

A LOGÍSTICA a serviço do consumidor

A logística assume cada vez mais o centro dos negócios e os supermercadistas sabem que precisam se debruçar sobre essa questão para conseguir ser mais competitivos e assim atender melhor os seus clientes. Afinal, uma estratégia que movimenta US\$ 2,1 trilhões do PIB global e responde por custos que chegam a 19% do faturamento das empresas não pode ser relegada a segundo plano

Ao atravessar o check-out com as compras no carrinho, o cliente dificilmente imagina a enorme estratégia montada para que o produto chegue às suas mãos. O que há de fato é uma verdadeira operação logística, cujo objetivo é entregar o produto certo, na hora certa, no lugar certo e ao menor custo possível. Mas não se trata somente de um emaranhado de teorias, equi-

pamentos de última geração e siglas que fazem da logística um tema mais do que necessário. É claro que uma operação logística pressupõe a integração da cadeia de abastecimento, por meio da troca de informações, processos e operação planejada, mas o objetivo somente é alcançado por meio do bom relacionamento entre indústria e varejo.

“O bom relacionamento

das duas pontas da cadeia de abastecimento – e por que não dizer a amizade e a confiança – é fundamental para levar adiante os negócios. É importante refletir sobre esse relacionamento e questionar quais os objetivos da parceria”, afirma o gerente de logística e distribuição das indústrias Quaker e presidente do conselho de administração da Associação Brasileira de Logística (Aslog),



Marcio Dias – um dos palestrantes do Supermeeting Encontro Técnico “Logística – Diferencial Competitivo para o Supermercado”, realizado pela Abras no final de março (veja box).

Mas o que pode estimular fortemente esse melhor relacionamento indústria-varejo? Que tal os supermercados procurarem diminuir seus custos de logística, que hoje representam de 2,5% a 6% do faturamento bruto do setor?, pergunta o presidente da Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML) e diretor-geral da Chep Brasil, Pedro Moreira. O presidente informa que a logística movimenta cerca de 15% do PIB nacional e 16% do PIB global, o equivalente a US\$ 2,1 trilhões.

No cenário altamente competitivo deste início de século, o que determina o sucesso não somente da lo-

gística, mas de toda a operação do varejo e da indústria, é a colaboração, o planejamento e a ação conjunta. Tanto fornecedor quanto varejo devem deixar de lado as pressões na negociação e partir para a comunicação entre as áreas de ambas as partes. Assim, o departamento de marketing do varejo deve se comunicar com o marketing da indústria, e o mesmo deve acontecer com a logística, o setor de compras, comercial, etc.

Na opinião de Dias, da Aslog, o relacionamento entre a indústria e o varejo nasceu de fato entre as décadas de 80 e 90. Antes, as conversações eram somente entre os responsáveis pelas áreas de compras e vendas. Com a chegada do Supply Chain (gerenciamento da cadeia), foi introduzida a idéia de que todas as áreas deviam se comunicar. Ao mesmo tempo,

seminários, cursos e palestras contribuíram para estreitar essa relação. Finalmente, com a introdução do movimento ECR (Efficient Consumer Response), consolidou-se o fato de que sem parceria, relacionamento e comunicação, os ganhos e a eficiência estariam comprometidos. “O relacionamento logístico não pode ser baseado na reclamação nem na disputa, mas deve ter sintonia para que haja a satisfação dos dois lados e bons resultados nos negócios”, afirma Dias.

CD próprio ou terceirizado

Estabelecer uma parceria entre os dois lados da cadeia de abastecimento não é uma tarefa fácil, pois a sincronia de processos logísticos, comerciais e de produção – somente para ficar com alguns deles – exige da indús-

tria e do varejo uma harmonia que precisa ser constantemente ajustada. Quando o tema esbarra na questão da logística e com ela vem o dilema de decidir por um centro de distribuição ou um sistema logístico terceirizado, a escolha também não é das mais óbvias. A dúvida que divide o setor varejista é tão delicada que não é raro ouvir casos de empresas cujos CDs se tornam uma verdadeira dor de cabeça. Em vez de eficiência geram prejuízo.

Para o diretor-presidente da Associação Brasileira de Planejamento Logístico (ABPL), Altamiro Borges, é imprescindível fazer uma avaliação cuidadosa do mix dos produtos, da região onde está loca-



Fotos: Valdemir Silva

Marcio Dias, da Aslog: "O ponto-chave da logística é o relacionamento"

lizada a empresa/loja e do giro das mercadorias antes de decidir por construir um CD ou contratar um serviço de armazenamento terceirizado. Para aqueles que preferem um CD próprio, Altamiro alerta que esta opção só é viável quando a redução de custos pode ser compartilha-

da com a cadeia e o giro dos produtos é alto.

Essas características também são válidas para a entrega direta da indústria/loja, sem a intermediação de um CD, embora a tendência crescente seja da centralização. Uma alternativa apontada pelo consultor, especialmente para varejistas que não têm escala, é a contratação de um operador logístico. Trata-se de um prestador de serviço que cuida de toda a operação logística da empresa e oferece até apoio à venda dos produtos, com ações de marketing.

Tecnologia no CD

A utilização de tecnologia no CD é fundamental para conquistar um dos princípios básicos da logística:

Troca de conhecimentos

A Associação Brasileira de Supermercados (Abras) entende que a logística é o grande debate que deve ser travado daqui para a frente. Devido à importância do assunto, a Abras organizou, nos dias 20 e 21 de março, em São Paulo, o primeiro Supermeeting de Logística. Intitulado "Logística – Diferencial Competitivo para o Supermercado" e com o patrocínio da Seal, o encontro reuniu mais de 200 participantes, entre supermercadistas, fornecedores, consultorias, empresas do ramo logístico e

bancos. "A Abras acertou quando escolheu debater o tema logística. Afinal, há muitas dúvidas e iniciativas nessa área que precisam ser compartilhadas, e o evento promoveu exatamente isso: o debate", destaca o superintendente da entidade, Tom Erdos.

Para ele, o formato das apresentações escolhido pela entidade – com dupla de palestrantes apresentando cada tema – foi bastante proveitoso, assim como a escolha dos



Supermeeting
encontro técnico
2001

Patrocínio

Seal
Soluções em automação com código de barras e radiofrequência



Borges, da ABPL: "O CD próprio é viável quando a redução de custos pode ser compartilhada"

eficiência e redução de custos. Na opinião do presidente da RMS, empresa de sistema integrado para o segmento de distribuição, Paulo Sahd, um CD rentável é aquele cujos sistemas de informática funcionam de forma ágil e integrada. De acordo com os dados de Sahd, no ano passado o se-

tor supermercadista investiu US\$ 50 milhões em tecnologia para logística. Esse valor é considerado baixo, mas o executivo acredita que nos próximos seis meses muitas lojas, incluindo as de médio porte, começarão a operar um CD. "Diversas empresas estão se movimentando rapidamente para construir uma operação logística. Há investimentos em construção de CD, equipamentos e treinamento de pessoal", afirma Sahd.

O presidente da RMS explica que para montar um CD de 6 mil metros quadrados uma empresa gasta cerca de R\$ 500 mil. Para administrar um centro de distribuição, Sahd recomenda a utilização de um software de gerenciamento da cadeia de



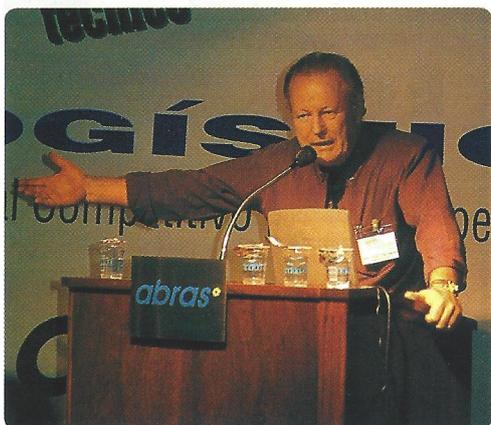
Taliaferro, da Kom: "Casos de sucesso da América Latina servem de exemplo para o Brasil"

Casos de sucesso

A experiência em logística de alguns países latino-americanos pode servir de exemplo para o que vem sendo desenvolvido no Brasil. O consultor da Kom International, Alan Taliaferro, mostrou durante seminário realizado na Abras, em março, o sucesso da implantação da logística em países como México, Venezuela e Colômbia. A Kom International está há mais de 30 anos no mercado. Entre os serviços prestados pela consultoria estão o planejamento da estratégia de logística, desenho dos centros de distribuição, estratégia de transporte, e controle de inventários, etc.

Um dos casos apresentados por Taliaferro foi o do supermercado Soriana, no México. Antes de contratar os serviços da Kom, a empresa tinha 70% de seus produtos secos entregues diretamente da indústria para as lojas e o restante direcionado para dois CDs. De acordo com Taliaferro, foram levantados quatro diferentes localizações para construir um CD. Como parte das lojas estava situada na cidade de Monterrey, decidiu-se instalar o CD na região. Também foram estudadas as estratégias de centralização. Assim, os fornecedores foram divididos segundo seu volume em quatro distintas formas de distribuição: cross-docking (cruzamento de docas), seleção inversa, entrega direta e armazenamento. A implementação do projeto levou cerca de seis meses. O consultor apontou, ainda, o que ele considera uma peculiaridade dos países latino-americanos que dificulta a avaliação dos custos da logística: a despesa com entrega direta na América Latina está incluída no custo do produto. "Com isso, é difícil verificar quanto realmente se gasta com o transporte e, por essa razão, muitas empresas latino-americanas buscam compensar o custo do transporte, que normalmente é alto", afirma.





Jean Claude, do Pão de Açúcar: "Quando o assunto é logística de perecíveis, a situação é crítica"

suprimentos, que equaciona as formas de distribuição dos produtos para as lojas. É importante também ter coletores de radiofrequência, que agilizam a separação dos produtos e aumentam a produtividade. Na opinião de Sahd, esse tipo de tecnologia é considerado de ponta

Fatores que influenciam a operação de um CD

- Movimento para atender a demanda e a integração da cadeia
- Centros de distribuição pressionados para reduzir custos e manter as margens brutas e lucros líquidos
- Redução de tempo que influencia no volume de vendas, no atendimento ao cliente e no custo total da distribuição
- Programas como Vendor Management Inventories (VMI), Cross-Docking e Supply Chain Management, que promovem maior eficiência e distribuição dos produtos no menor tempo possível
- Projetos de ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), que reduzem os custos e proporcionam vantagens para o consumidor

Fonte: ABMIL

e está sendo experimentado também em outros países, como nos Estados Unidos.

CD para pequenos e médios

Para que toda a cadeia de abastecimento seja beneficiada, reflita favoravelmente a

todos os consumidores, as pequenas e médias empresas não podem nem devem ficar de fora das vantagens logísticas. Embora exista dificuldade em desenvolver um sistema de logística eficaz para as pequenas empresas, de fornecedores ou de supermercados, por conta do peque-



Ferreira: "Noss foco é a logística"

palestrantes nacionais e internacionais, que trouxeram a teoria e compartilharam também a experiência do dia-a-dia. "É importante unir pessoas que dominam o assunto na prática. O Supermeeting promove o intercâmbio entre os participantes e

palestrantes", afirma. Para a rede de supermercados Galassi, de Campinas (SP), a experiência adquirida no Supermeeting será utilizada na operação das lojas. Uma delas, destacou o gerente de processos do Galassi, Pedro Alves Júnior, é o maior controle no acompanhamento de pedidos e melhoria nos índices de produtividade. "O nível do evento foi muito bom e os palestrantes dominaram os temas. Foi interessante também o embasamento teórico aliado à vivência dos palestrantes na área de logística", diz. Para a rede de supermercados Bahamas, com 16 lojas em Minas Gerais e que há três anos reativou seu CD, o Supermeeting foi uma boa oportunidade de reunir

conhecimentos que serão adaptados à realidade da empresa. "A partir da experiência do encontro, vamos colocar em prática o que foi exposto e tentar adaptá-lo à nossa realidade, salientou o gerente de logística, Braz Luiz Lopes.

Experiência compartilhada

A organização do Supermeeting de Logística contou com o patrocínio da Seal, empresa especializada em soluções de automação com código de barras e radiofrequência. Segundo o diretor de desenvolvimento de negócios da Seal, Carlos Alberto Ferreira, a participação da companhia no evento deve-se ao interesse crescente em debater a questão da logística com um público de



Ward, da Lichfield: "O varejista tem que determinar para a indústria o que seu cliente quer"

no volume, da falta de recursos financeiros, tecnológicos e até das barreiras culturais, a saída é procurar formas de estabelecer parcerias. Segundo Borges, da ABPL, uma saída para os pequenos e médios supermercados pode ser adotar as comunidades logísticas. Eles fazem um con-

sórcio para montar um CD que será compartilhado entre todos, conforme a necessidade de cada um.

Mas não é somente o aspecto de ter um CD ou não que deve ser avaliado. Para o presidente da consultoria Lichfield Associates International, Ross Ward, há três principais elementos na logística de supermercado que não podem ser ignorados: pedido de material, controle de estoques e distribuição e entrega das mercadorias. No item pedido de material, o consultor destaca a importância de estruturar um forte canal de comunicação entre a indústria e o varejo. Novamente a chave da relação entre as duas pontas da cadeia de abastecimento é a colaboração



Empresas demonstram soluções em logística

alto potencial. Para o executivo, a logística ganha cada vez mais mercado e a Abras acertou ao centralizar o encontro no tema logística. "O evento está dentro das nossas expectativas e de acordo com a confiança que temos na Abras em organizar eventos com este. O nosso interesse é cercar o foco na

logística", diz Ferreira. Além da Seal, o Supermetting contou com a colaboração de outras empresas como a consultoria Ernest & Young, Maxxium, Perfetti, Casa Doce, Editora Segmento, Chep, Cheque Pré e Grupo Ticket, que ofereceu o almoço aos participantes.



Trichez, do Angeloni: "A viabilização de um segundo CD foi cuidadosamente estudada"

A escolha de um centro de distribuição

A rede de supermercados Angeloni, localizada em Santa Catarina, foi uma das empresas que tiveram dúvidas quanto à construção de um CD próprio. Com lojas espalhadas em Criciúma, Blumenau e Florianópolis e já operando com um CD próprio (em Criciúma) e outro alugado (em Blumenau), o Angeloni estudou cuidadosamente o impacto da centralização na empresa, a melhor localização para o CD e a implantação do resultado logístico mais eficiente. Segundo o gerente de logística do Grupo Angeloni, André Neves Trichez, a escolha de um CD levou em consideração as estratégias de suprimentos, como entrega direta à loja, cross-docking (cruzamento de docas), seleção inversa e armazenagem. Outra decisão da companhia foi a centralização dos departamentos de mercearia, bebidas, higiene e limpeza e bazar, este último somente no setor de eletroeletrônicos. O estudo estendeu-se também à avaliação da menor distância entre os pontos de distribuição e o local de futuras instalações de lojas. "Considerando esses critérios, o melhor local para a localização do CD foi a cidade de Florianópolis", justifica Trichez.

O gerente salientou, ainda, que a centralização ocorreu por departamentos simultaneamente em todas as lojas. Com isso, foi possível minimizar os problemas de gestão comercial. Para a companhia, Trichez avalia que a centralização permitiu uma estruturação e reposicionamento da área de logística, sem contar a redução da complexidade de gerenciamento da cadeia de abastecimento, maior rotatividade da mercadoria e minimização da gestão de estoques, entre outros. O tempo de implantação do projeto levou seis meses, desde a aprovação até a implantação.



Pedro Moreira, da ABML: "Logística movimentou 15% do PIB nacional"

para que os processos caminhem sem interrupção e o negócio seja realizado com sucesso. "O varejista tem que determinar para a indústria aquilo que ele quer de acordo com a necessidade do consumidor", diz Ward.

Já no quesito controle de estoques, Ward recomenda predeterminar os estoques máximos e mínimos tanto para a loja como para o CD. Assim haverá facilidade no manuseio da mercadoria e maior giro dos produtos. Quanto à tarefa de distribui-

ção e entrega, o consultor esclarece que os serviços terceirizados, como é o caso dos operadores logísticos e cooperativas logísticas, são uma boa alternativa aos CDs próprios, que muitas vezes exigem gastos vultosos. Ele salienta ainda que, a exemplo do que acontece no Brasil, a questão da logística assume cada vez mais importância nos negócios em todo o mundo. "Nos últimos cinco anos, os Estados Unidos gastaram US\$ 670 bilhões somente com logísti-

A evolução da logística

A origem da palavra logística vem do francês *logistique* e seus primeiros relatos já apareciam na atividade militar, que se baseava na montagem de estratégias e táticas durante uma guerra. No ambiente empresarial, contudo, a utilização da logística surgiu nos anos 50, até então conhecida como distribuição física. Segundo o presidente da Vantine Consultoria, José Geraldo Vantine, naquela época a logística ainda não era tratada como hoje, ou seja, com o objetivo de interligar a cadeia produtiva e buscar o máximo de satisfação do cliente. A distribuição física era uma atribuição do departamento de marketing do varejo, enquanto a indústria cuidava do suprimento, uma versão pouco evoluída do que atualmente se conhece por Supply Chain. A aproximação

entre a indústria e o varejo não tardou a chegar. Por volta de 1965, quando o auto-serviço começava a compreender que o sucesso de seu negócio dependia diretamente da atenção reservada ao consumidor, supermercados e fornecedores começaram a dialogar. "O setor de suprimento da indústria passou a se comunicar mais com o departamento de distribuição do varejo e surgia o conceito de logística integrada. Foi o primeiro passo para adequar processos de suprimento com distribuição física."

A partir daí, a logística na atividade empresarial começou a crescer e a receber uma enorme contribuição das universidades americanas e européias (dos anos 60 a 80), que formaram muitos mestres na área com literatura específica sobre o tema. Ao mesmo tempo, houve um

avanço significativo da informática. Na virada dos anos 90, introduziu-se o conceito de Supply Chain Management, ciência de gestão empresarial que estabelece simetria entre processos internos de uma empresa com outras da mesma cadeia. "Houve a integração da cadeia proporcionada em grande parte pela automação comercial, a utilização crescente do código de barras, EDI (transferência eletrônica de dados) e automatização do PDV. Vantine esclarece, no entanto, que a logística não é o Supply Chain, mas uma parte importante dele.

Economia estável

A partir de 1995 outros acontecimentos colaboraram para a crescente importância da logística. Além da abertura econômica e dos sinais de estabilidade, a queda da inflação fez o varejo pensar

ca, o que representa 10,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do país”, exemplifica.

Primeiros passos

Ninguém duvida de que a logística é fundamental na operação de um supermercado, mas o setor ainda dá os primeiros passos nessa questão e por isso mesmo tem muitos desafios pela frente. Por se tratar de um fenômeno de certa forma recente, que aqui começou a ser mais debatido a partir da década

de 90 com a estabilidade econômica, a abertura de mercado e o fenômeno da globalização, o tema logística ainda é melhor trabalhado pelas grandes redes supermercadistas. São elas que detêm condições para investir pesado, trazendo inclusive conhecimento logístico do exterior.

Na opinião do diretor de distribuição do Grupo Pão de Açúcar, Jean Claude Sauron, a logística nos supermercados caminha para a profissionalização mas ainda



Bolzoni, do Sonae: “O desafio da logística de perecíveis é garantir a qualidade e prolongar a validade do produto”



Vantine: “Do conjunto de ferramentas utilizadas no ECR, 70% é de logística, 20% de marketing e 10% de finanças”

um pouco mais no custo logístico, já que com a inflação em baixa o lucro financeiro não proporcionava mais ganhos altos. Vantine aponta, também, que o movimento ECR colaborou muito para o desenvolvimento da logística e alertou o varejo sobre novas tecnologias. “Do

conjunto de ferramentas utilizadas no ECR, 70% é de logística, 20% de marketing e 10% de finanças”, calcula. Outros elementos vieram se juntar aos demais para a evolução da logística. A questão da competitividade, grande bandeira do varejo e em especial dos supermercados, foi um desses fatores.

Vantine explica que durante todo esse avanço o auto-serviço foi aos poucos introduzindo a centralização, afinal havia a necessidade de reduzir custos e gerar eficiência. O modelo de entrega direta para a loja (EDL) foi substituído pela entrega direta para o depósito (EDD).

“O EDD permitiu mais agilidade, diminuição de custos e estoques.”

Finalmente, o fenômeno da Internet foi definitivo para a logística. A transferência de informações, até então realizada por papel, vendedor,

telefone, fax ou EDI, começou a ser também feita pela Internet com custos de transmissão baixos. “É um meio absurdamente barato de transmitir informação. Permite à indústria conectar-se ao varejo por meio de vários softwares. O próximo passo da logística, na opinião de Vantine, é o CPFR (Collaborative Planning Forecasting Replenishment), ou seja, o planejamento de compras realizado em conjunto entre o varejo e a indústria. Trata-se na verdade das duas pontas da cadeia conversando diretamente, por meio de alta tecnologia, e trocando informações sobre produtos, compra, vendas, etc. “O CPFR estabelece uma junção muito comprometida entre a indústria e o varejo. Podemos dizer que se trata da versão 2001 do Supply Management.”

se concentra em mercearia seca. Para ele, quando o assunto é produtos perecíveis, o setor padece de boas condições logísticas. "O grande desafio da logística é atender vários ambientes e comportamentos diferentes de clientes. Hoje, no entanto, estamos numa fase rudimentar da logística e a utilizamos somente em mercearia, que abrange de 40% a 45% das vendas dos supermercados. Quando o assunto é logística de perecíveis, a situação é crítica."

Razões não faltam para explicar as dificuldades em executar uma logística ágil em perecíveis. Além de um sistema de transporte ineficiente, que não está preparado para carregar produtos que requerem armazenamento especial para garantir a qualidade e a temperatura correta das mercadorias, o varejo encontra pela frente um baixo nível de serviço dos fornecedores e um deficiente programa de agendamento de entregas.

Na opinião do diretor de gestão da cadeia de abastecimento do Grupo Sonae, Túlio Renato Bolzoni, também é preciso estudar melhor a questão da divergên-

cia entre o pedido e a nota fiscal e a padronização de entregas. "O abastecimento de perecíveis é prejudicado pelas rupturas, problemas de qualidade do produto na entrega e prazo de validade comprometido. O desafio, portanto, é garantir a qualidade e prolongar a validade do produto, mantendo a temperatura da mercadoria no ponto correto para minimizar a contaminação", diz Bolzoni.

Logística terceirizada

Os operadores logísticos terceirizados são uma opção viável para os perecíveis, pois objetivam a otimização das operações de armazenagem e distribuição utilizando-se da mais alta tecnologia. Para uma empresa que tem de pensar no transporte, na distribuição e em toda a operação que cerca a logística de centenas de itens, entregar a árdua tarefa de cuidar dos perecíveis a uma companhia que se dedica integralmente a isso pode ser uma boa saída para evitar perdas e para manter a qualidade da mercadoria.

Em razão deste potencial estão nascendo várias ope-



Zanone, da B.F.: "Não use a logística para ganhar dinheiro, e sim para atender o cliente e prestar um serviço"

radoras logísticas especializadas. A Standard Logística e Distribuição, que atua na área de refrigerados e está formando uma rede nacional integrada de logística e distribuição frigorificada, é um exemplo. Segundo seu diretor, José Luís Demeterco Neto, a vantagem de contratar um operador logístico é que a empresa não precisa imobilizar capital em equipamentos e prédio, além de reduzir o custo com mão-de-obra. Outros benefícios são a divisão dos custos indiretos, como segurança, manutenção e limpeza, o pagamento somente dos serviços prestados e a redução do custo operacional.

Mas nem todas as empre-

Benefícios da integração CD e loja

- Minimizar a necessidade de estoques na loja e, portanto, na área de retaguarda
- Redução da manipulação dos produtos nas lojas
- Otimização dos recursos de transporte com a menor

- quantidade de veículos entregando nas lojas
- Eliminação de atividades que agregam custos
- Redução de mão-de-obra
- Diminuição da falta de produtos nas lojas

- Melhor qualidade de produtos
- Maior satisfação do cliente
- Ganho de escala
- Maior eficiência operacional na rede de abastecimento
- Viabilização dos investimentos em tecnologia da informação

Fonte: ABPL

sas precisam ou podem escolher um operador logístico. Essa opção é válida para varejistas que não têm grande escala e também para as indústrias, que querem utilizar o operador como distribuidor especializado em determinadas regiões.

Logística do delivery

O comércio eletrônico é aclamado como a grande descoberta dos últimos tempos. De fato, quando se fala em facilidade e conveniência, comprar pela Internet e receber os produtos em casa pode ser uma vantagem para aqueles que correm contra o tempo. Mas se conveniência é o ouro do negócio, a logística exerce, então, papel mais do que fundamental neste mundo virtual. Afinal, se a entrega do produto não chega no horário combinado, a expectativa gerada é frustrada e o negócio pode se arruinar.

Segundo o diretor comercial e de marketing da B.F. Produtos Alimentícios e ex-

diretor da GW Commerce, Zanone Campos, existem dois tipos de logística no delivery: a interna e a externa. Na primeira, explica Zanone, o supermercadista pode utilizar um software para estabelecer um roteiro da retirada dos produtos das gôndolas, conforme o layout da loja. Já na segunda, o lojista precisa ter um software roteirizador, que determina a entrega inteligente conforme o mapa da região. A loja pode optar pelo caminho mais econômico, e nesse caso deve seguir o fluxo das entregas, ou pelo mais rápido, de acordo com a necessidade.

Zanone explica que existem três tipos de entrega. Aquela que acontece com horário marcado, e nesse caso recomenda utilizar carros menores, como pick ups; entrega em 24 horas com van e kombi; e a expressa, que acontece num curto espaço de tempo (meia hora ou uma hora, conforme preferência do cliente) e cujos produtos são entregues de moto. Neste último, deve-se estabelecer um limite de compra e o valor da entrega.

Outros quesitos, como o treinamento dos funcionários e veículos em perfeitas condições de uso, parecem soar como óbvios, quando se trata de delivery, mas todos eles juntos são a chave para o sucesso. Para Zanone, o preparo e o treinamento do funcionário são como se a vitrine da loja fosse até a porta da casa do cliente. Zanone afirma que o varejista pode até terceirizar o carro



Demeterco Neto, da Standard: "Empresa não precisa imobilizar capital em equipamentos quando contrata um operador logístico"

e o motorista, mas o entregador deve ser treinado pela loja. "Você pode entregar para uma empresa terceirizada os serviços de motorista e o carro como forma de otimizar custos. Mas o entregador deve ser treinado pela loja porque ele é a alma do negócio", diz.

Para quem está começando no negócio, a sugestão de Zanone é determinar a região mais próxima das lojas onde serão feitas as entregas e terceirizar dois ou três carros, o suficiente para atender a demanda. Não esquecer também de respeitar o horário de entrega e a facilidade de troca. Os produtos também devem estar bem acondicionados. Para mercadorias refrigeradas, por exemplo, Zanone recomenda a utilização de bolsas térmicas. "Não use a logística para ganhar dinheiro, e sim para atender o cliente e prestar um serviço", aconselha.

Por Cristiane Hirata

Vantagens do relacionamento entre indústria e varejo

- Padronização de procedimentos operacionais
- Unificação da comunicação: como e com quem deve se comunicar
- Otimização de fluxos de entregas
- Melhor nivelamento dos conhecimentos dos profissionais de logística

Fonte: Asilog