



Essa etapa deve garantir um diferencial competitivo para a empresa, porém nunca a qualquer custo

# Planejamento da distribuição

**S**e, por um lado, temos as empresas que atuam no mercado global realizando fusões e aquisições, comprando, recebendo, fabricando e entregando nas mais remotas localidades em todo o mundo, por outro, temos grandes e pequenas empresas tentando solucionar os problemas de distribuição neste País de dimensões continentais. Estas duas situações têm algo em comum: a acirrada concorrência, onde o preço e prazo de entrega têm muito peso, além do nível de exigência dos consumidores.

É evidente que ao processo de distribuição deve ser dada uma atenção adequada. Para tanto, temos de avaliar todas as funções envolvidas, porém, sempre com uma visão sistêmica do processo.

A seguir vamos relacionar algumas dicas que podem ser utilizadas pelo executivo responsável para desenvolver o processo de distribuição:

**1** **Estratégia:** Deve ser desenvolvida alinhada aos objetivos da empresa. Por exemplo: reduzir custos e aumentar a lucratividade. Assim, devemos refletir:

- O planejamento da distribuição tem como foco atingir os objetivos da empresa?
- Os objetivos da distribuição estão alinhados com os objetivos de vendas e finanças?

**2** **Canais de distribuição:** É o modelo que caracteriza a forma de comercialização e de distribuição de um determinado mix de produtos, normalmente definido pela área de Marketing:

- A área de distribuição física é consultada para apoiar as definições dos canais de distribuição?
- Foram avaliadas todas as alternativas viáveis de distribuição (direta, CD regional, distribuidor, atacadista, varejista, representante, cooperativa, etc.)?

- Foi avaliada a possibilidade de utilizar canais diferentes para regiões com concentração de demandas (clusters) diferentes?
- Marketing é regularmente informado sobre os custos de distribuição em cada canal?

**3** **Nível de serviço:** É a relação (%) entre a quantidade de solicitações do cliente plenamente atendidas e o total de solicitações realizadas em um determinado período:

- Está bem claro que a parte que cabe à distribuição na avaliação do nível de serviço é o prazo (a partir da liberação para entrega)?
- O prazo de entrega “prometido” pelo vendedor é viável?
- Quando o vendedor anota o prazo de entrega no pedido, avalia a real necessidade e urgência do cliente, bem como as alternativas?

**4** **Modelo centralizado:** É caracterizado pela existência de um único CD, a partir do qual é realizada a distribuição:

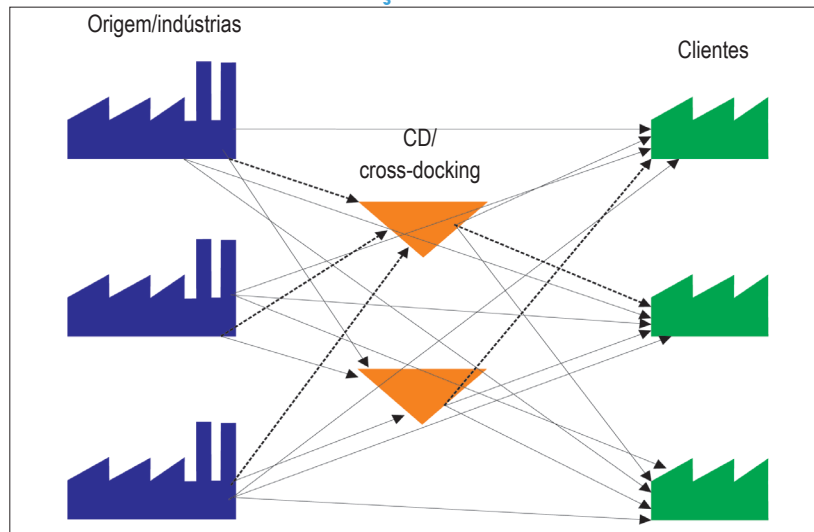
- Foram avaliados todos aspectos positivos e negativos do modelo centralizado?
- Foi analisado se a eliminação de transferências entre os CDs regionais e os custos correspondentes superam os problemas gerados pelo aumento no “transit time” (tempo de trânsito) até o cliente?
- Foram avaliados os eventuais ganhos com a utilização do cross-docking (transbordo programado)?

**5** **CD regional:** É um armazém para estoque e distribuição de produtos, que deve estar próximo do cliente:

- A instalação do CD regional foi fruto de estudo, pressão da área de vendas, intuição, ou “cópia” do modelo de algum concorrente? Cuidado!
- Foi avaliada a relação entre riscos vs oportunidades de incentivos fiscais, que podem ser temporários?

- Foi avaliado se o maior prazo de entrega é devido à distância ou a outros fatores (cadastro, falta de produto, separação de pedidos, falta de caminhões, etc.)?
- Foram avaliados quais itens necessitam ficar realmente próximos ao cliente?
- Foi avaliado qual o custo adicional pela proximidade com o cliente e se o prazo menor realmente implicou em um aumento das vendas a ponto de “cobrir” o custo adicional do CD?
- Foram avaliadas as diversas possibilidades para utilização de um CD (próprio, alugado, armazém geral, operador logístico, etc.)?

## Alternativas de distribuição



**6** **Gestão de estoques:** Tem como objetivo o balanceamento do nível de estoque, para otimizar as funções de compras e PCP com armazenagem, processamento de pedidos, separação, picking e transporte, de forma a garantir o fluxo de abastecimento aos clientes, sem aumentar os custos com manutenção de estoques:

- São acompanhados periodicamente os indicadores de cobertura, giro e ruptura de estoques?

**7** **TI - Tecnologia da informação:** Conjunto de hardwares e softwares com usos específicos (aplicativos), utilizados para processamento de informações e comunicação “on-line”, cujos resultados são utilizados como ferramentas de apoio a decisão.

- ERP (“enterprise resources planning”, planejamento dos recursos empresariais): É um sistema integrado de gestão para o controle das principais funções da empresa;
- DRP (“distribution requirements planning”, planejamento das necessidades de distribuição): determina o que é necessário para reabastecer o estoque nos armazéns das filiais;
- WMS (“warehouse management system”, sistema de gerenciamento de armazéns): possibilita a gestão das atividades do armazém;
- TMS (“transportation management system”, sistema de gerenciamento de transportes): Composto de módulos para roteirização, rastreamento e controle dos custos de fretes e frota.

**8** **Transportes:** É normalmente um dos maiores custos da distribuição sendo o mais utilizado o transporte rodoviário de cargas (TRC), que representa aproximadamente 65% do volume transportado no País. Entretanto, não devemos deixar de avaliar a possibilidade de utilizar os demais modais:

- TRC: ótima mobilidade (porta-a-porta), apesar do estado das estradas, porém, tem custo razoável;
- Ferroviário: pouca mobilidade (depende do TRC nas pontas, de linhas e desvios) além da infra-estrutura deficiente, porém seu custo é bem competitivo para grandes volumes e distâncias maiores que 600km;
- Cabotagem: pouca mobilidade (depende do TRC nas pontas e de portos), tem pouca disponibilidade de navios para os 8.000 km da costa brasileira, mas seu custo é bem competitivo para distâncias maiores que 1.000 km;
- Aéreo: usado para produtos de alto valor agregado perecíveis, casos de urgência e tem alto custo unitário.

**9** **Outros fatores a considerar:**

- Avaliar as embalagens e seu aproveitamento em relação a unitização (peletização) e transporte;
- No armazém, avaliar a necessidade de docas para recebimento e expedição;
- Capacidade de separação (picking) para garantir além da capacidade

de estocagem também uma boa velocidade operacional;

- Considerar os problemas relacionados com devolução - logística reversa;
- Avaliar a classe de risco, periculosidade, risco de contaminação dos produtos, etc.
- Gerenciamento de riscos: roubo de carga, medidas preventivas e contingenciais, segurança patrimonial, etc

**10** **O processo de decisão - custo vs. proximidade com os clientes:**

Normalmente, o processo de decisão do modelo da distribuição passa pelo dilema da centralização vs. descentralização, o qual para ser resolvido depende da análise de diversas funções. Porém, o direcionamento da solução passa pela comparação de um fator tangível (custo), com outro intangível (impacto que a proximidade do produto/CD com o cliente pode acarretar), normalmente com forte pressão da equipe de vendas que deseja ter o produto perto dos clientes.

## Conclusão

Esta breve descrição sobre o desenvolvimento do modelo para o planejamento da distribuição mostra a importância da avaliação conjunta de diversas funções, ou seja, mais uma vez destacamos a importância da análise sob a visão sistêmica do processo logístico. [ ]