

Logística de distribuição no varejo

Demanda aquecida compromete o nível de serviço se a localização do CD não for adequada

Vivemos hoje um boom econômico excepcional. O País cresce a um ritmo acelerado, e a alta demanda começa a gerar dificuldades aos “players” que atuam no mercado varejista.

Como impacto do crescimento temos assistido a uma redução do chamado “nível de serviço” ao cliente, representado pelo aumento dos prazos de entrega, pela falta dos produtos desejados pelos clientes e por entrega de produ-

tos com avarias causadas nos processos de transporte e distribuição. Este último caso, em particular, deve-se ao forte aumento do giro causado pela pressão da demanda, forçando a área logística a acelerar seus processos. E, como se sabe, a pressa e a perfeição não combinam.

Um grave problema é a questão da localização dos centros de distribuição. As empresas do varejo dedicam seus maiores esforços de planejamento às suas áreas de marketing, à expansão de sua rede de lojas e à oferta de produtos,

uma vez que, com a demanda aquecida, a expansão geográfica acaba sendo obrigatória. Em contrapartida, se esquecem de que precisam abastecer não somente as suas lojas, como seus clientes diretamente, nos casos de aquisição de produtos de maior porte, como eletroeletrônicos, móveis e linha branca, o que requer um forte planejamento logístico.

Em um determinado momento, começa a ficar claro o distanciamento entre os planos de negócios, representados pela estratégia de marketing, e





A logística começa a ser percebida quando se acende o sinal amarelo, disparado pelo aumento dos níveis de reclamação dos clientes e pela perda de vendas

butária. E os resultados nem sempre são os esperados, aumentando ainda mais os problemas:

1. Instalação de um centro de distribuição em local de baixa demanda, ou sem infraestrutura de recursos humanos e transportes.
2. Projeto-padrão de intralogística (tipo de construção, equipamentos de movimentação e armazenagem), sem um estudo aprofundado das necessidades da operação.
3. Erros de dimensionamento, causando saturação da operação em curto prazo.
4. Terceirização de operações sem o devido cuidado no planejamento e contratação dos prestadores de serviços.
5. Aquisições de prédios e plantas sem as condições para abrigar as operações planejadas.
6. Investimentos pesados em construção de galpões e equipamentos de elevado valor sem análise técnica.

Com esse cenário, a logística de distribuição no varejo brasileiro tem alguns desafios para os próximos anos, os quais destaco abaixo:

1. Planejar conjuntamente as atividades logísticas e de marketing: as ações de marketing que levem a um plano de expansão devem ser analisadas também sob o enfoque da logística de distribuição.
2. Aprofundar os estudos da malha logística: estudos de malha logística devem ser feitos com a utilização de ferramentas e conceitos adequados. Muitas vezes os profissionais da alta direção das empresas subestimam a dificuldade e complexidade de um estudo de lo-

calização de centros de distribuição e acabam por tomar decisões empíricas.

3. Casar estudos logísticos com estudos tributários: o que se recomenda é que o estudo logístico seja o orientador.
4. Melhorar as operações intralogísticas nos armazéns e centros de distribuição: muitas vezes, percebe-se que o problema não é necessariamente a localização dos centros de distribuição, mas as operações internas, lentas e ineficazes. Recomenda-se que o projeto da malha logística venha seguido de projetos de operações intralogísticas.
5. Aprofundar o estudo do modelo de transportes: um dos grandes gargalos logísticos que o varejo encontra é a oferta de transporte, que é o maior componente do custo logístico das empresas. Com o crescimento, faltam veículos no mercado. Com isto temos dois efeitos principais e não desejados: a redução do nível de serviço, com o aumento dos prazos de entrega, e, ao mesmo tempo, o aumento dos custos de transportes. O estudo de utilização de frota própria contra frota terceirizada pode ser interessante. []

o planejamento da malha logística. A logística começa a ser percebida quando se acende o sinal amarelo, disparado pelo aumento dos níveis de reclamação dos clientes e pela perda de vendas, muitas vezes de difícil explicação.

Para suprir esses problemas, as empresas acabam, na maioria das vezes, tomando decisões de expansão da malha logística em curto prazo, com a abertura de centros de distribuição sem o devido estudo dos aspectos logísticos, prevalecendo a análise fiscal e tri-



Wagner Salzano

é gerente de projetos da IMAM Consultoria