



# DISTRIBUIÇÃO PARA PEQUENAS EMPRESAS

Atividade deve ser dimensionada para que seja possível encontrar o equilíbrio entre custos e níveis de serviço aos clientes

Logística, de forma resumida, é a arte de gerenciar e controlar o fluxo de materiais e informações, com o objetivo de atender as expectativas e necessidades dos clientes. Dessa forma, fazem parte do processo logístico as atividades de suprimentos, compras, recebimento, estocagem, movimentação de materiais, separação de produtos, expedição e distribuição aos clientes.

As atividades de logística de distribuição são muito importantes no atendimento aos clientes, uma vez que os custos envolvidos são elevados. Normalmente, as empresas de médio e grande porte tratam a logística de distribuição como uma importante ferramenta na retenção dos clientes, investindo em estrutura organizacional, equipamentos e tecnologia de informação de forma a equilibrar a relação entre a minimização dos custos e o atingimento de níveis de serviços adequados, para oferecer prazo e qualidade na entrega dos produtos aos clientes.

Mas e as pequenas empresas, como tratam seus processos de distribuição e entrega?

Em nossa atividade de consultoria, percebemos que as pequenas empresas priorizam as negociações comerciais ou aspectos técnicos dos produtos e serviços, não dedicando a atenção necessária aos aspectos logísticos de uma forma geral. É comum encontrarmos nas pequenas empresas problemas na organização física dos processos, como inadequações no layout, excesso ou falta de estoques, armazéns mal dimensionados e também sistemas de transporte e distribuição ineficientes, resultando em baixo nível de serviço, altos índices de reclamações e perda de clientes.

Muitas dessas empresas justificam que, por serem pequenas, não têm como investir em logística de distribuição. Outras consideram que as atividades de logística são secundárias, que qualquer área pode ser um armazém, em geral um espaço não utilizado na empresa, e que para entregar produtos aos clientes basta comprar um veículo ou contratar

uma transportadora e deixar tudo na mão dela!

Se sua empresa pensa assim, cuidado! Você pode estar jogando dinheiro pela janela, tanto em perdas nos processos, gastando mais do que precisa, como em perda de clientes, já que baixos níveis de serviços, como atrasos e entrega de produtos trocados ou avariados, podem resultar na perda do cliente.

Dessa forma é importante que também a pequena empresa dedique uma atenção especial aos seus processos de distribuição e entrega aos clientes, dimensionando adequadamente as atividades de armazenagem, separação de pedidos, expedição e transportes, por menores que possam parecer. Um bom sistema de distribuição permitirá obter a fidelização do cliente, resultando em crescimento nas vendas.

O primeiro passo para implementar um sistema de distribuição consiste em analisar o segmento, identificando se o cliente necessita de entrega ou se ele próprio retira o produto na empresa. Caso o cliente retire os produtos, investimentos maiores serão feitos em armazenagem e separação de pedidos. Se tivermos a necessidade de entregar no cliente, precisaremos avaliar com cuidado os aspectos de transportes, analisando alternativas entre manter frota própria ou contratar terceiros para essa atividade.

## Armazenagem e separação de pedidos

Para essas atividades, é importante selecionar os equipamentos mais adequados a serem usados no armazém, desde simples estanterias até estruturas porta-paletes ou mesmo equipamentos automatizados (dependendo do número de SKUs e de produtos separados por hora). A separação de pedidos exige atualmente, em quase todos os casos, uso de tecnologia de informação, com um sistema próprio para o gerenciamento de aspectos como pedidos, roteiros, endereços nos estoques, lotes de

produto, validade, etc. Nesses casos são aplicáveis softwares da família WMS ("warehouse management system", sistema de gerenciamento de armazéns).

## Transportes

Uma frota própria pode ser uma solução interessante para empresas que atendem áreas restritas, com clientes e cargas bem definidas. A identificação dos tipos de veículos a serem adquiridos deve considerar análise dos produtos, como tamanho, peso e cuidados especiais (fragilidade, controle de temperatura, valor médio), bem como as quantidades necessárias. Deve ser feita através de um estudo integrado com o perfil da demanda dos clientes, de forma a encontrarmos os veículos que permitam a melhor utilização (em volume e peso), resultando em menor custo por unidade entregue.

A terceirização, através da contratação de uma empresa especializada em transportes, pode ser a solução para quando temos entregas mais distantes, cargas mais fracionadas, ou pedidos de tamanhos muito variáveis. Neste caso é necessário realizar um processo de contratação estruturada e, mais importante, definir qual o modelo de gerenciamento e as formas de remuneração mais adequadas à nossa empresa, e não à transportadora. Outro aspecto importante é considerar que, em muitos casos, os custos podem ser compensadores com a consolidação de cargas com outras empresas, permitindo entregas mais baratas e rápidas em locais mais distantes. A negociação é um aspecto-chave, pois se for um modelo de pagamento que não atenda a necessidade da nossa empresa vai gerar problemas. Também é importante conhecer bem a operação e orientar os serviços da transportadora. Delegar todas as responsabilidades para o contratado, além de caro, pode ser um risco ao nosso negócio.

A utilização de tecnologia de in-

**Um bom sistema de distribuição permitirá obter a fidelização do cliente, resultando em crescimento nas vendas**

transportes, pode ser a solução para quando temos entregas mais distantes, cargas mais fracionadas, ou pedidos de ta-





formação nos processos de transporte também é fundamental nos dias de hoje para que possamos ter em nossas mãos o controle total desses custos, que, como já falamos, são altos. Os softwares de gerenciamento de transportes são conhecidos como TMS (“transportation management system”, sistema de gerenciamento de transporte) e podem ter diversas finalidades.

Roteirizadores: softwares de planejamento da distribuição especializados em criar rotas para reduzir a quantidade de quilômetros percorridos e otimizar o aproveitamento dos veículos, consequentemente, reduzir os custos e

prazos de entrega. Dependendo do porte da empresa e da complexidade da distribuição, pode-se usar desde soluções simples e gratuitas na web, como o Google Maps ([maps.google.com](http://maps.google.com)), equipamentos de baixo custo como GPS (que podem servir como apoio na criação de rotas), até softwares especialistas, que têm muitas outras funcionalidades e uma precisão muito maior.

Softwares de gerenciamento de custos: existem vários softwares para gerenciamento de custos de transportes. Para frotas próprias, temos softwares especialistas para controlar gastos com combustível, pneus, manutenção, pes-

soal, tributos, etc. Para frete contratado, existem soluções que gerenciam muito bem as faturas das transportadoras, evitando os erros de cobrança.

Softwares de rastreamento: úteis para aspectos de segurança, proteção contra roubo e mesmo na orientação ao cliente quanto à situação do pedido, sendo muito comum permitir ao cliente que faça uma consulta on-line pela internet.

## Conclusão

A pequena empresa deve dedicar maior atenção aos seus processos de distribuição, avaliando suas necessidades para os aspectos de armazenagem e transportes. Uma estrutura adequada permitirá que a empresa encontre o equilíbrio entre os custos e o atendimento do nível de serviço necessário à manutenção de seus clientes. [ ]

---

**Wagner Salzano** é gerente de projetos da IMAM Consultoria, empresa especializada em projetos e treinamentos em logística.