

Eficiência

Batalha contra o relógio

ADEMAR GARDIMAN

Como a LPC Danone usa a Logística para colocar seus lácteos frescos em todo o País

Líder de mercado com suas marcas de iogurtes, requeijões e queijos "petit suisses", mais conhecidos no jargão dos fabricantes como produtos lácteos frescos, a LPC Danone enfrenta uma concorrência mais do que acirrada. Por isso, grande parte do sucesso da empresa pode ser creditado ao sucesso de suas operações de auscultar o mercado, produzir em cima dessa demanda e despejar nas prateleiras de todo o Brasil a sua produção. Pode parecer simples, mas não é. Até porque essa produção tem prazo de validade muito curto, 30 dias, e precisa ser vendida bem antes de se aproximar do limite, já que, conscientes, os atentos consumidores fatalmente vão preferir uma marca mais "nova". Dessa maneira, fica com a Logística a responsabilidade de colocar o produto na quantidade e momento certo. É o que explica, nesta entrevista, o engenheiro Ricardo Sbragia, chefe da Divisão de Engenharia de Logística de Distribuição da Danone.

JL - Como está a Logística da Danone?

RS - Nós somos uma empresa com característica voltada para o mercado. Nós consideramos que vendemos um produto e um serviço e a Logística está toda atrás desse serviço, agregada a esse produto. Assim, toda essa atuação voltada para o mercado, produto mais serviço, é que justifica a importância da própria Logística dentro da empresa.

JL - Na prática, como funciona?



Ricardo Sbragia: como bomba relógio

RS - Temos um órgão central, ligado à área comercial, e ele é incumbido de dar todo o apoio operacional às regionais e nesse apoio à avaliação, analisar situações de todo o processo de Distribuição e começam a se definir as melhorias que podem ser introduzidas no sistema. Pensando em custo, pensando em serviço, pensando na qualidade do produto, tudo isso voltado para um padrão que a gente quer atender em termos de mercado.

JL - Na implantação da Logística, quais foram os principais problemas encontrados?

RS - Um foi o próprio sistema de localização de depósitos e como fazer a distribuição. Nós chegamos a uma revisão completa de

todo o processo de Distribuição, que envolve depósitos e sistemas de Transporte, não que tenhamos mudado o sistema tradicional de transporte rodoviário, mas toda a integração desse sistema via veículos abastecedores. Temos veículos que ficam sediados na própria área de atuação e outros veículos que abastecem essa parte sediada na área de distribuição.

JL - Como é a geografia das fábricas e da área de Distribuição?

RS - Atuamos em todo o território nacional. Temos fábricas em Poços de

Caldas (requeijão), Bauri (linha Terra Branca) e São Paulo (linha Danone). Não existem duas fábricas fazendo o mesmo produto. Além disso, nós temos dez centros de Distribuição nas principais capitais de região.

JL - Com que prazos trabalham esses Centros de Distribuição?

RS - As fábricas trabalham, pelo ritmo de mercado. Num País como o nosso, em função de planos econômicos, em função do poder aquisitivo, trabalhamos com previsão de curto prazo. As dez regionais, assim, trabalham com uma semana à frente. A nível central prevendo o mercado como um todo e a nível de produção, um ciclo de oito semanas. Afé que é

Paquete padrão é importante

importante o sistema de informação dentro do próprio conceito de Logística de apuração da demanda de mercado. Dessa apuração é que sai a informação para a produção.

JL - Na prática, é uma corrida contra o relógio.

RS - Trabalhamos com o horizonte do consumidor tirando o produto da prateleira e levando para consumo. Selado o produto, o prazo de validade é de 30 dias. Uma verdadeira bomba relógio. É preciso dar um prazo ao consumidor entre a produção, a transferência para as bases regionais e daí até chegar ao ponto de venda.

JL - Quanto ao seu desenvolvimento, em que ponto está a Logística da Danone?

RS - Ela está ainda muito voltada para a área comercial. Existe uma integração, mas não existe uma atuação direta no processo de produção. Há o contato, a definição de objetivos, mas a gestão de insumos é independente. São duas gestões que se comunicam, não uma só.

JL - Logística e Marketing jogam papel importante. Como é Danone?

RS - Existe todo um entendimento das estratégias de Marketing com a área comercial. No próprio dia-a-dia há as estratégias ou as táticas para capitalizar em cima do que Marketing está buscando no mercado do que o mercado está precisando. Há a integração dos objetivos de atuação no mercado buscando o curto, médio e longo prazos. Essa integração se dá muito mais no nível comercial.

JL - Numa empresa como a Danone, pode-se dizer que a Logística é uma espécie de oxigênio...

RS - Creio que se pode considerar assim. Os consumidores estão cada vez mais conscientes sobre as características dos produtos. Isso

quer dizer que ele, ao comprar, observa, e muito, a questão do prazo de validade. Trata-se de assunto sério, pois um item com prazo de validade perto do vencimento, fatalmente será rejeitado pelo consumidor, que, se for preciso, mudará até de marca. Isso, evidentemente, pode provocar um bloqueio de venda. Então, internamente, via conceitos de Logística, temos de tentar evitar essa perda de mercado, ganhando em agilidade, e quem administra essa corrida é a Logística.

JL - A Logística também é uma arma contra a concorrência, não é?

RS - Sem dúvida. Ainda mais num mercado muito disputado como esse em que atuamos. Temos, pelos últimos levantamentos, 31% das vendas globais, contra 27% da (Nestlé). Numa corrida tão apertada como essa, o que começa a diferenciar são os detalhes.

JL - Por falar em detalhes, o que é a operação de transbordo?

RS - Toda nossa frota é frigorificada. Veículos maiores, tipo carretas, tem a função de deslocamento, enquanto veículos menores realizam a tarefa da Distribuição. São os chamados filhote. A operação de Transbordo, então, é a transferência de produtos desses veículos maiores para os menores, durante o trajeto. Temos cerca de 600 veículos, 20% próprios, o resto de agregados.

JL - A Danone se preocupa com a padronização de paletes?

RS - Muito. Há na empresa uma grande mobilização em torno da embalagem dentro do conceito de palletização. Já estamos adotando o pallet padrão da Abras, um trabalho valioso do consultor José Geraldo Vantine. Hoje, o que estamos tentando aprimorar é o estoque. Estamos adaptando conceitos de just-in-time à realidade brasileira.

operações de Logística.

Nivaldo Carlos Zanardi
Divisão Movimentação e Transportes
Salgema - Indústrias Químicas S/A

Como receber o JL

O JORNAL DA LOGÍSTICA, publicação mensal da Vantine & Associados Consultoria, é distribuído gratuitamente para o público que de alguma forma usa a Logística como ferramenta estratégica de desenvolvimento empresarial. Para receber o JL basta entrar em contato com a Vantine & Associados, por fax, telefone ou carta. Rua Cônego Eugênio Leite, 97, CEP 05414, Jardim Paulistano, São Paulo - SP. Telefone: (011) 853-5444. Fax: 64-9733.

Opinião

A agilidade da Danone

A Logística praticada pela LPC Danone é o tema central deste quinto número do nosso jornal. Atuando num setor de competição acirradíssima, a Danone usa a Logística como uma espécie de arma estratégica. O Jornal da Logística foi ouvido Ricardo Sbragia, da Chefia de Engenharia de Logística de Distribuição, que num longo relato mostrou o que a administração dessa área vital pode fazer por uma empresa. A Danone, que trabalha com produtos lácteos frescos, tem como diz Sbragia, uma bomba relógio sempre armada - o prazo de validade de seus produtos é de 30 dias e nesse prazo a empresa tem de colocá-lo em todo o Brasil. Levando-se em conta que um produto deixa de ser atraente quanto mais próximo está seu limite de validade, dá para imaginar o tamanho da agilidade que a LPC Danone precisa ter.

Outro assunto importante abordado nesta edição do JORNAL DA LOGÍSTICA é o momento atual vivido pelas empresas fabricantes de equipamentos para movimentação e armazenagem. Depois de amargar uma brusca queda nas vendas, consequência da recessão que atinge a economia do País, tais empresas começam a identificar sinais de melhora traduzidos por um princípio de aquecimento nas suas vendas. Cautelosas, preferem aguardar antes de retomar seus investimentos. Apesar disso, é possível sentir de maneira geral que a sensação é de moderado otimismo.

Finalmente, o JL mostra como estão as atividades da Vantine & Associados. Nos últimos 40 dias, esta consultoria envolveu-se num verdadeiro périplo, pelo Brasil e pelo Exterior (Logistech-USA '91), atendendo a convites para seminários e conferências sobre administração da Logística, afora a cotidiana e pesada carga de trabalho.

EXPEDIENTE

O JORNAL DA LOGÍSTICA é publicação da Vantine & Associados, rua Cônego Eugênio Leite, 97, São Paulo - SP. CEP 05414. FONE: (011) 853-5444. FAX: (011) 64-9733. Papel fornecido pela Tecnopallet - Tecnologia em Paletes (0122) 42-5345. Edição: Texto a Rigor - Editoria e Comunicação SC Ltda. Jornalista responsável: Fernando Leal. F: 872-6438

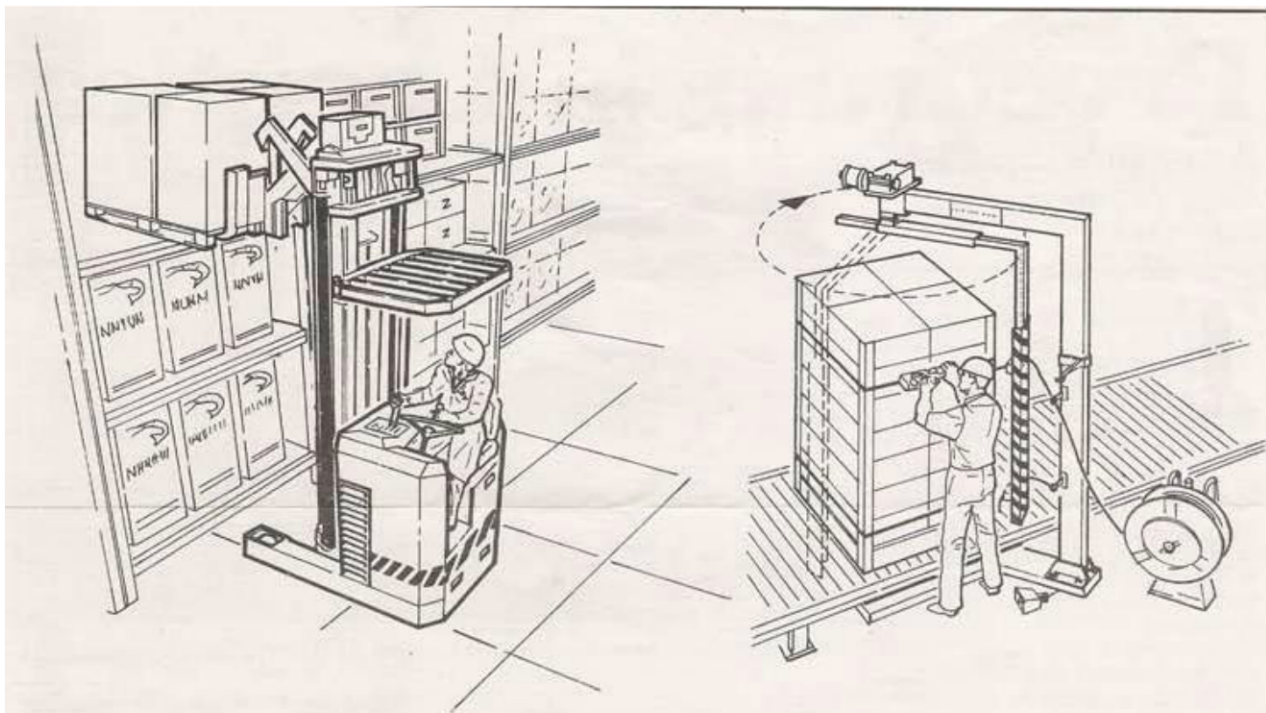
Cartas

Excelente trabalho

Quero me parabenizar com o excelente trabalho que a Vantine & Associados faz com seu JORNAL DA LOGÍSTICA, sem dúvida uma grande contribuição para a área de Suprimento.
Antônio A. Pinheiro Rodrigues
Gerente Divisão Administrativa
da Fundação Cesp

Boa contribuição

Acabo de tomar conhecimento da existência do JORNAL DA LOGÍSTICA. Quero desejar sucesso à iniciativa de editar veículo sobre assunto tão importante para as empresas e que, com certeza, muito irá contribuir para as



Equipamentos

Uma luz no fim do túnel

O que pensam e o que esperam os fabricantes de equipamentos de movimentação e armazenagem

Os fabricantes de equipamentos de movimentação e armazenagem de materiais começam a enxergar uma tênue luz no fim do túnel da grande recessão brasileira. São sinais ainda com pouca definição, mas suficientes para animar um setor que vem sofrendo pesadas baixas.

Ruy Piazza, diretor de Operações da Ameise, empresa fluminense que produz empilhadeiras e paleteiras elétricas, constata que seu volume de vendas vem crescendo desde abril. "Em abril houve melhora substancial e nos meses de maio e junho vendemos muito bem" - anima-se.

A Ameise, segundo dados do Sindimaq, deste ano, vendeu empilhadeiras e paleteiras que, no total das vendas registradas pelo sindicato dos fabricantes de máquinas lhe conferem, respectivamente, fatias de 72% e 57% do mercado nacional. Apesar desses sinais alentadores, a Ameise, no entanto, ainda não está pisando no acelerador da produção. "Estamos aguardando, porque, hoje, ninguém tem coragem de voltar a investir pesado" - justifica.

A Ameise, segundo Piazza, investiu forte em 1989 para expandir seu parque industrial no bairro carioca

de Cavalcante, onde está instalada com 222 funcionários. Agora, a empresa apenas cuida da manutenção desse parque industrial.

É mais ou menos essa também a avaliação que faz a Hyster, fabricante de empilhadeiras frontais contrabalançadas a combustão e guindantes autopropelidos. Diz Roland Buchhaas, representante distrital de Marketing da empresa. "Há sinais de aquecimento, mas, por outro lado, há também dúvidas sobre esse aquecimento" - resume Buchhaas.

Na Demag, empresa que produz transelevadores para coleta de pedidos e cargas unitizadas, a opinião é esta: ainda não deu para sentir a maneira pela qual o setor sairá do Plano Collor II. "Houve uma queda significativa; o baque foi muito grande" - lembra Gerson Bianco Alonso, chefe da Divisão de Armazenagem/Transelevadores.

A luz no fim do túnel, ainda tênue, é verdade, também é captada pela Skam, outra fabricante de empilhadeiras e paleteiras elétricas, além de "order pickers", ou equipamentos selecionadores de pedidos.

O gerente Comercial Hugo Giusti faz uma leitura diferente do momento. Para ele, a atividade da Skam es-

tá atrelada aos conceitos de modernização e produtividade, já que "a movimentação e armazenagem de materiais é a última fronteira da redução de custos".

Na Toller - empresa fabricante de baus de duralumínio, carrocerias abertas metálicas e o modelo sider, um baú com lonas de correr nas duas laterais - os indícios de revitalização estão sendo recebidos como uma "verdadeira salvação".

"Estamos amargando uma pesada recessão há pelo menos oito meses" - contabiliza André Toueg, sócio-gerente da Toller. Apesar disso, a empresa não abandona sua estratégia de acompanhar as necessidades dos seus consumidores. "É preciso produtividade para derrubar custos e é isso que vendemos em nossos equipamentos" - garante.

Lineu Camargo Penteado, diretor-presidente da Palettrans, lamenta a situação recessiva. O mercado, diz ele, está com 40% de sua capacidade. A Palettrans, que produz carros hidráulicos para paletes, carretas industriais e empilhadeiras (manuais, elétricas e autopropelidas) está com diversos projetos aguardando momento econômico mais favorável para colocá-los nas pranchetas.

Procura pela Logística

A Logística desperta cada vez mais interesse.

Veja de quem

Trabalhos de consultoria na área de Logística e Distribuição Física não são a única atividade da Vantine & Associados em seu dia-a-dia.

A empresa também realiza em grande intensidade cursos de treinamento, seminários, palestras e conferências para formar e informar um público de executivos e gerentes que cada vez mais procuram a ferramenta da Logística para solucionar seus problemas de eficiência e redução de custos.

Nos últimos dois meses, o vai-e-vem do consultor José Geraldo Vantine dá bem a dimensão do interesse - e da procura - pela Logística.

"Sistema Integrado de Embalagem" foi o tema do curso ministrado pelo consultor José Geraldo Vantine no Senai de Porto Alegre nos dias 17 e 18 de maio. A convite da Escola de Formação e Aperfeiçoamento Gerencial (EFAG), Vantine falou para uma platéia atenta sobre esse que é um dos itens mais importantes para o desenvolvimento da produtividade da empresa brasileira. O evento teve apoio da Varig e do principal jornal gaúcho, Zero Hora.

Quatro dias depois, Vantine esteve realizando palestra no Grupo dos Administradores de Materiais do Vale do Paraíba (Gramvap), em Taubaté. O tema foi outro assunto importantíssimo para a redução de custos no setor da Distribuição: "O palete intercambiável - a racionalização da



Vantine no Granvap: importância do palete intercambiável

Distribuição Física".

A maratona teve prosseguimento a 24 de maio, no Hotel Merac. Para ampliar o conhecimento de seus associados sobre Logística, a Associação Brasileira dos Transitários de Carga (ABTC) convidou o consultor José Geraldo Vantine para ministrar um curso sobre o assunto. Segundo José Arana, secretário-geral da entidade, o objetivo ao convidar Vantine foi o de reunir conhecimentos para que os associados possam melhor trabalhar o mercado internacional.

O seminário foi aberto pelo presidente da Associação Nacional dos Transportadores de Carga, Domingos Fonseca, que também falou sobre a importância da Logística.

Com um intervalo de quatro dias, a 28 de maio, mais um seminário, desta vez no Centro de Estudos Sócio-econômicos de Salvador (Cesec), pro-

moção da Federação do Comércio do Estado da Bahia.

O público predominante: funcionários de empresas sediadas no Pólo Petroquímico de Camaçari e Centro Industrial de Aratu, que foram assistir seminário sobre técnicas e utilização do palete, conduzido por José Geraldo Vantine.

A trilha de seminários, cursos e conferências da Vantine & Associados inclui também exposições no Exterior. De 22 a 30 de junho, ela coordenou, em Miami, o Logistech - USA '91. Já nos dias 25 e 26 de julho, por exemplo, estará presente em Bogotá, Colômbia. O tema, a Logística Integrada. No dia 25, o consultor José Geraldo Vantine falará durante palestra-almoço com empresários, para, no dia seguinte, no Centro de Desenvolvimento de Bogotá (Incolda), conduzir o "Seminário de Logística Integrada".

Foto NTC



José Arana (ABTC), Domingos Fonseca (NTC) e José Geraldo Vantine: palestra para transitários de carga