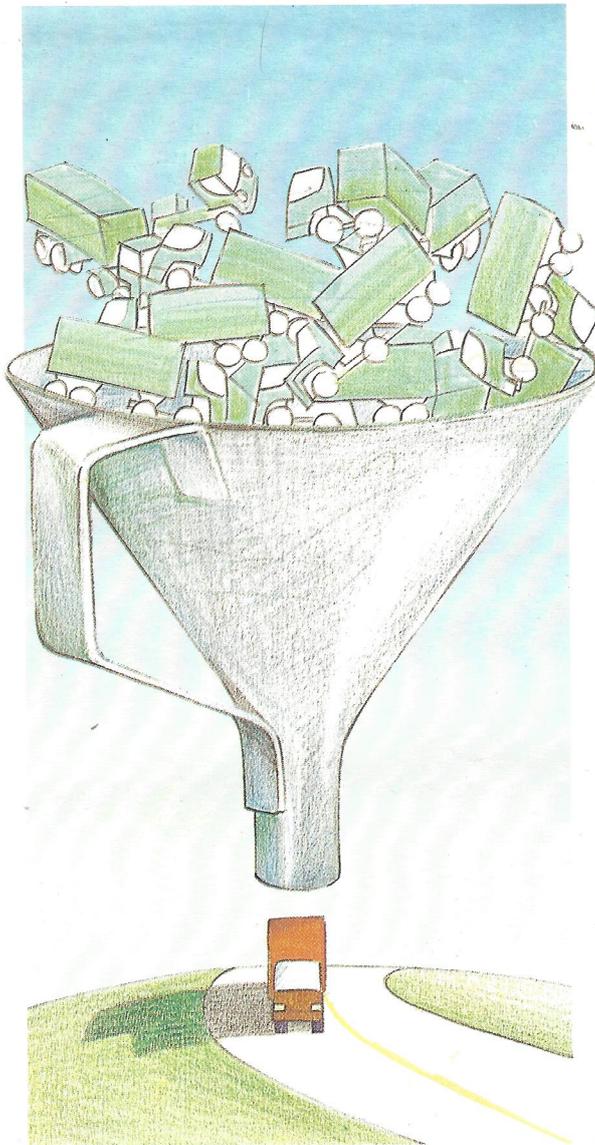


Nos últimos seis anos, a frota de veículos cadastrados pelo departamento de trânsito da cidade de São Paulo aumentou 40%. O sistema viário da região, entretanto, permaneceu praticamente inalterado, quase com o mesmo desenho de 1987. Esse descompasso explica em boa parte por que a velocidade média dos veículos tem caído tanto nos últimos tempos. Nos principais corredores da região metropolitana de São Paulo, a velocidade média foi reduzida à metade nos últimos dois anos, minguando de 60 para 30 quilômetros por hora. O impacto dessa queda sobre o sistema de distribuição não poderia ser mais nefasto. Nas principais metrópoles brasileiras, o número de tarefas (coletas ou entregas) de um veículo de carga está reduzido hoje a um terço da média de cinco anos atrás. Em São Paulo, por exemplo, as idas e vindas de um caminhão não passam de 15 por dia, quando em 1988 chegavam a 47.

Relacionar todos os problemas da distribuição urbana à falta de obras viárias é um saída simplista. Faltam nas grandes cidades vagas em número suficiente para a carga e descarga, os caminhões não são um veículo adequado para pequenas entregas num trânsito pesado como o das grandes metrópoles e há ainda a concentração das entregas no final do mês, o que acarreta horas e horas de espera no descarregamento e, indiretamente, mais custos.

Um fato que complicou ainda mais a vida de quem faz entregas nas grandes cidades foi a combinação da delicada conjuntura econômica brasileira com a descentralização das atividades do setor supermercadista, destinatário do grosso das mercadorias entregues no país. Com o aumento da inflação e a insistência do governo em editar pacotes econômicos, os supermercados, que sempre trabalharam com grandes depósitos, onde centralizavam tudo, passaram a trabalhar com depósitos menores, anexos às próprias lojas. "Essa nova realidade provocou um impacto no programa de distribuição, na relação do fornecedor com o supermercado", diz José Geraldo Vantine, diretor geral da consultoria especializada em logística e distribuição Vantine & Associados e coordenador do Comitê de Distribuição Urbana (CDU), um grupo criado por iniciativa da Abras no começo de 1992 para analisar soluções para a ques-



tão do abastecimento nas grandes cidades. Vantine estima que nos últimos anos os supermercados encolheram seus depósitos entre 60 e 70% em termos de área.

Em decorrência da diminuição dos depósitos, os supermercados passaram a comprar mercadorias em menor quantidade e com mais frequência. Em vez de comprar quilos e quilos de um mesmo item de uma única vez para abastecer seu depósito central, o auto-serviço passou a parcelar suas compras por loja. Com isso, aumentaram as viagens e o número de caminhões nas ruas. Vantine calcula que hoje 30 a 40% mais veículos de carga distribuem as mercadorias.

TUDO AO MESMO TEMPO — A concentração das entregas no final do mês é outro gargalo no sistema de distribuição urbana. Para fugir das viradas de tabela da indústria e, mais do que isso, para abastecer suas prateleiras para a época de maior demanda — os primeiros dias do mês, quando os assalariados recebem seus contracheques —, o comércio invariavelmente se



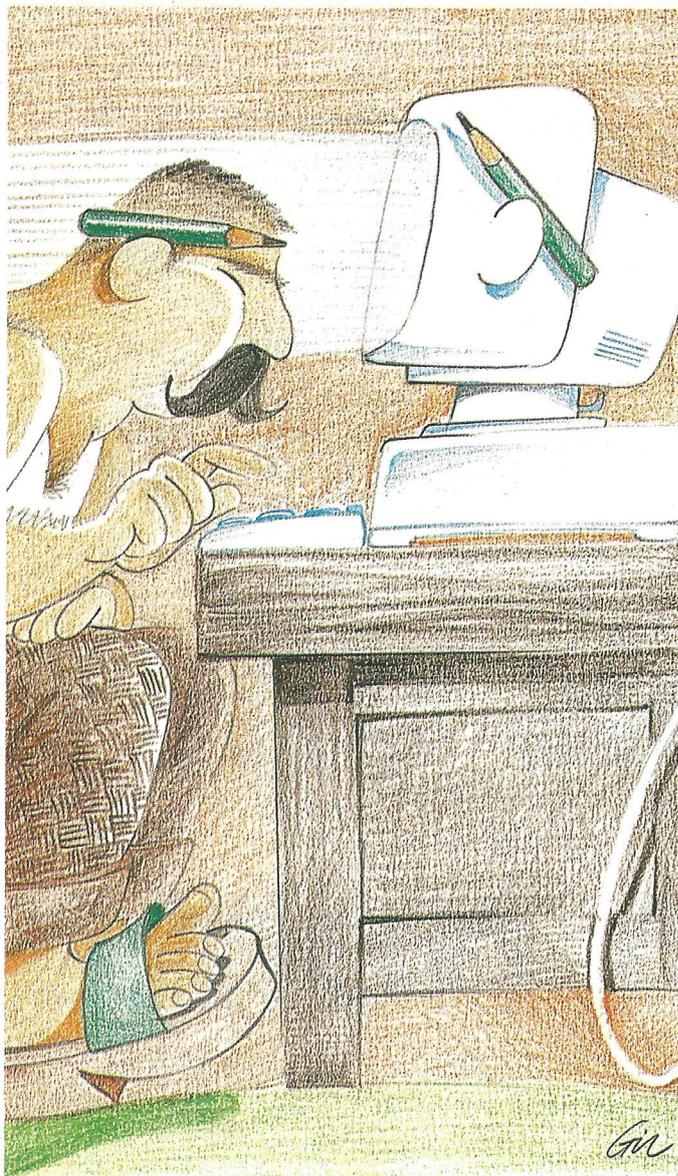
programa para receber toda sorte de mercadorias ao fim de cada mês. A Orniex, que fabrica produtos de limpeza, registrou, durante todo o ano passado, 20 a 30% do seu faturamento mensal no último dia do mês. Nada menos do que 190 a 200 caminhões saíram por dia da fábrica da empresa nesses dias de pico, quando a média mensal é de 120 caminhões por dia. "Cria-se um sistema nervoso muito forte no final do mês", diz Nilson Darios, gerente de distribuição e transportes da Orniex.

Assim como a Orniex, todo o setor de higiene e limpeza tem suas entregas concentradas no final do mês. Pesquisa realizada pela Abipla, a associação que reúne os fabricantes de produtos de limpeza e afins, constatou que, dos 10 mil caminhões que deixam as fábricas do setor mensalmente para fazer entregas na Grande São Paulo, 2 mil saem nos dois últimos dias do mês, nada menos do que 20%. Segundo esse mesmo levantamento, cada um desses veículos carrega uma média de 5 toneladas de carga e costuma fazer três entregas. Situação idêntica à observada na indústria de artigos de limpeza é senti-

da no setor de alimentos. A Paoletti, que fabrica derivados de tomate, alimentos em conserva e condimentos e é dona da marca Etti, entrega 30 a 40% de todos os seus produtos na última semana do mês.

"Daria para economizar em custos se o fluxo de distribuição fosse uniforme ao longo do mês", defende Roberto Teixeira Netto, diretor do Sindicato das Empresas de Transportes Rodoviários e Cargas do Estado de São Paulo (Setcesp). Ele calcula que a ociosidade dos caminhões fora do período de pico é da ordem de 40%. Em contrapartida, nos últimos dias do mês os pedidos enviados às transportadoras aumentam em até 200%.

O Tulha, rede de supermercados com dezenove lojas em São Paulo, recorreu a uma saída caseira para amenizar o problema da concentração de entregas



no final do mês. Desenvolveu cronogramas com dias e horários de entrega, a fim de parcelar o recebimento de mercadorias e evitar filas desnecessárias. Esse sistema foi sendo implantado aos poucos loja por loja e há cerca de três meses chegou ao último supermercado. "Ainda há picos em função das viradas de tabela e do maior consumo, mas a situação já é mais equilibrada", observa Celso Renato Dias Ferreira, gerente de operações do Tulha. Atualmente uma loja pequena do Tulha recebe, no período de pico, quarenta caminhões por dia quando antes recebia sessenta. Nas lojas maiores, esse número passou de cem para setenta. Com esse maior controle, o Tulha conseguiu uma sensível redução de estoques. A média, que era de quinze a dezoito dias, está hoje em sete a dez dias.

INFORMÁTICA, UMA ALIADA — Iniciativas como a do Tulha são sempre bem-vindas quando se quer aumentar a eficiência do sistema de distribuição urbana como um todo. A indústria e os supermercados têm, no entanto, um longo caminho a percorrer para amenizar as dificuldades relacionadas ao abastecimento nas grandes cidades. Estudos do Setcesp, o sindicato das empresas de transportes de São Paulo, mostram que se gasta uma média de três horas para se consolidar uma entrega a um supermercado da região metropolitana de São Paulo. Há que se levar em conta aqui o tempo gasto no trânsito, mas é preciso considerar também a interminável fila de caminhões que precisa ser vencida para se efetuar a entrega, consequência da rigidez de horários para receber os produtos e do hábito ainda pouco disseminado de programar as entregas. Mesmo quem faz planejamento de entregas tem motivos de sobra para reclamar. "A gente faz um cronograma e com frequência ele é desrespeitado", diz Peter Hardtmeier, diretor comercial do Sé Supermercados, grupo

que recebe 90% das mercadorias diretamente nas lojas.

Uma reclamação freqüente dos supermercadistas diz respeito ao desencontro entre o que é pedido e o que é efetivamente entregue. No Sé, uma média de 10% do que chega às treze lojas acaba sendo devolvido porque não corresponde ao que foi pedido. No Paes Mendonça, o não cumprimento das condições negociadas atinge 5% dos pedidos. "Isso atrasa a descarga, porque gera a necessidade de confirmações", afirma Vander Luiz Vasconcelos, diretor da rede. Segundo ele, uma das saídas encontradas pelo Paes Mendonça é tentar aceitar as mercadorias nas condições em que elas são entregues para um posterior acerto com o fornecedor.

Atitudes como essa obviamente não solucionam o problema, mas são impor-

tantes na medida em que desobstruem o meio de campo. Hoje em dia, tanto os fornecedores quanto os supermercados estão atentos a toda e qualquer fórmula que lhes permita aliviar os transtornos provocados pela distribuição urbana. Mais e mais empresas vão se conscientizando de que o sucesso de um programa de produtividade e qualidade total passa necessariamente por uma distribuição eficiente. Nessa busca de melhoria, a informática tem sido uma grande aliada. A rede paulista de supermercados Peralta, que tem quarenta lojas, está informatizando todo o seu sistema de distribuição. Com um depósito central

na cidade de Cubatão, responsável pelo recebimento e distribuição às lojas de pouco mais de metade dos itens que vende, o Peralta levava dois dias para receber, por malote, o pedido de mercadorias de cada um dos gerentes dos supermercados da rede. Agora, o pedido de cada loja, baseado em seu respectivo estoque, chega à central on line. Tanto no Peralta como no Sé, que também é informatizado, o próprio computador dá a sugestão de pedido baseado no nível de estoque e de vendas.

O Tulha, que desde o ano passado está com seus controles internos informatizados, conseguiu reduzir em 20% o tem-

po que levava para conferir entregas, graças também à programação de recebimento. Agora, o supermercado quer melhorar ainda mais a sua produtividade investindo em infra-estrutura. É que seu depósito central, que recebe metade das mercadorias e está localizado no Parque Novo Mundo, São Paulo, não possui plataformas para facilitar a carga e a descarga. A empresa já procura um novo ponto comercial e deve aderir à paletização.

DESATANDO OS NÓS — Do lado da indústria, o esforço para abreviar o tempo gasto na distribuição não é menor do que o empregado pelos supermercados. ▶

O comitê de Distribuição Urbana, que reúne quinze entidades, estuda ...

... soluções que aliviem os transtornos provocados pelas entregas urbanas



A Paoletti criou uma forma distinta de atendimento para cada elo de consumo. As mercadorias destinadas à cidade de São Paulo, por exemplo, saem da fábrica em uma carreta e são fracionadas em um pólo de distribuição para serem entregues em veículos menores. A Sanbra é outra que aderiu, no final de 1991, aos caminhões menores para contornar as restrições impostas à circulação de veículos pesados na região conhecida na capital paulista por "quadri-látero" — espaço compreendido entre as avenidas Paulista e Doutor Arnaldo, rua Cardinal Arcoverde e avenidas Brigadeiro Faria Lima e Brigadeiro Luís Antonio, onde, com exceção dos perecíveis, caminhão não entra das 6 às 22 horas. A diminuição do tamanho dos veículos encareceu as entregas da Sanbra para a região em cerca de 50%.

"Um dos problemas que a gente enfrenta na distribuição é que nas grandes cadeias de supermercados cada loja gerencia o recebimento de um modo", assinala Othniel Rodrigues Lopes, gerente de logística da Sanbra. Por isso mesmo, a empresa, que trabalha com uma frota terceirizada que distribui cerca de 400 mil toneladas de alimentos por ano, faz o possível para que o mesmo entregador visite sempre as mesmas lojas, facilitando o contato.

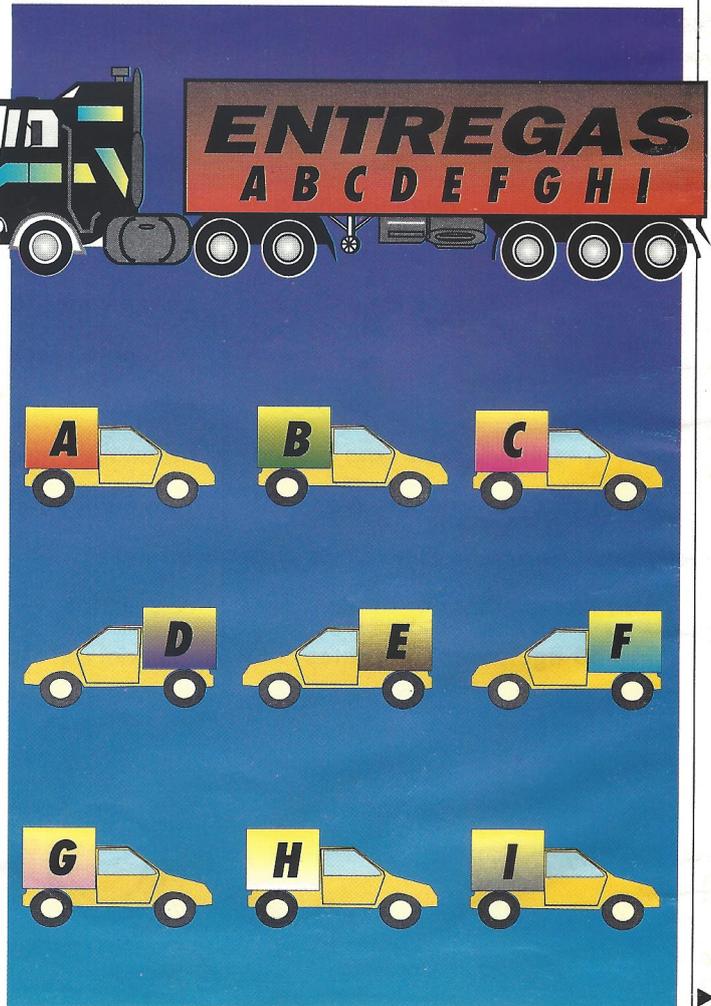
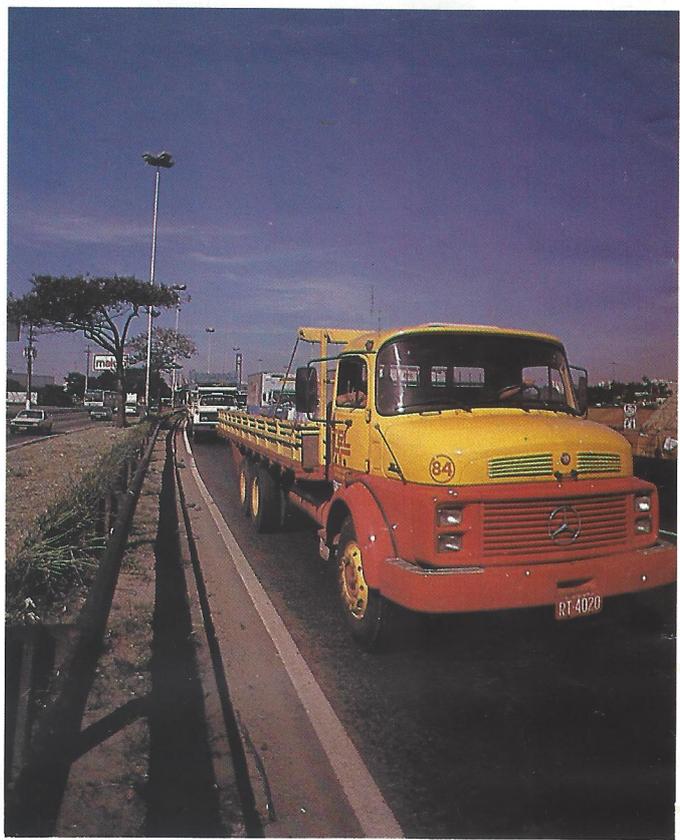
Para otimizar sua relação com o transportador, a Sanbra conta com o EDI, um sistema eletrônico de troca de documentos que por enquanto está ligado apenas às duas maiores transportadoras que prestam serviço à companhia. Como todas as informações são enviadas por micro, há uma agilização da operação. O caminhão pode encostar, carregar e sair para fazer suas entregas, sem necessitar dar a providencial "passadinha" na transportadora para fazer cál-

culos de frete e providenciar documentos. Graças ao EDI, a Sanbra ganha um dia nas grandes distâncias.

A Orniex optou por linearizar seus horários de carregamento para diminuir filas e erros. Os horários de carregamento estão sendo divididos por região: de manhã, das 6 às 9 horas, são carregados os caminhões que vão fazer entregas na cidade de São Paulo; das 10 às 12 horas, os veículos que se dirigirão para o Rio de Janeiro e o Rio Grande do Sul; e assim por diante. Não se trata, no caso da Orniex, de fazer uma regra que nunca pode ser quebrada, mas de um meio de facilitar a vida dos transportadores e da sua própria área de expedição.

A UNIÃO FAZ A FORÇA —

É consenso que um dos maiores empecilhos à eficiência do sistema de distribuição nas grandes cidades é a dificuldade de locomoção. O trânsito pesado de cidades como São Paulo, especialmente nas horas de "rush", são um estorvo para qualquer um. Todo mundo sabe também que esse tipo de problema não se resolve da noite para o dia. "Há dez anos o desenho viário da cidade continua quase o mesmo e a frota cresceu muito", diz Nancy Reis Schneider, superintendente de planejamento da Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo (CET). "Por isso mesmo temos de procurar soluções de conciliação entre todos os setores", afirma ela. O Comitê de Distribuição Urbana, o CDU, o fórum de discussões criado por iniciativa da Abras, segue essa mesma cartilha. O órgão reúne hoje quinze entidades, entre elas a associação dos fabricantes de alimentos, dos distribuidores de cerveja do Estado de São Paulo, dos produtores de artigos de limpeza, dos transportadores de carga, dos ata-



cadistas e distribuidores e a própria CET.

O CDU já detalhou as medidas necessárias à otimização do sistema de distribuição urbana, entre as quais estão a dispersão das entregas ao longo do mês, a ampliação dos horários de recebimento dos produtos, o desenvolvimento de veículos e equipamentos adequados à entrega nas grandes cidades, a ampliação da Zona Marrom (local exclusivo para estacionamento de caminhões na cidade de São Paulo) e o treinamento do pessoal da área operacional. "Esperamos em três anos estar com o problema equacionado, com sensível redução do impacto", diz José Geraldo Vantine, o coordenador do CDU.

A implantação das proposições discutidas no CDU foi dividida em fases: curto, médio e longo prazo. Nos próximos seis meses, por exemplo, as baterias do grupo estarão voltadas, entre outras coisas, para a ampliação da Zona Marrom e para a flexibilização nos horários de atendimento. No que se refere à Zona Marrom, o CDU está realizando uma pesquisa para oferecer subsídios à CET sobre a melhor localização de novas vagas e sobre como aumentar o índice de utilização do talão, hoje de apenas 25%.

A pesquisa virá em boa hora, pois a CET tem planos de acrescentar, ainda neste semestre, 1.100 vagas de Zona Marrom às 500 atuais. A prioridade continuará sendo o centro e a região dos Jardins, onde estão todas as vagas atuais. Nada mais providencial. "Na nossa loja da alameda Santos ou se rouba a vaga do cliente ou se pára em local proibido porque falta lugar para estacionar", diz Peter Hadtmeier, do Sé. "O motorista não pode fazer entregas nos Jardins porque fica comprimido por espaço e horário", concorda Nilson Daros, da Orniex.

A questão do horário é outro gargalo no sistema. Cami-

nhões que não entreguem perecíveis não entram no chamado "quadrilátero" das

6 às 22 horas e em diversos corredores da cidade de São Paulo nos horários de pico. Com essas restrições — mais do que justas porque visam facilitar a vida de quem usa ônibus para se locomover pela cidade —, todo mundo acaba aparecendo para descarregar no mesmo horário. E aí, novamente, entram em cena as filas. Para eliminar os tempos ociosos de espera é que a maior parte dos envolvidos no sistema de distribuição defende a ampliação dos horários de recebimento de mercadorias, inclusive com a adoção das entregas noturnas.

"O ideal é trabalhar das 8 às 18 horas, mas como isso é difícil em cidades grandes como São Paulo a solução é operar em horários alternativos", afirma Roberto Teixeira Netto, do Setcesp. Favorável a maior flexibilização dos horários de recebimento, com ênfase para o sábados e o período noturno, Nilson Daros, da Orniex, concorda que essa modificação trará custos adicionais, mas acha que eles acabarão absorvidos no médio prazo. "É o mesmo que aconteceu com a informática", compara ele. "Havia custos no meio do processo que foram compensados pelos benefícios que a informatização traz no médio e no longo prazo."

É patente que os organismos municipais priorizam, no trânsito, os pedestres e o transporte coletivo, mas está claro também que as grandes metrópoles não podem parar por falta de abastecimento. Isso só confirma que a saída, para se otimizar o sistema de distribuição, depende do esforço de cada uma das partes envolvidas no processo, da indústria e do comércio às transportadoras. "O importante é que, independentemente de sua atividade, todo mundo pense primeiro no bem-estar do cidadão", conclui Roberto Teixeira Netto, do Setcesp. ▶

