

## Distribuição

# Onde estão os gargalos logísticos na área de alimentos?

Falta de mão-de-obra qualificada, entaves de circulação nos vários modais, infra-estrutura logística do país, concentração de pedidos no final do mês. Estes são apenas alguns dos gargalos apontados.



Que os gargalos logísticos existem em toda a logística, e nas diversas áreas que a compõem, todos sabem. Mas, o foco central desta reportagem envolve os gargalos logísticos no segmento alimentício.

No caso da AGV Logística (Fone: 19 9876.9000), por exemplo, os gargalos enfrentados vão desde a falta de mão-de-obra qualificada para áreas administrativas e operacionais que um operador logístico integrado requer, até entaves de circulação em todos os modais, principalmente quando se fala na malha rodoviária, carente de investimentos e atualização em sua estrutura, prejudicando, desta forma, todas as partes envolvidas: operador, cliente, fornecedor e até consumidor final.

“Outro aspecto que merece atenção é a questão da infraestrutura energética, especificamente por conta de atividades com cargas refrigeradas e climatizadas – até o momento não são observadas soluções no curto prazo. A dificuldade na entrega de mercadorias nas grandes redes de supermercados e atacadistas muitas vezes constitui um gargalo, já que os intervalos para cargas e descargas podem ser longos, dificultando as operações para muitos operadores logísticos e transportadoras”, completa Jalaertem Souza, diretor comercial da AGV Logística.

“Dentro da atuação da Columbia neste segmento, as maiores dificuldades enfrentadas estão relacionadas à infraestrutura do próprio país. As condições precárias do modal rodoviário, os problemas portuários e a falta de integração entre modais são os maiores



**Quando existe um pico de sazonalidade, o fluxo logístico como um todo sofre muita pressão para suportar estes aumentos**

vilões. A cadeia de produtos alimentícios requer condições especiais na armazenagem e no transporte, portanto precisa ser ainda mais eficiente no que tange ao tempo envolvido. Situações como as citadas batem de frente com tais requisitos, ocasionando, por exemplo, problemas que interferem na qualidade do produto, encarecendo toda a cadeia e causando dificuldades para todos os envolvidos”, revela,



**Souza, da AGV Logística: gargalos são ocasionados pela falta de investimentos públicos e incentivos**

pelo seu lado, Marcelo Bueno Brandão, gerente da divisão de Operações e Logística da Armazéns Gerais Columbia (Fone: 11 3305.9999), em depoimento similar ao de seu colega da AGV Logística.

Por sua vez, José Pablo Garcia Villas Boas, da Conseil Logística e Distribuição (Fone: 71 2203.9000), ressalta que o principal gargalo no caso da sua empresa é o estado das estradas no nordeste – os tempos de viagem são muitas vezes o dobro do que se exigiria com pistas normais. “Temos um gargalo, também, no acesso ao porto de Salvador e na falta de infraestrutura portuária na Bahia”, regionaliza ele.

Gilson Aparecido Picholi, consultor e gerente da Transporte e Comércio Fassina – Terminal Rodo-Ferrovário de Jundiá, SP (Fone: 11 4533.2988), avalia que, considerando a variedade de alimentos transportados (perecíveis ou não), no caso da sua empresa, não-perecíveis, cujo fluxo de carga é representado em sua maioria pela origem e

destino o Porto de Santos, os maiores gargalos estão concentrados na travessia da cidade de São Paulo e no acesso ao Porto de Santos. “De fato, trânsito, áreas de restrições existentes em São Paulo e áreas com horários específicos de acesso são grandes gargalos”, concorda Oscar Cesar Bevilacqua, gerente geral da Log Frio Logística (Fone: 11 2175.7100).

“Os gargalos logísticos mais relevantes são encontrados na área de transportes, onde as condições das estradas brasileiras jogam contra a produtividade necessária para os negócios, quebra de veículos em regiões com pouco nível de serviços mecânicos, postos fiscais e trânsito nas grandes cidades. Fora isso, a falta de mão-de-obra especializada (realmente especializada) pode também ser descrita como um forte gargalo nas nossas operações”, resume Lucas Patury, gerente de planejamento logístico da Martin-Brower (Fone: 11 3915.9921).

Aldo Jaime Valenzuela Jorquera, gerente de site da



**Marques, da Cargolift: os culpados pelos gargalos são os embarcadores e o sistema tributário brasileiro**

ID Logistics no CD do Carrefour no Rio de Janeiro (Fone: 11 3809.3400), aponta dois gargalos logísticos: demanda do consumidor: sazonalidades que ocorrem, normalmente, pelas políticas de preços/oferta dos comerciantes, assim como pela política econômica do governo; e capacidades logísticas: quando existe um pico de sazonalidade, o fluxo logístico como um todo sofre muita pressão para suportar estes aumentos – CD’s pressionados, transportadores com problemas de disponibilidade, contratação e treinamento rápido de mão-de-obra, consumo de maior número de equipamentos de movimentação, etc.

Pensamento semelhante tem Roberto Macedo, diretor comercial da Mestra Log – Logística e Armazenagem (Fone: 11 4358.7000).

Segundo ele, o principal gargalo acontece com a concentração de pedidos no final do mês. “Todos os participantes do processo da rede de abastecimento possuem sua estrutura dimensionada para atender seus clientes. Porém, no final de mês, existe uma concentração muito grande de pedidos. Isso faz com que esta estrutura não suporte o acúmulo de demanda. As limitações de equipe de mão-de-obra e equipamentos de movimentação podem ser incrementadas com excedentes para suportar este período, mas a estrutura física não tem como ser expandida momentaneamente, sendo necessário aguardar o consumo para liberação de espaço físico”, analisa.

Aqui, também há a concordância de Bruno Crelier, gerente de cabotagem da Aliança Navegação e Logística (Fone: 11 5185.5600). Segundo ele, apesar das abundantes novas tecno-



sobrecarga no mês inteiro e a dificuldade de programar modais mais econômicos (de menor custo total) e, por outro lado, a grande incidência de transportes mais velozes e de maior custo. Acredito que aqui reside um dos maiores desafios às empresas e operadores logísticos”, completa Crelier.

## Culpados

Quando “se busca” os culpados pelos gargalos logísticos no setor de alimentos, as respostas são as mais divergentes.

Vejamos. Crelier, da Aliança, considera que não cabe denunciar culpados, mesmo porque a interdependência de todos os atores atuantes direta e/ou indiretamente ligados à operação logística de qualquer ordem é muito grande. “De qualquer forma, é fato que a iniciativa privada tem feito sua parte a fim de amortecer o impacto dessa ineficiência em seus negócios. Entretanto, essas iniciativas isoladas não resolvem o problema como um todo. Entendemos que as maiores oportunidades de alavancagem existentes hoje estão na mão do estado, em todos os seus níveis. Entretanto, sugere-se que o estado (federativo)

logias para amortecer o impacto entre o consumo e as previsões de venda, ainda temos como principal gargalo a falta de previsibilidade das vendas e, por conseguinte, a grande dificuldade de programação linear para o transporte. “Historicamente as vendas concentram-se na segunda quinzena e, em muitos segmentos, nos últimos dias do mês. Considerando todos os ativos que dão suporte à logística, temos uma situação de ociosidade ou



**Os produtos perecíveis exigem maior agilidade logística que os produtos secos**

elabore um plano ‘executivo’ macro, de largo espectro e que sirva para orientar iniciativas, sejam estaduais e/ou municipais.”

Markenson Marques, diretor-presidente da Cargolift Logística e Transportes (Fone: 41 3317.8496), diz que os culpados são os embarcadores e o sistema tributário brasileiro, que incentiva a concentração de faturamento em determinados períodos do mês. De acordo com ele, o Brasil precisa adotar a política de recolhimento de impostos semanalmente, porque o recolhimento mensal força as empresas a concentrar faturamento em dia específico, a exemplo do que ocorre com cartões de crédito de pessoa física.

Macedo, da Mestra Log, também enfoca esta questão. Para ele, a cultura no segmento é a principal responsável por estes gargalos. “Existem casos em que a demanda no mês está dividida da seguinte forma: primeira semana 10% do volume total dos pedidos; segunda semana mais 10% do volume total dos pedidos; terceira semana 20% do volume total e, na última semana, 60% do volume total dos pedidos.” Para o diretor comercial da Mestra Log, se os operadores dimensionarem equipes para trabalhos em função do pico, terão ociosidade nas três primeiras semanas. “Este é o grande desafio permanente na logística: conseguir fazer com que estes números batam sem deixar de atender ao cliente e sem onerar em custos com ociosidade. Os departamentos de vendas com suas metas estabelecidas também contribuem para este desequilíbrio, pois com a chegada do final do período e tendo suas metas a cumprir, abrem mão dos seus mark-ups e vendem no final do período praticamente a preço de custo. O comprador, sabendo disto, aguarda até o último momento para efetivar seu pedido”, completa Macedo.

Souza, da AGV Logística, considera que, de maneira geral, os gargalos são ocasionados pela falta de investimentos públicos e de incentivos para a iniciativa privada. “No caso de mão-de-obra qualificada, acreditamos que o fator principal de gargalo esteja no aquecimento e crescimento da economia nacional e na falta de formação específica para o segmento, cenário que está sendo modificado gradualmente pela implantação de cursos de especialização por conceituadas instituições educacionais. Quanto à lentidão na entrega em grandes redes, acreditamos que diálogos mais intensos poderiam ser travados entre empresas, transportadoras e entidades representativas da categoria, a fim

## ENCONTRO MARCADO COM O TRANSPORTE E A LOGÍSTICA NA REGIÃO SUL

**Inclua sua marca neste grande evento e assegure a oportunidade de fazer bons negócios.**

- |   |  |
|---|--|
| ■ Transporte de Cargas                                | ■ Fabricantes de Implementos               |
| ■ Transporte de Passageiros                           | ■ Distribuidores de Combustível            |
| ■ Transporte Internacional                            | ■ Tecnologia Embarcações                   |
| ■ Logística e Infra-estrutura                         | ■ Sistemas de Informação                   |
| ■ Operações multimodais                               | ■ Financeiras e Seguradoras                |
| ■ Fabricantes de Pneus                                | ■ Entidades Associativas e Representativas |
| ■ Fabricantes e montadoras de carrocerias e caminhões | ■ Publicações e Serviços                   |



**10ª TRANSPÓSUL**  
FEIRA E CONGRESSO DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA

**08, 09, 10 E 11 DE JULHO DE 2008**  
CENTRO DE EVENTOS FIERGS - PORTO ALEGRE / RS

**WWW.TRANSPOSUL.COM**

Organização/ Realização

**SETCERGS**  
Transporte e Logística

**FETRANSUL**  
Federação das Empresas de Logística e Transportes da Região Sul do Brasil

Av. São Pedro, 1420  
CEP 90230-124 - Porto Alegre / Rio Grande do Sul  
Fone (51) 3342.9299 - Fax (51) 3342.2053  
comercial@setcergs.com.br  
marketing@setcergs.com.br

## CONFIABILIDADE. POTÊNCIA. TECNOLOGIA AVANÇADA.



**25D-7**  
Diesel / Capacidade de carga: 2.500 Kg  
Tipo de Motor: KUBOTA V3300  
Velocidade: 18,9 Km/h



**25L-7**  
Gás / Capacidade de carga: 2.500 Kg  
Tipo de Motor: Hyundai Beta  
Velocidade: 20,6 Km/h



**HBF20C-7**  
Elétrica / 48V - 36V  
Capacidade de carga: 2.000 Kg  
Velocidade: 48V - 17 km/h / 36V - 12,4 km/h

DISTRIBUIDOR MASTER



- BMC/COMEXPO: (11) 2162-1449 - www.bmc-online.com.br
- CRANMAG: (16) 3551-1240
- DELTA MÁQUINAS: (91) 3245-8845
- GUIDES EQUIPAMENTOS: (48) 3245-8550
- LIFTCOM: (11) 3725-2822
- LP GARR: (21) 2276-7834
- NIMAG: (49) 3361-4700
- MARCONI: (65) 3665-1333
- NEPAR: (43) 3326-4660
- TECNOMAG: (11) 2633-4000
- YENEZA MÁQUINAS: (81) 3471-1005

Nós construímos um futuro melhor.

de sanar entraves no fluxo de recebimento de mercadorias”, avalia.

Não existem culpados se levarmos em consideração que tanto a iniciativa privada como os órgãos governamentais são responsáveis pela velocidade que está sendo imposta nas questões relacionadas à infra-estrutura do país. A avaliação é de Brandão, da Columbia.

Para ele, o que é imprescindível para o salto de eficiência é que haja coordenação entre as ações sem deixar de levar em consideração os objetivos do Brasil como um todo. É preciso que se analise o país como uma empresa, entendendo onde, como e com que prioridade os investimentos serão realizados. “Talvez falte ao governo um pouco mais de estratégia, que não se resume apenas ao plano, mas também à sua execução e acompanhamento.”

O gerente da divisão de operações e logística da Columbia destaca que o PAC foi recebido pelo setor privado com boa aceitação, porém a dificuldade em se concretizar as ações é grande, cabendo às empresas e à sociedade como um todo cobrar o governo.

“Todos devem se solidarizar nas soluções logísticas, contudo cabe ao governo planejar e investir em infra-estrutura para fazer do Brasil um país mais competitivo. Deve se investir também na capilarização dos centros de produção, para criar novas rotas de escoamento de produção”, acrescenta Villas Boas, da Conseil.



**Villas Boas, da Conseil: “todos devem se solidarizar nas soluções logísticas”**

Para Pichioli, da Fassina, são vários os culpados pelos gargalos logísticos: crescimento da demanda de transporte, maior quantidade de veículos circulando pelas ruas, avenidas e estradas e falta de investimentos na infra-estrutura de atendimento.

Bevilacqua, da Log Frio, também tem os seus “culpados”: o governo, que não efetuou os investimentos necessários na malha viária e no transporte público de São Paulo e agora quer repassar esse problema para o contribuinte, restringindo o acesso na cidade; e o destinatário, que não permite a entrega noturna devido ao pagamento de horas extras e adicional noturno e força para que a cadeia de abastecimento seja mantida durante o dia.



**As condições das estradas brasileiras jogam contra a produtividade necessária para os negócios**

## Papel do embarcador e do destinatário

Qual o papel do embarcador e do destinatário da carga no agravamento ou não do gargalo logístico?

Crelieir, da Aliança, pondera que, em cadeias de suprimentos tradicionais, embarcadores, transportadores e destinatários trabalham, cada um, de forma a otimizar sua própria logística e operações. “Eles atuam individualmente, preocupados apenas com sua parte no sistema de fluxo.”

Ainda segundo ele, há muitos embarcadores que não conhecem seus clientes e suas particularidades. Como resultado, inadvertidamente criam problemas e ineficiências entre si e também para outros participantes da cadeia – sendo que todos adicionam custo ao sistema total. “Entendemos necessário que todos os participantes da cadeia estendam sua visão para além das fronteiras da corporação e trabalhem cooperativamente com todas as partes da cadeia em um

esforço para otimizar todo o sistema.”

Em sua análise, Marques, da Cargolift, considera que ambos fazem sua parte para ajudar a resolver a situação ao sincronizar a janela de carregamento com a janela do destino para descarga. “Por exemplo: se a expedição na janela de embarque é meio dia e o *transit time* é de oito horas, então é necessário haver uma janela no embarque para as 20 horas. Com essa sincronização, é possível reduzir o gargalo.”

De fato, para Villas Boas, da Conseil, o embarcador, em boa composição com o destinatário, pode melhorar os gargalos com um melhor planejamento da movimentação de cargas buscando não sobrecarregar os períodos de alta movimentação.

Para Macedo, da Mestra Log, o embarcador sofre com a estrutura limitada para atender aos picos de entrega. Afinal, a concentração é grande e a carga deve ser expedida com prazos curtos a serem cumpridos para não correr o risco de não haver

## ECR Brasil também aponta os gargalos

Entre os principais gargalos logísticos enfrentados na área de alimentos, Claudio Czapski, superintendente da Associação ECR Brasil (Fone: 11 3034.4012), cita o problema da concentração do uso do modal rodoviário, que é deficiente e gera um pesado ônus devido aos problemas de infra-estrutura. O ideal, segundo ele, seria o uso dos modais aquaviário e ferroviário.

Com relação ao transporte, os problemas maiores são com os alimentos *in natura*, pois muitos caminhões não seguem as especificações de qualidade, ou

seja, não trafegam com as condições ideais de higiene, refrigeração e manuseio – situação transferida para os pontos-de-venda. Czapski salienta a importância da monitoração das condições a que forem submetidos os produtos, já que nem sempre o controle de qualidade é assegurado.

Outros gargalos, de acordo com o superintendente da Associação ECR Brasil, são o não entendimento da cadeia e o não alinhamento do processo. É preciso que haja uma predisposição de todos que fazem parte da cadeia logística para conversar sobre a correta distribuição dos produtos e as particularidades da operação. “Fazer

mercadorias disponíveis para a venda. O destinatário sofre com o mesmo problema. Ele precisa aguardar as vendas para conseguir local onde armazenar o produto, uma vez que pode ocorrer o acúmulo dos produtos que ainda estão sendo adquiridos pelo consumidor final. Por sua vez, o transportador tem seus equipamentos utilizados de maneiras inadequadas, como se fossem armazéns, pois enquanto não se desocupam locais para a descarga, os caminhões ficam carregados parados na porta do destinatário, situação comum de se encontrar nos grandes centros de recebimentos do país.

“O embarcador/destinatário têm por objetivo a produção, a venda, a distribuição e a ampliação de seus negócios, mas cabem a eles também (e agora mais do que nunca) analisar e entender os problemas e dificuldades cada vez maiores para o transporte das mercadorias de uma maneira estratégica. E isso envolve, essencialmente, conhecer a situação atual da infraestrutura de atendimento, problemas e perspectivas futuras para que sejam definidas as estratégias operacionais



**A falta de previsibilidade das vendas é considerada o principal gargalo**

agendamento é uma iniciativa que pode reduzir custos e desperdícios na cadeia. É preciso acertar as dúvidas antes de entregar as mercadorias”, salienta.

Para Czapski, nem só os operadores logísticos ou frotas terceirizadas cometem erros, que podem ser de qualquer um nas cadeias, se não houver alinhamento e integração das operações. “Muitas vezes as faltas são de compartilhamento de informação”, diz.

E quem são os culpados? Para o superintendente da Associação ECR Brasil não há um único culpado, os problemas envolvem falta de legislação, falta de controle da legislação existente e falta de controle dos processos pelos integrantes da cadeia, entre outros. De acordo com ele, enquanto se aceitam produtos fora das normas, a situação vai continuar ruim. Para Czapski, falta visão de conjunto, análise das possibilidades, estatísticas para auxiliar na busca de soluções e investimentos em infraestrutura.



**Pichioli, da Fassina: maiores gargalos estão na travessia de São Paulo e no acesso ao Porto de Santos**

visando superar e obter o melhor resultado operacional e financeiro para atendimento aos seus clientes com o menor custo possível.” A avaliação é de Pichioli, da Fassina.

Para Bevilacqua, da Log Frio, o embarcador esta sujeito ao que determina seus clientes, ou seja, é o menor culpado nesse gargalo. Já o destinatário, conforme explicado anteriormente, força para que a distribuição seja no período diurno.

## Tipo de produto

O tipo de produto alimentício com o qual se opera acaba por ser um gerador de gargalo logístico? Esta é outra pergunta com respostas bastante variadas.

“Em linhas gerais, alimentos perecíveis demandam maiores cuidados por conta de prazos de entrega e condições de transportes”, destaca Souza, da AGV Logística.

“A Aliança atua em diversos segmentos da indústria alimentícia,

Por outro lado, ele acredita que a pressão legal em alguns mercados pela segurança alimentar e a grande competitividade do mercado têm ajudado a superar os problemas. “O uso dos operadores logísticos é uma forma de melhorar a situação, porque são especializados e têm tecnologia em equipamentos”.

Outra ação importante que já ocorre é a colaboração entre as empresas. Czapski diz que se um caminhão é contratado por uma empresa para a entrega em certo ponto-de-venda, porque outra empresa também não pode abastecê-lo com seus produtos, se devem seguir para o mesmo local? Além de concorrentes, essas empresas são colaboradoras. “Este pode ser um forte fator de oportunidades a serem exploradas”, finaliza.

desde a carga reefer, os congelados in-natura, como frango, carne, peixe, etc., até os alimentos industrializados, mas não diria que há gargalos logísticos, apenas condições particulares de atendimento à logística de distribuição desse segmento.

O primeiro grupo, por exemplo, demanda grandes lotes de movimentação, necessidade de maior programação e rapidez no atendimento das coletas, além de infra-estrutura portuária adequada para manter os equipamentos conectados a fontes de energia. Já o segundo grupo atua de duas formas, na transferência para CDs posicionados mais próximos dos mercados de consumo – nesses casos há maior previsibilidade de volumes e o transporte tende a ocorrer ao longo do mês inteiro –, e a venda direta para clientes finais – nesses casos, há uma grande concentração de volumes no final do mês como já comentado, demandando do operador grande flexibilidade e mobilidade para atender a tais demandas. Esse grupo convive, ainda, com a necessidade de maior acerto nas entregas (cumprimento de prazos de transporte), baixo nível de avarias e maior visibilidade do last-mile (entrega no destinatário), normalmente difusa ao embarcador e onde normalmente ocorrem custos adicionais não previstos originalmente e demais outros problemas que afetam a relação comercial com seu cliente final”, pondera Crelier, da Aliança.

Por sua vez, Brandão, da Columbia, diz que, como sua empresa trabalha com produtos industrializados, o tipo de produto não é um gerador de gargalos.

“Nos produtos secos não é o produto em si que pode provocar um gargalo e, sim, um processo logístico mal planejado. Os produtos perecíveis exigem uma maior agilidade logística (operacional e transportes) que os produtos secos. Independente do produto, as exigências para o operador logístico são muito parecidas em função das responsabilidades com qualidade, produtividade e prazos”, avalia, por sua vez, Jorquera, da ID Logistics.

“Sem dúvida, o tipo de produto acaba por ser um gerador de gargalo logístico. A característica dos alimentícios tem sua situação bastante especial, pois o consumidor de modo geral aguarda o recebimento de seus rendimentos no início do mês para abastecer suas residências com os produtos que toda família irá consumir, desencadeando o abastecimento do varejista que se prepara para esta demanda. Além de todas essas variáveis, ainda encontramos os problemas de infra-estrutura logística no país. Quando falamos em abastecer outras regiões com percursos maiores, a falta de infra-estrutura em rodovias, portos, ferrovias e aeroportos acaba impactando em custos de períodos maiores para o deslocamento destes materiais e contribui para um trabalho de baixa performance, que deve ser vencido a custos maiores do que os aceitáveis”, finaliza Macedo, da Mestra Log. ●

## Transportadores Moveflex®

**Facilitando ainda mais os processos de logística das empresas.**

### Transportador Gravitacional Série B

Prático e econômico, o transportador gravitacional Série B possibilita que volumes com dimensões diversas deslizem facilmente sobre rodízios com um simples ajuste de altura. Muito utilizado na carga e descarga de caminhões, linhas de produção e movimentação interna.



### Transportador Elevatório Moveflex®

Motorizado, possibilita vencer diferenças de altura sem esforço para o operador. Possui regulagem angular que garante apoio de 90° em relação ao solo.



### Transportador Moveflex® Motorizado Série Mroll

Tecnologia versatilidade e força na linha de produção. Flexível, fácil de movimentar e contraído, ocupa apenas 1/4 do tamanho original.



**KAUFMANN**

Tel: 11 3758.5654 - Fax: 11 3758.0724  
moveflex@gehaka.com.br - www.kaufmann.com.br