

SUA EXCELÊNCIA

Edição: Clayton Netz

IDÉIAS E SOLUÇÕES PARA VOCÊ BRILHAR NA GESTÃO DOS NEGÓCIOS

DISTRIBUIÇÃO

Pedalandando, pedalandando...

“COMO É, TÁ DE BICICLETA AGORA?” DESDE QUE SE TORNOU funcionário da Panamco Spal, maior engarrafadora de Coca-Cola do Brasil, Adilson Barreto de Souza, 26 anos, começou a escutar piadinhas como essa. Há um mês no emprego, Adilson, que antes trabalhava como servente na construção civil, agora passa boa parte de seus dias pedalandando. Ele é um dos dois “entregadores-ciclistas” que a Spal está empregando em Santos, no litoral paulista. O veículo que Adilson pedala, um triciclo, é uma nova solução encontrada pela Spal para entregar Coca-Cola no centro de Santos — uma região congestionada, de ruas apertadas e com horário restrito ao tráfego de caminhões.

Os triciclos começaram a rodar em Santos no início de junho. Cobrem uma área de mais ou menos 60 quarteirões, onde se concentram cerca de 140 bares, lanchonetes e restaurantes. Com problemas semelhantes aos do centro de qualquer cidade grande, a região sempre foi uma pedra no sapato do esquema de distribuição da Spal. A partir de janeiro deste ano a situação ficou ainda pior. Entrou em vigor uma legislação municipal que pune infrações com base no novo Código Nacional de Trânsito. O resultado: caminhões circulando nas ruas centrais após as 10 horas são multados em 77 reais e seus motoristas perdem quatro pontos.

“Precisamos ter cada vez mais versatilidade para servir aos clientes”, afirma José Ney Pereira Lanças, vice-presidente de distribuição da Panamco Spal. No ano passado, segundo ele, a empresa gastou 14 milhões de reais no seu sistema de distribuição. Desenvolveu um software que traça o melhor roteiro de entrega para seus 900 caminhões, instalou computadores de bordo em todos eles, comprou 120 carrocerias de alumínio fechadas, trocou veículos velhos por novos para reduzir a poluição e reformou depósitos. De quebra, deu treinamento para seus 1 000 motoristas e ajudantes. Foi o maior investimento já feito pela Spal em sua área de distribuição. Quanto a Spal teve de investir para implantar sua mais nova ferramenta de entrega?



Adilson (à esq): pedalandando em triciclos substituem caminhões na entrega urbana da Coca

Apenas 1 600 reais. Esse é o valor que pagou na compra dos dois triciclos que estão sendo empregados em Santos. “É um paradoxo”, diz Lanças. “Por um lado vamos para o que há de mais sofisticado e, por outro, para o mais simples.”

O que justifica ir de um extremo a outro? A exigência do mercado. Até quatro anos atrás, a Spal tinha uma distribuição homogênea, com caminhões, para todo tipo de cliente. Nos últimos anos, nas áreas urbanas, as necessidades impostas por novas leis de trânsito e meio ambiente come-

“Se você não está trabalhando para seu dia ideal, está trabalhando para o dia ideal de alguém”

Marjorie Blanchard, consultora americana

“No fim das contas, o que cria confiança é o evidente respeito que o líder demonstra por seus seguidores”

Jim O'Toole, escritor americano

“Não se salta um precipício em dois lances”

Provérbio chinês



KIKO FERRETE

os refrigerantes”, diz Campos. Para atendê-lo, os entregadores tinham de voltar em outros horários. Às vezes, tomavam prejuízo — levavam uma canetada dos guardas de trânsito. O triciclo, segundo Campos, está resolvendo o problema de ambos os lados. “Acabou a pressão do horário. Eles não precisam mais retornar com o pedido e eu não fico sem mercadoria”, afirma.

Outro fator que está determinando alterações na distribuição é o custo. Segundo o consultor Vantine, os fabricantes brasileiros de bebidas gastam na distribuição urbana uma média de 7% a 9% de sua receita líquida. Em países como Inglaterra e Estados Unidos o custo fica próximo de 5%. A distribuição da Spal, que teve um faturamento de 969 milhões de dólares e lucrou 57 milhões em 1997, é considerada uma das mais eficazes do mercado brasileiro. “Temos de aprimorar sempre”, diz Lanças. “Não podemos ficar de braços cruzados.” As mudanças no esquema da Spal se aceleraram nos últimos dois anos. Só com uma das medidas tomadas, o planejamento informatizado dos roteiros de entrega, a empresa conseguiu diminuir sua frota em 15% — o equivalente a 300 caminhões. De 1996 para cá, com um conjunto de inovações, já reduziu o custo de entrega de uma caixa de bebidas de 80 para 62 centavos.

No momento, a Spal experimenta várias idéias para melhorar o seu sistema, que distribui 430 000 caixas de refrigerantes, cerveja e água mineral por dia, em 140 000 clientes na grande São Paulo, Campinas e litoral paulista. A solução dos triciclos já está aprovada. Vai ser multiplicada para outras áreas urbanas de condições semelhantes, como terreno plano e alta concentração de bares. Em Rio

çaram a dificultar suas entregas. “O cerco aos caminhões nos grandes centros tem se ampliado continuamente”, diz José Geraldo Vantine, consultor da Associação Brasileira de Supermercados. Em Santos, o comerciante Flávio da Silva Campos, dono do Bagdá Café, sofria com o problema. Por ter seu bar situado num shopping de descontos da região central, ele nem sempre podia receber mercadoria no horário em que os caminhões passavam. “Era comum chegarem quando o shopping estava fechado e eu ficar sem

Claro, no interior de São Paulo, está em teste uma alternativa ainda mais simples: carrinhos de mão. Ao mesmo tempo, para clientes que demandam grandes volumes, como hipermercados, a Spal está fazendo entregas com carretas que levam 1 500 caixas e só transitam à noite. Mini-depósitos e vans são outra saída tentada, em Campinas e São Paulo. “As novas soluções ajudam até a melhorar nossa imagem junto às comunidades”, diz Lanças. “E numa dessas conseguimos até vender mais.”

■ JOSÉ ROBERTO CAETANO