



Falta de padrões de comunicação e de processos na cadeia de distribuição,

# Problemas par Saiba que is

**D**ramática. Essa é a palavra que melhor resume os problemas enfrentados por toda a cadeia de distribuição no recebimento de mercadorias. Fabricantes, transportadores e supermercadistas são unânimes em admitir que a demora nos procedimentos de carga e descarga de produtos de consumo é o maior entrave para a obtenção de produtividade e qualidade em toda a cadeia. Estudo divulgado no final de 1996 pelo Sindicato das Empresas de Transportes de Carga de São Paulo e Região (Setecesp) mostrou que a efetivação de descargas em supermercados na capital ou na Grande São Paulo leva em média 2h43min, sem considerar o tempo de espera até a entrada na área de recebimento.

As causas dessa lentidão são muitas, envolvem desde estruturas físicas inadequadas e procedimentos arcaicos até esquemas ope-

acionais rígidos sustentados por políticas de negociações nas quais não há muito espaço para diálogo. Diferenças individuais que se somam à falta de padronização da troca de informações e de processos. Questões que, resolvidas, poderiam eliminar as perdas de tempo, o retrabalho e o desperdício que atualmente tornam terrível a operação de distribuição no País.

Todas essas perdas não são dimensionadas. Não se mede, por exemplo, o tempo gasto na checagem de um pedido que não coincide com o discriminado na nota fiscal. São horas de conversas entre os funcionários das áreas de compras e de recebimento, mais ligações telefônicas para os fornecedores para descobrir onde está a falha e como resolvê-la. Não se sabe também o quanto se perde de mercadorias devido a avarias provocadas por excesso de manuseios durante a movimen-



Fotos: Arquivo Abras

na carga e descarga de produtos, prejudica as entregas em supermercados

# a descarregar? so custa caro

tação nos depósitos ou pela falta de paletização padronizada das cargas.

Esses números, não computados, que oneraram os custos operacionais, começaram a ser questionados e estudados pelo Movimento ECR Brasil, iniciado pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras), em conjunto com mais seis entidades representativas.

Para ter um diagnóstico preciso da situação do recebimento de mercadorias, os participantes do ECR (Efficient Consumer Response), conceito que em português significa Resposta Eficiente ao Consumidor, estão se deparando com um quadro bastante crítico.

## Soluções alternativas

Só para se ter idéia, a rede de supermercados Sé, com 18 lojas em São Paulo, chega a contabilizar 40 problemas relacionados ao

recebimento de mercadorias (como o da nota fiscal que não confere, entregas fora do prazo, caminhões sem espaço para descarregar, entre outros). Priorizando solucionar dez deles, a rede quer encontrar alternativas para facilitar, por exemplo, a checagem de notas fiscais, geralmente em desacordo com o pedido. Em cerca de 15% das entregas feitas ao Sé, os valores ou as quantidades não conferem, o que, em alguns casos, acaba fazendo com que a entrega não seja formalizada. “Às vezes o valor que negociamos não é o mesmo lançado na nota ou nossos funcionários digitaram algum número errado, ou ainda a indústria fracionou a entrega em vários caminhões e o pedido é um só. Há falhas nossas e dos fornecedores”, admite Leonildo Nardi, diretor de operações do Sé.

Adquirindo produtos de cerca de 2 mil fornecedores, o Sé recebe entre 50 e 150 ►

## LOGÍSTICA

pedidos diários em cada uma de suas lojas, quantidade que varia conforme o tamanho da unidade. Outra reclamação da rede é o não cumprimento da data de entrega: 14% do que é recebido diariamente pela rede chega antes ou depois do prazo determinado. Isso faz com que 11% dos pedidos que chegam às lojas do Sé não encontrem espaço no estoque. Se o fornecedor adianta a entrega, o depósito da loja pode não ter conseguido escoar os outros produtos para as gôndolas. Às vezes os caminhões são obrigados a voltar com as mercadorias para a fábrica porque não há onde armazená-las.

Com todo seu recebimento descentralizado, o Sé movimentava 5 mil paletes padrão PBR, faz pedidos eletrônicos via EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados) com dois fornecedores em uma única loja (ou-



deia. Ela facilita o trabalho de separação e conferência desde o embarque no depósito da indústria até a colocação na gôndola", diz Nardi.



tras 15 unidades estão sendo preparadas para integrar o sistema) e vem tentando fazer a leitura óptica na entrada da mercadoria, mas não consegue consolidar essa etapa da automação porque poucos fabricantes codificam as unidades de despacho (UD) com o código EAN/DUN-14. "Se os fornecedores se conscientizarem da importância dessa codificação nas UD's vamos obter ganhos significativos em toda a ca-

### Caminhões de plantão

As cargas não paletizadas são outro problema que torna lenta as entregas no Sé. Itens como vestuários, artigos plásticos ou vidro, geralmente fracionados, não vêm em paletes. As lojas levam até quatro horas para concluir o recebimento, porque é necessário conferir lote por lote. Há caminhões que chegam a passar a noite na loja porque extrapolou o horário de recebimento.

As dificuldades enfrentadas pelo Sé, Ruy Senff, presidente da rede paranaense Senff Parati, com dez lojas espalhadas por Curitiba e litoral do Paraná, acrescenta a falta de arranjo dos pedidos por parte de alguns fornecedores. Para ter melhor aproveitamento do transporte, algumas indústrias lotam o caminhão por linha de produto sem qualquer separação por roteiro ou por cliente. "Só quando o caminhão encosta na doca é que o ajudante vai separar o pedido. Ele opera conforme a sua conveniência e atrapalha as operações no supermercado", constata Senff.

Por conta dessas ineficiências algumas redes já chegaram a ter 150 veículos parados na entrada das docas para poder descarregar. No último trimestre de 95, por exemplo, a cadeia norte-americana Wal-Mart enfrentou sérias dificuldades logo na inauguração do Supercenter de Santo André ▶

## LOGÍSTICA

**No cross-docking adotado pelo Real todo o recebimento é feito em três centros de distribuição**

(SP). Uma fila gigantesca de caminhões aguardando a vez para descarregar mercadorias atrapalhou o trânsito na única via de acesso ao local, dificultando inclusive a entrada dos clientes na loja.

“Isso significa perda de vendas, porque enquanto o produto está aguardando na fila para ser descarregado, o cliente deixou de encontrá-lo na gôndola”, alerta Altamiro Borges, diretor da ABPL Planejamento & Logística.

### Entra e sai

Com 27 lojas no Sul do País, a rede Real está tentando reverter a demora na entrada de mercadorias com o sistema de recebimento cross-docking, um dos recursos para otimizar o abastecimento previsto na ECR, no qual a mercadoria é descarregada de um caminhão, passa pela plataforma de carregamento sendo transferida de imediato para outro caminhão sem permanecer em estoque.

No cross-docking adotado pelo Real todo o recebimento é feito em três centros de distribuição da rede. As mercadorias entram por uma doca e já seguem para gaiolas para serem despachadas em seguida para as unidades. Com as entregas centralizadas dessa forma a rede tem melhor controle das compras e assegura o abastecimento das lojas de maneira adequada. Outra vantagem constatada pelo Real é a não existência de filas de caminhões esperando para descarregar na área de recebimento das lojas.

A rede Real também encontrou uma saída para reduzir a entrega de mercadorias despaletizadas em seus depósitos, pro-



blema que acabava acarretando retrabalho na doca. A empresa passou a exigir de seus fornecedores a altura de paletização das cargas, uma vez que a maioria só entrega dessa forma se o volume solicitado representar quantidade referente a um palete completo – volume esse que pode ser em excesso caso a mercadoria seja de baixo giro. Por exemplo, adquirir um palete completo de hidratantes com a mesma marca e versão pode representar um exagero para uma loja. Sabendo quantas camadas de determinado produto compõem um palete, a empresa passou a fechar seus pedidos fracionando-os por variação de fragrância, sabores, etc., de um mesmo produto. “Podemos comprar um palete fechado de molho de tomate, mas fracionado em variações de sabores”, explica Túlio Renato Bolzoni, gerente de logística do Real, salientando que com essa política de compras atualmente a rede consegue receber 70% dos seus pedidos paletizados.

### Na outra ponta

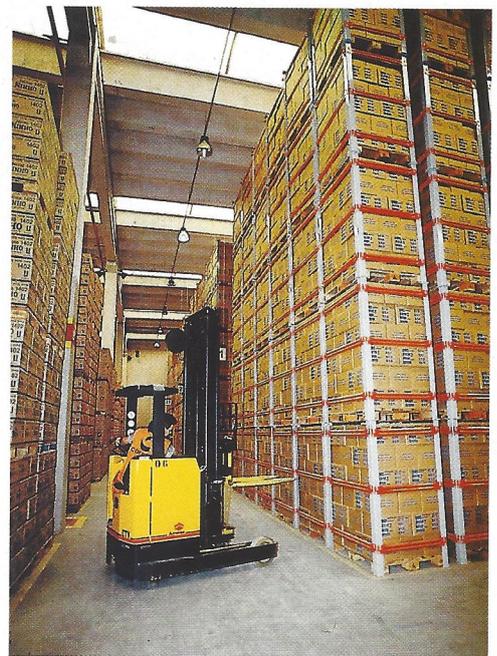
Do lado das indústrias as dificuldades não são menores, mas o setor mostra-se mais resistente em abrir suas formas de operação para toda a cadeia. Algumas companhias, mesmo engajadas ao Movimento ECR Brasil, preferem omitir suas formas de atuação e de relacionamento com seus parceiros. A justificativa? São questões estratégicas que devem ser mantidas em sigilo. “Visão equi- ▶



vocada num momento em que toda a cadeia de abastecimento se volta para o ECR Brasil, no qual o compartilhamento de objetivos, informações e estratégias são essenciais para se chegar a operações padronizadas que resultarão em inúmeros benefícios a todos”, avalia Marcos Isaac, presidente da Modus Logística Aplicada.

Esse silêncio não é o caso da Lever, divisão da Unilever, que já participa do ECR em outros países e no Brasil está liderando o movimento como representante da indústria. A empresa mostra, sem receios, os pontos nevrálgicos que emperram o recebimento no varejo. “A ineficiência não está só no varejo ou na indústria, mas em toda a cadeia e principalmente nas interfaces dos procedimentos”, ressalta José Eduardo Cabral, gerente nacional de serviços a clientes da Lever.

Com quatro unidades de produção e 14 centros de distribuição instalados em pontos estratégicos do País, a Lever atende clientes espalhados por todo o Brasil, encontrando como principal obstáculo o tempo que os caminhões levam para concretizar uma entrega. “Pode durar de 30 minutos a dois dias”, conta Cabral. Isso significa custos com o caminhão parado, aumento do frete, necessidade de mais veículos para en-



tregas e custo maior com a mão-de-obra (ajudantes e motoristas detidos nas docas).

A demora nas entregas começa antes mesmo do produto dar entrada na doca. É o período que o caminhão fica na fila para poder descarregar, resultado da falta de programação e do lento processo de reconhecimento das entregas. “A otimização dessa etapa se dará com a efetiva uniformização de estruturas físicas, de procedimentos e de informações”, enumera Cabral.

Do seu lado a Lever já adotou mudanças que visam tornar mais rápida a descarga dos pedidos. A companhia movimentou cerca de 300 mil paletes padrão PBR, cerca de 45% das suas entregas são paletizadas; pratica EDI padrão Edifact/Eancom com dez clientes, sendo que três deles já são reabastecidos por reposição automática de estoques, e utiliza o código de barras EAN-13 nos produtos e o EAN/DUN-14 nas unidades de despacho.

### Ganhos em escala

“São recursos que melhoram os nossos controles e facilitam a vida dos supermercados, mas não resolvem o todo da cadeia”, reconhece Cabral, acrescentando que não adianta cada um estar preocupado em solucionar seu problema ou otimizar seus processos se as questões não forem discutidas em conjunto. “Para sair desse enrosco é preciso obter ganhos em escala e para isso é necessário haver padrões estruturados dentro de todo o fluxo logístico da cadeia”, garante Cabral.

É essa visão que a Lever está apresen- ▶

## LOGÍSTICA

### **Um dos gargalos é a falta de flexibilidade nos horários de recebimento**

tando para o ECR Brasil. Cabral ressalta que a maioria das centrais de recebimento já estão mecanizadas com empilhadeiras e paletizas. A automação com o padrão EAN-13 garante a identificação adequada dos produtos, a adoção do palete padrão PBR também já é realidade, os sistemas de EDI têm consolidado muitos pedidos entre várias indústrias e supermercadistas. “Essa evolução foi significativa nos últimos cinco anos, mas para transformar as relações na cadeia será necessário mexer nos processos comerciais, logísticos e de vendas.

Há uma falta de comunicação brutal entre o sistema de entrega da indústria e o recebimento do supermercado”, aponta Cabral. Isso fica evidente quando um caminhão encosta numa doca e constata-se a necessidade de despaletizar a carga porque a altura que a indústria utilizou não é a mesma dos raques do supermercado, ou então, o nível da plataforma da doca não é compatível com a altura do caminhão, ou ainda, o pedido foi desmembrado devido ao volume solicitado e o supermercadista não foi informado.

“É preciso definir padrões de altura de paletização, altura de doca, modelos de caminhões e de documentos para o intercâmbio eletrônico de informações, como notas fiscais. Temos de evoluir para a padronização da movimentação física e de comunicação ao longo da cadeia”, argumenta Cabral lembrando que o envolvimento do transportador nessa nova forma de encarar as entregas é fundamental.

Compartilhando a mesma opinião, Márcio Dias, gerente de logística da Quaker, explica que as transportadoras e operadoras logísticas têm de acompanhar esse processo de padronização porque estão diretamente envolvida nisso.

### **Pessoal qualificado**

Para amenizar alguns pontos críticos na sua área de transportes, a Quaker, que trabalha com a totalidade das entregas terceirizada, adotou uma nova política de relacionamento com seus parceiros em



transportes no final do ano passado. Um programa de treinamentos que já atingiu 120 pessoas de cinco transportadoras visa melhorar o nível de atendimento aos clientes no que diz respeito a prazos, procedimentos na descarga, sistema de paletização, manuseio das notas fiscais, etc. “Esse setor é extremamente carente de pessoal qualificado. Para melhorar nossos procedimentos vimos como fundamental integrar também esse elo do abastecimento que está diretamente atuando na ligação com o cliente”, justifica Dias.

Mesmo conseguindo fazer entregas diárias para redes de supermercados nas principais capitais brasileiras num raio de até 100 quilômetros de seus sete centros de distribuição, a Quaker, com uma carteira de 3,5 mil clientes em todo o País, também enfrenta dificuldades para colocar seus produtos nos supermercados. “Um dos gargalos é a falta de flexibilidade nos horários de recebimento. Todos querem receber somente pela manhã e sem nenhuma programação”, explica Dias.

Trabalhando com produtos altamente perecíveis, a Perdigão é outra que esbarra nas limitações de horários impostas pelos supermercados. “Não há uma linearidade nos horários de recebimento. Isso lota os pátios e acaba prejudicando ambos os lados”, reclama Luiz Henrique Lissoni, gerente de logística da Perdigão.

Abastecendo cerca de 80 mil clientes, dos quais 50% são supermercados, a Perdigão, com fábrica em Santa Catarina e 20 centros de distribuição, tem buscado otimizar seus processos para minimizar as dificuldades que

## LOGÍSTICA

**Indústria, atacado e varejo ainda não se enxergam como uma única cadeia**

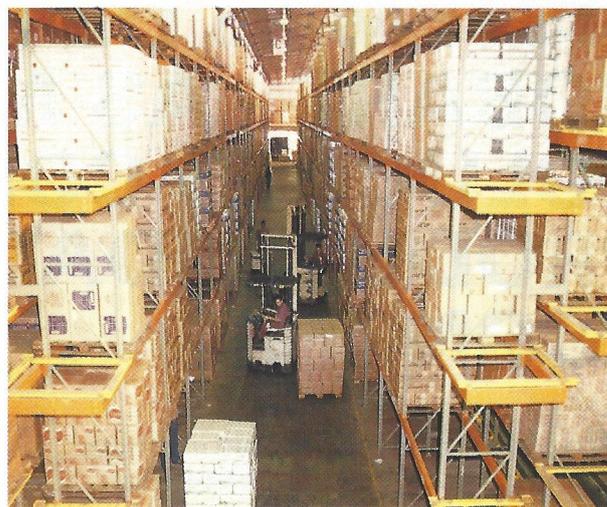
envolvem toda a cadeia. A empresa está em fase inicial de paletização de cargas com o padrão PBR e com o código de barras EAN/UCC-128. A Perdigão também tem implantado em seus maiores centros de distribuição o EAN/DUN-14 e se prepara para negociar via EDI com o Wal-Mart e o Pão de Açúcar, mas em padrões diferentes. O que ajuda no processo de negociação e de posicionamento do produto no mercado, mas não otimiza o todo da cadeia de distribuição. “Estamos conseguindo acompanhar melhor a evolução do produto no ponto-de-venda”, explica Lissoni.

### Mais confiança

É consenso entre os especialistas em logística de que enquanto não houver maior confiança entre todos os envolvidos na cadeia de distribuição muitos dos problemas apontados não serão solucionados. Fazer leitura óptica na entrada da doca, comprar e conferir a nota fiscal via EDI, paletizar cargas são recursos que melhoram os procedimentos logísticos, “mas para se modificar efetivamente o fluxo do produto, das informações do caixa é necessário um novo conceito de confiabilidade entre as partes que integram a cadeia”, pontua o consultor José Geraldo Vantine, presidente da Vantine & Associados.

Igualmente afirmando que há questões que precisam ser solucionadas com urgência, o consultor Altamiro Borges, diretor da ABPL Logística, admite que há iniciativas isoladas sendo colocadas em prática, mas que até o momento não há nada sendo mudado de maneira coletiva. “Indústria, atacado e varejo ainda não se enxergam como uma única cadeia”, observa.

“A visão antiga de vender para cumprir minha cota não tem mais espaço no mercado. Os que ainda es-



tiverem trabalhando com essa mentalidade vão ficar para trás. Esse é um modelo esgotado”, acrescenta Marcos Isaac, presidente da Modus Logística Aplicada.

Sem dúvida, colocar o dedo nessa ferida não será tarefa fácil para o Movimento ECR Brasil, pois exigirá das empresas transparência e persistência para que toda a cadeia consiga reduzir os custos operacionais e o consumidor se beneficie com produtos mais baratos nas gôndolas dos supermercados.

### Buscando saídas

Se para as grandes redes a situação é complicada, para os pequenos a realidade é ainda pior. Sem áreas de recebimento, os caminhões dos fornecedores acabam enfileirados nas vias públicas atrapalhando o tráfego nas imediações da loja.

A demora também ocorre porque a maioria dos pequenos supermercados utiliza a mão-de-obra da própria transportadora para a conferência e estocagem das mercadorias, o que faz com que o veículo permaneça por mais tempo no local. A exigência das notas fiscais antes da operação de descarga é outro fator que impede a utilização do veículo em outras entregas, uma vez que a legislação de ICMS impede a circulação dos veículos sem nota fiscais.

“Com a estabilização da economia o problema se agravou ainda mais, porque as lojas passaram a necessitar de abastecimentos diários, sem ter estrutura para isso”, aponta Wilson Hiroshi Tanaka, presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios de São Paulo (Sincovaga).

**Por Silvana Ribeiro**

