

Logística no



Denise Turco

Infra-estrutura precária e transportes, processos manuais e uso de tecnologias avançadas na gestão de CDs compõem o cenário logístico mexicano. Empresas como Oxxo, Alsea/DIA e H-E-B se destacam com operações dinâmicas

Deficiências e inovações logísticas coexistem no México. Como no Brasil, problemas de infra-estrutura e transportes e processos ineficazes que comprometem a performance das empresas caminham ao lado de tecnologias avançadas na gestão de centros de distribuição. Comparar os dois países é tarefa difícil em razão das contradições estruturais e regionais e os diferentes níveis de desenvolvimento das empresas em vários setores.

Há dez anos, segundo Antonio Rivero, diretor de projetos da Kom International no México, o governo investe em rodovias, ferrovias, portos e aeroportos. “O governo está preocupado em melhorar a infra-estrutura logística, especificamente na região central (Estado do México), que distribui para o resto do país, e ao norte, na fronteira com os Estados Unidos, onde estão concentradas as indústrias maquiladoras”, afirma.

O modal rodoviário é o mais utilizado, e as estradas encontram-se em bom estado de conservação nas principais cidades do país, como pode-se notar na Cidade do México, em razão de aplicação de recursos de companhias particulares na última década. Porém, mesmo com investimentos recentes ainda há ineficiências. “Em média o custo logístico no México está entre 12% e 15% das vendas das empresas, porcentual extremamente alto quando se compara com o dos Estados Unidos, que está em 7%. A razão é a ineficiência logística, principalmente em relação ao transporte”, declara o diretor da Kom.

A instalação de centrais aduaneiras, locais para armazenagem de produtos importados com isenção de impostos na retirada de mercadorias, em portos e empresas é crescente no México e possibilita a integração dos modais, de acordo com o consultor. “Apesar de a infra-estrutura logística não estar avançada como em outros países, há uma tendência de desenvolvimento do país propiciada pelo acordo de livre comércio com Estados Unidos e Canadá (Nafta). Isso impulsiona o governo a investir em infra-estrutura e as empresas a melhorar os processos”.

Segundo Rivero, as empresas locais utilizam paletes há uma década, enquanto no resto do mundo o equipamento já é usado há 25 anos. Assim, 60% dos carregamentos são manuais e levam em média duas horas (com paletes seriam 20 minutos). No centro de distribuição da Nestlé, em Monterrey, por exemplo, os carregamentos são manuais. “É muito comum as empresas, inclusive multinacionais, carregarem caixa por caixa”, diz. A compensação de carga é outro problema apontado por Rivero: dos caminhões que saem

carregados, 65% retornam vazios. E a mudança de paradigma é impulsionada pelo Wal-Mart. A companhia americana utiliza paletes no carregamento e os caminhões vindos dos Estados Unidos voltam cheios.

Dessa forma, no México há desde armazéns sem padronização e palletização a centros de distribuição multitemperatura totalmente automatizados. Oxxo, Alsea/DIA e H-E-B são exemplos de empresas com estoques baixos, processos rápidos e eficientes. Veja a seguir.

Conveniência

Fundada em 1999, a Oxxo é a maior cadeia de lojas de conveniência com 3400 unidades em 90 cidades do país. A empresa pertence a Femsacomercio, divisão da Femsacomercio (Fomento Económico Mexicano), maior companhia de bebidas do país, e com negócios nas áreas de embalagens, refrigeradores e logística. A Oxxo é responsável por 70% do faturamento da Femsacomercio (US\$ 4 bilhões/ano), que opera ainda com a Bara, rede de lojas de conveniência dirigida às classes C/D, e a Six, armazéns de bebidas.

Em vários formatos, os pontos-de-venda Oxxo estão espalhados pelas cidades (em média, a uma distância de seis quadras cada loja), estradas e postos de gasolina. Com a proposta de oferecer serviços 24 horas, variedade e atenção no atendimento, a empresa cresceu 30% nos últimos cinco anos, segundo o gerente de operações, Demian Cota Trujillo. As lojas têm, em média, área de 170 m² e trabalham com mix de 1500 itens; cervejas e refrigerantes são os carros-chefes de vendas. Os sete centros de distribuição da companhia espalhados pelo país atendem 60% das necessidades das lojas e parte dos for-



Rivero, da KOM: transporte é um problema

necedores entregam diretamente nos pontos-de-venda. O faturamento individual das lojas Oxxo é de cerca de US\$ 60 mil, com 20% de margem de lucro, afirma Trujillo.

A Cidade do México abriga o maior centro de distribuição da companhia com uma área total de 12 mil m², 350 funcionários e faturamento de US\$ 17 milhões/mês. Inaugurado em março de 2004, o CD tem estrutura para atender 1500 unidades – atualmente abastece 1046 – na região metropolitana do Distrito Federal e cidades vizinhas. Em 2005 a intenção é crescer 64% nesta unidade. Segundo Trujillo, o armazém foi concebido para abrigar diferentes tipos de produtos (secos, congelados e resfriados), dar maior eficiência no transporte de cargas e atender pedidos pequenos. Com as novas instalações, a produtividade de 2800 caixas/mês subiu para 4000 caixas/mês, afirma o executivo.

Ao todo são movimentados 12.300 itens com utilização de sistema de radiofrequência. O CD comporta 13 mil posições-paletes em

racks de 12 metros de altura e tem câmaras para refrigeração de frutas, verduras, lácteos e para congelados.

Uma esteira agiliza o fracionamento de mercadorias em caixas plásticas, que retornam para o CD após a entrega. Em média são movimentadas 700 peças/hora ou 120 caixas/hora. Já o picking de produtos de alto giro, promoções e bebidas (licores, tequila etc.), em paletes é feito no mezanino.

A frota de 30 caminhões com duas temperaturas faz entregas semanais para as unidades de acordo com suas necessidades, mas o plano é aumentar a frequência de entregas e diminuir os estoques das lojas, integrando-os ao inventário do CD. Cada caminhão é carregado em 20 minutos e realiza cerca de 16 entregas diárias no Estado do México.

Know-how em food service

Especializada no setor de food service, a DIA é uma distribuidora fundada em 1989 e responsável pelo abastecimento das redes de fast food Domino's Pizza, Burger King, Starbucks Popeye, que oferece especialidades em frango, Cinemark, hotéis, bares, restaurantes etc. A empresa é

subsidiária do grupo Alsea, que tem o direito de explorar as marcas citadas como masterfranquiado no México. Assim, a DIA tem duas operações distintas: distribuição de produtos para vários clientes food service e fornecedora de produtos para as lojas próprias e franquias da Alsea em terras mexicanas. "A massa crítica não alcança volumes para justificar operação, além disso temos custo alto porque metade dos produtos (queijo, batata congelada etc.) é importada dos Estados Unidos. Por isso não atendemos somente as marcas da Alsea", explica Héctor Orrico Ornelas, diretor corporativo de logística e distribuição. No ano passado a DIA faturou US\$ 150 milhões.

No total são atendidas no país 488 lojas da Domino's (250 Skus), 202 da Burger King (300 itens), 32 da Starbucks (500 skus), e 2 Popeyes (mix de 120 itens).

Com departamento de compras centralizado, a DIA abastece 80% das necessidades dos clientes (alimentos, embalagens, caixas, exceto pão, refrigerante e frango).

Além de distribuidor, a DIA pro-

Números semanais da DIA

Frequência de duas visitas a
120 cidades
698 pontos-de-venda
320 rotas
1517 entregas
232.780 caixas entregues
141.080 km percorridos



duz as massas de pizzas para a Domino's, que responde por 60% do faturamento. Para isso, conta com aparato industrial e departamento de qualidade nos cinco centros de distribuição espalhados pelo país. Diariamente no CD da Cidade do México, por exemplo, são produzidos e entregues nove mil caixas de pizza, o equivalente a 40 toneladas.

Com 30.393m² de terreno, 9.151 m² de armazenagem em três temperaturas, o CD da capital federal é o maior da empresa. São nove mil posições-paleta, 19 docas para carga e descarga e 250 funcionários que trabalham em três turnos todos os dias do ano. A distribuidora também aposta em Monterrey, seu segundo maior mercado, e conclui neste mês a ampliação do CD a fim de dobrar a atual capacidade operacional.

A DIA trabalha com solução Oracle para integrar os processos e está definindo plataforma para fazer confirmação de entrega em tempo real. A frota de 68 caminhões em três temperaturas roda cerca de 20 horas com dois motoristas para realizar as entregas. Cada armazém atende cidades num raio de 600 quilômetros.



Carregamentos manuais, mesmo nas empresas multinacionais, são comuns no México

Controle exemplar

Centro de distribuição da H-E-B no México opera com estoque baixo e grande fluxo de produtos

Uma construção imponente em uma estrada com paisagem árida em Escobedo, cidade ao lado de Monterrey, no México, chama a atenção daqueles que por ali passam. Trata-se do mais equipado CD da rede de hipermercados americana H-E-B, sigla de Howard Edward Butt, fundador da empresa. Práticas avançadas na gestão de estoque, armazém multitemperatura, tecnologia, operação de fluxo e cross docking e centralização de compras compõem a estratégia para abastecimento dos pontos-de-venda.

Depois de três anos de obras e investimento de US\$ 40 milhões, o CD inaugurado em outubro/2004 tem capacidade para atender 40 lojas. A expectativa é ter retorno do investimento em oito anos. Conta Gerardo Uribe Garcia, diretor de cadeia de abastecimento, que os fornecedores entregavam direto nas lojas em quantidade para uma semana, e isso gerava problemas. "A centralização é altamente eficiente e organizada e diminui problemas com produtos", afirma.

Com faturamento anual de US\$11 bilhões, a H-E-B está no México desde 1997 e suas vendas atingem US\$ 780 milhões/ano provenientes das 20 lojas, com área en-

tre 6500 e 10 mil m², instaladas ao norte do país. Com 4100 funcionários, concentra em Monterrey 15 lojas e prevê abrir mais cinco neste ano. O armazém distribui 35% das mercadorias vendidas nas lojas, mas a meta é abastecer 70% das necessidades das unidades.

O destaque da operação da H-E-B é o fluxo das mercadorias e estoque baixo: tudo o que entra rapidamente é expedido para as lojas. Assim, a operação é 70% de fluxo e cross docking e 30% de armazenagem.

Com música ambiente, três temperaturas e altura de 20 m, o CD tem áreas para não alimentos, perecíveis, carnes, eletroeletrônicos etc. Nas câmaras frias possui sistema para aquecimento do piso para impedir resfriamento. Para o amadurecimento de frutas, dispõe de sete câmaras com temperatura controlada por computador.

Segundo os controles de produtividade, 99,8% da conferência de embarque de cargas estão corretos. Nas entregas ocorre um erro a cada cem operações. O custo logístico da H-E-B representa 1,4% das vendas, diz Garcia. A meta é reduzi-lo para enfrentar o Wal Mart, seu maior rival no México. "O transporte é o principal custo, mas ainda não dá para concorrer com Wal Mart. Também precisamos aprimorar e diminuir o inventário", afirma Garcia.(D.T.)

Centro de distribuição da H-E-B no México

Produtos	Área/m ²	SKUs	Embarques/semana
Não perecíveis	15 000	8 000	118 mil caixas
Perecíveis	15 000	4 300	96 mil caixas
Frutas e verduras	1 600	4 550	84 mil caixas
Carnes	350	150	12 mil caixas

O que você prefere?

O sabor da fruta,



ou a refrescância...



e do fresh

Boavistense

Fone: 0xx 54 520 9600
www.boavistense.com.br
boavistense@boavistense.com.br

Fluxo a favor dos lucros

Um dos mais modernos do México, novo CD da rede supermercadista H-E-B apresenta grande fluxo de mercadorias e estoque baixo

Uma construção imponente em uma estrada com paisagem árida em Escobedo, cidade ao lado de Monterrey, no México, chama a atenção daqueles que por ali passam. Trata-se do novo e mais equipado centro de distribuição da rede de hipermercados americana H-E-B, sigla de Howard Edward Butt, nome do fundador da empresa. Práticas avançadas na gestão de estoque em armazém multitemperatura, tecnologia, operação de fluxo e cross docking e centralização de compras compõem a estratégia para abastecimento dos pontos-de-venda.

Depois de três anos de construção e investimento de US\$ 40 milhões, o CD inaugurado em outubro/2004 tem capacidade para atender 40 lojas. A expectativa do varejista é ter retorno do investimento em oito anos. Segundo Gerardo Uribe Garcia, diretor de cadeia de abastecimento, os fornecedores entregavam direto nas lojas em quantidade suficiente para uma semana, e isso gerava problemas. “A centralização é altamente eficiente e organizada e diminui problemas com produtos”, afirma.

Com faturamento anual de US\$11 bilhões, a companhia norte-americana se instalou no México em 1997 e suas vendas atingem US\$ 780 milhões/ano provenientes das 20 lojas, com área entre 6500 m² e 10 mil m², instaladas ao norte do país. Com

4100 funcionários, concentra em Monterrey 15 pontos-de-venda e prevê abrir cinco unidades em território mexicano neste ano. O novo armazém distribui 35% das mercadorias vendidas nas lojas. Em 2005 pretende abastecer 70% das necessidades das unidades.

O destaque da operação da H-E-B é o fluxo das mercadorias e estoque baixo: tudo o que entra rapidamente é expedido para as lojas. Dessa forma, a operação é 70% de fluxo e cross docking e 30% de armazenagem. “O CD foi desenhado para não armazenar e ter um fluxo rápido”, afirma Garcia.

Com ar condicionado, música ambiente, três temperaturas e altura de 20 metros, o CD tem áreas específicas para não alimentos, produtos perecíveis, frutas, verduras,

carnes, móveis, eletroeletrônicos etc. Nas câmaras frias possui sistema para aquecimento do piso para impedir resfriamento devido às baixas temperaturas. Para o amadurecimento de frutas, dispõe de sete câmaras com temperatura controlada por computador.

Nos controles de produtividade, a empresa é exemplar: 99,8% da conferência de embarque de cargas estão corretos, o erro é de apenas 0,2%. Nas entregas ocorre um erro a cada cem operações. O custo logístico da H-E-B representa 1,4% das vendas, de acordo com o diretor da empresa. Porém, o desafio é reduzir o custo para enfrentar o Wal Mart, seu maior rival no México. Segundo Garcia, o concorrente possui receita porque tem custos logísticos muito baixos. “A H-E-B vai buscar uma maneira de atacar os custos com ferramentas. O transporte é o principal custo de distribuição, mas ainda não dá para concorrer com Wal Mart. Também precisamos aprimorar e diminuir o inventário”, afirma.(D.T.)

Centro de distribuição da H-E-B no México

Produtos	Área/m ²	SKUs	Embarques/semana
Não perecíveis	15 000	8 000	118 mil caixas
Perecíveis	15 000	4 300	96 mil caixas
Frutas e verduras	1 600	4 550	84 mil caixas
Carnes	350	150	12 mil caixas

