercados.

Quanto ao dilema da "entrega direta versus passagem pelo depósito", o Carrefour parece indefinido. "A segunda opção será usada sempre que as remessas quantitativas ou de função forem superiores aos custos logísticos expressos em francos/paletes ou francos/quilograma", afirma a Eurosiris.

Dos produtos alimentícios, 75% passarão pelo depósito. Esta filosofia, explica as divergências na repartição dos circuitos. As entregas indiretas representam cerca de 60% dos fluxos no caso dos produtos secos, 95% dos frescos e 100% dos produtos supergelados, frutos do mar, frutas e legumes. A médio prazo, 75% dos produtos alimentícios devem passar pelos depósitos. O restante é composto por categorias marginais de produtos.

Esta mudança de filosofia tem duas consequências na maneira de fazer entregas às lojas. Atualmente, para baixar os custos, o Carrefour dá preferência a entregas em paletes (50%) ou "paletes empilhados" (35%), em vez de pacotes (15%). Com um estoque zero nas lojas, a parte dos pacotes deve aumentar até representar a metade das entregas e os custos logísticos podem aumentar.

Porém, ao eliminar as reservas, o grupo poderá aumentar a superfície de venda e fazer economia de mão-de-obra. O controle de qualidade e a comparação conhecimento/fatura podem desaparecer da seção de recebimento das lojas, pois serão feitos anteriormente. Menos trabalho para as lojas.

SEMINÁRIO INTERNACIONAL

Usando a Logística para Construir a Vantagem Competitiva do Negócio

São Paulo/SP
22 e 23/Ago/95

Prof. Douglas M. Lambert, Ph.D.
University of North Florida

Uma das maiores autoridades de Logística dos Estados Unidos, estará ministrando seminário que você não pode perder:

Conteúdo Temático:

- ➡ Evolução da Logística
- ➡ Medindo e Implementando o Atendimento ao Cliente
- ➡ Estratégia de Integração dos Canais de Suprimento
- ➡ Desenvolvendo e Implementando Parcerias em Logística
- ➡ O Uso Estratégico da Informação em Logística
- ➡ O Papel do Transporte para Alcançar a Excelência em Logística
- ➡ Análise de Lucratividade e dos Custos Logísticos
- ➡ Estratégias Avançadas de Logística

Realização:



Colaboração:



**Maiores
Informações: (011) 524.6788**

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Rômulo Ronzani

A busca da competitividade no mercado mundial faz com que as empresas se estruturam interna e externamente, sempre com o objetivo de atendimento melhor ao cliente.

Este atendimento pressupõe uma obediência aos princípios de Marketing, Qualidade, Preço, assim como a disponibilidade do produto no tempo desejado pelo cliente.

Para se colocar a empresa em melhores condições de competição é essencial ter um sistema integrado de administração do fluxo nos canais de distribuição, desde o fornecedor até o último elemento da cadeia. Isto é o "Supply Chain Management".

Ele compreende o controle total do inventário; o fluxo contínuo entre matéria-prima, produto em processo e produto acabado; a dependência mútua entre os elementos da cadeia, parceria, melhor desempenho, aumento de produtividade e a redução do custo logístico.

É importante seguir algumas premissas para que o sistema se torne eficiente: redução de espaço e minimização de estoques; integração com fornecedores (parcerias/alianças); ausência de "stockouts" em todo sistema; elevado nível de serviço ao cliente; baixo inventário através dos canais; co-operação com os clientes; implementação de medidas de performance; aplicação do EDI (Electronic Data Interchange); terceirização e total envolvimento das pessoas no processo.

Uma das atividades do "Supply Chain Management", importante para que o processo possa atingir a estratégia logística de atendimento ao cliente, é a de Suprimentos.

Este sub-sistema, a Administração de Materiais, engloba o fluxo de administração de matéria-prima, insumos e serviços necessários às ativida-



RONZANI: "A TÉCNICA DO SUPPLY CHAIN COMPREENDE FLUXO CONTÍNUO ENTRE MATÉRIA-PRIMA, PRODUÇÃO E PRODUTO FINAL"

des da produção.

As funções do Suprimentos podem ser divididas em Procura e Compra, Controle da Produção, Transporte, Armazenamento, Controle e Planejamento de Estoques.

Porém, como todas as funções da logística, as atividades do gerenciamento de materiais - que abrange o planejamento, organização, motivação e controle de todas as atividades e pessoas envolvidas com o fluxo de materiais -, devem ser corretamente administradas e controladas.

Sem gerenciamento eficiente dos fluxos de materiais, os processos de manufatura não podem produzir com preços desejados e no tempo que eles são requeridos para distribuição aos consumidores finais.

Um dos fatores que influenciam no gerenciamento de materiais é a Demanda & Previsão de Vendas.

A imprevisibilidade de mercado

causam constantes variações de demanda e concentração de vendas.

Um dos pontos a serem ressaltados é o custo Brasil, que afeta diretamente a política financeira de estoques e provoca um Lead Time descoordenado, inventário elevado x stockout e divergências em relação a pedidos em carteira x produção para estoque.

O Gerenciamento de Materiais é compreendido por quatro atividades básicas: antecipação das necessidades de materiais; pesquisa e obtenção de materiais; introdução de materiais dentro da organização e monitoração do status dos materiais para fluxo contínuo.

Estas atividades deveriam ter um acompanhamento constante com relação aos níveis de serviço de suprimento, estoque, preços pagos pelos materiais, níveis de qualidade, e operação de custos.

O acompanhamento se faz com a medição da performance do sistema.

Com relação aos níveis de serviço podem ser levados em consideração a porcentagem das ordens de cada suprimento em atraso, das ordens de produção não finalizadas no tempo, o número de "stockouts" com o atraso de libera-

ções de suprimentos e de atrasos de produção causados por materiais em falta no estoque.

Também são empregados computadores para melhorar a performance do sistema. Muitas empresas adotam o Kanban/Just-in-Time (JIT), MRP e DRP.

O Sistema MRP é um instrumento de racionalização do fluxo de materiais, compreendido pelo planejamento das necessidades de material e pelas atividades envolvidas nas operações de planejamento e controle dos recursos da produção.

O Sistema DRP é um instrumento para planejamento da distribuição compreendido por DRPI e DRPII - "System of Determining Demand's for Inventory of Distribution Center" (Sistema de Determinação da Demanda para o Inventário dos Centros de Distribuição).

Rômulo Ronzani é Gerente de Projetos da Vantine & Associados.

FENATRAN A FEIRA DO TRANSPORTADOR DE CARGA E DOS EMBARCADORES

EXCLUSIVA

A Associação Nacional das Empresas de Transportes Rodoviários de Cargas (NTC) estabeleceu com a Technibus Eventos uma parceria para a realização, a cada dois anos, da Feira Nacional do Transporte, Fenatran. O acordo terá uma vigência de 10 anos. O primeiro resultado dessa parceria será a Fenatran 95, de 7 a 12 de agosto de 1995 no Expo Center Norte, em São Paulo.

Conheça as vantagens de participar desse evento promovido e organizado por quem entende de transporte rodoviário de cargas: NTC e Technibus Eventos, que edita a revista Transporte Moderno.

PARA QUEM É DIRIGIDA

- Transportadores de Carga
- Montadoras
- Fabricantes de Implementos
- Bancos e Financeiras
- Fabricantes de Autopeças
- Fabricantes de Motores
- Fabricantes de Pneus
- Seguradoras
- Distribuidoras de Petróleo e Derivados
- Fabricantes de Equipamentos de Oficinas
- Equipamentos de Manuseio em Terminais
- Equipamentos de Informática

6 BOAS RAZÕES PARA ESCOLHER A FENATRAN 95

1 A Fenatran é uma exposição dirigida essencialmente ao transportador e comprador de fretes. É uma Feira de público certo, voltada para o encaminhamento e fechamento de negócios.



3 A Fenatran é dirigida também ao comprador de fretes. Quer dizer, a Feira é uma rara oportunidade para o transportador expor serviços ao seu público-alvo.



2 A Fenatran é uma iniciativa da Associação Nacional das Empresas de Transportes Rodoviários de Cargas, NTC, a entidade que reúne a força do setor rodoviário de carga. A Fenatran, portanto, é uma Feira promovida pelo comprador de caminhões, implementos, peças, pneus, combustíveis, lubrificantes, equipamentos de oficina, informática, movimentação de cargas, financiamentos, seguros e serviços.

4 A Fenatran é organizada pela Technibus Eventos, do grupo que edita a revista Transporte Moderno. Technibus Eventos é responsável pela Expobus, a feira de sucesso do setor de ônibus.

5 A Fenatran tem o melhor preço por metro quadrado entre as feiras e exposições dirigidas ao setor de transporte.

TABELA DE PREÇOS

De 25 a 75m ²	- R\$ 100,00
De 75 a 231 m ²	- R\$ 90,00
De 232 a 444m ²	- R\$ 80,00
Acima de 445 m ²	- R\$ 70,00
Área externa:	R\$ 40,00 o m ²

CONDIÇÕES DE PAGAMENTO: PARCELADO ATÉ 15 DE JULHO

m² = \$

6 A Fenatran é uma Feira fechada, dirigida especialmente a convidados e realizada durante o mês de agosto, início do segundo semestre, momento de mercado aquecido. Assim, participar da Fenatran é investir na certeza de fechar bons negócios.

FENATRAN
FEIRA NACIONAL DO TRANSPORTE
DE 7 A 12 DE AGOSTO DE 1995 - EXPO CENTER NORTE-SP
HORÁRIO: DAS 14H00 AS 22H00

INICIATIVA



ORGANIZAÇÃO



APOIO



TECHNIBUS EVENTOS: Av. Marquês de São Vicente, 10, Barra Funda,, CEP 01139-000, São Paulo, SP, Tel.: (011) 826.6700, Fax: (011) 826.6120 e 825.6869
EDITORA TM: Rua Vieira Fazenda, 72, Vila Mariana, CEP 04117-030, São Paulo, SP, Tel.: (011) 575.1304, Fax: (011) 571.5869

Escritórios Regionais: Rio de Janeiro: Fone/Fax: (021) 532.1922 Paraná: Fone (041) 222.1766 Rio Grande do Sul: Tel.: (051) 224.9749, Fone/Fax: (051) 339.4926

LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA SÃO HOJE ÁREAS DE EXTREMA IMPORTÂNCIA PARA O SUCESSO DE UMA EMPRESA. UMA ESTRUTURA INEFICIENTE PODE GERAR ATRASO DE ENTREGAS, PRORROGAÇÃO DE DUPLICATAS, ESTOQUES MAL CONTROLADOS E UMA TRÁGICA CONSEQÜÊNCIA COM TUDO ISSO: PERDA DE CLIENTES E DE DINHEIRO. JÁ UMA ESTRUTURA PROFISSIONAL PODE FUNCIONAR COMO UMA VERDADEIRA ALAVANCA DE VENDAS. E AGORA VOCÊ PODE USUFRUIR DE UMA ESTRUTURA PERFEITA EM LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA SEM TER QUE INVESTIR UM CAMINHÃO DE DINHEIRO. A DDF, UMA EMPRESA



LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA. VOCÊ PODE ESTAR PERDENDO CLIENTES E DINHEIRO COM ISSO.

DO GRUPO PHILIPS, PRESTA SERVIÇOS DE LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA MODULADOS DE FORMA A ATENDER ÀS NECESSIDADES DE QUALQUER TIPO E TAMANHO DE EMPRESA INDUSTRIAL OU COMERCIAL. VOCÊ PODE CONTAR COM ASSESSORIA E UM SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA QUE PERMITE UM TOTAL CONTROLE DE SUAS MERCADORIAS DESDE O FINAL DA LINHA DE PRODUÇÃO ATÉ A ENTREGA AOS SEUS CLIENTES. A DDF POSSUI DEPÓSITOS EM SÃO PAULO, RECIFE E MANAUS EM UMA ÁREA CONSTRUÍDA DE 50.000m² COM CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM COM MAIS DE 40.000 PALETES. APOIANDO TODO ESTE SERVIÇO, A DDF TEM UM COMPLETO SISTEMA DE INFORMAÇÕES COMPUTADORIZADO (ON-LINE) QUE PROPORCIONA AOS SEUS CLIENTES UM GERENCIAMENTO GLOBAL DE TODO O PRO-



CESSO DE LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA. AGORA QUE VOCÊ CONHECE UM POUCO DE TUDO O QUE A DDF PODE OFERECER JÁ SABE O QUE ESTÁ PERDENDO.

DDF
Logística e
Distribuição Física

São Paulo - Tels.: (011) 964-1005/964-1014/964-1211 • Recife - Tel.: (081) 545-2076 • Manaus - Tel.: (092) 652-2211