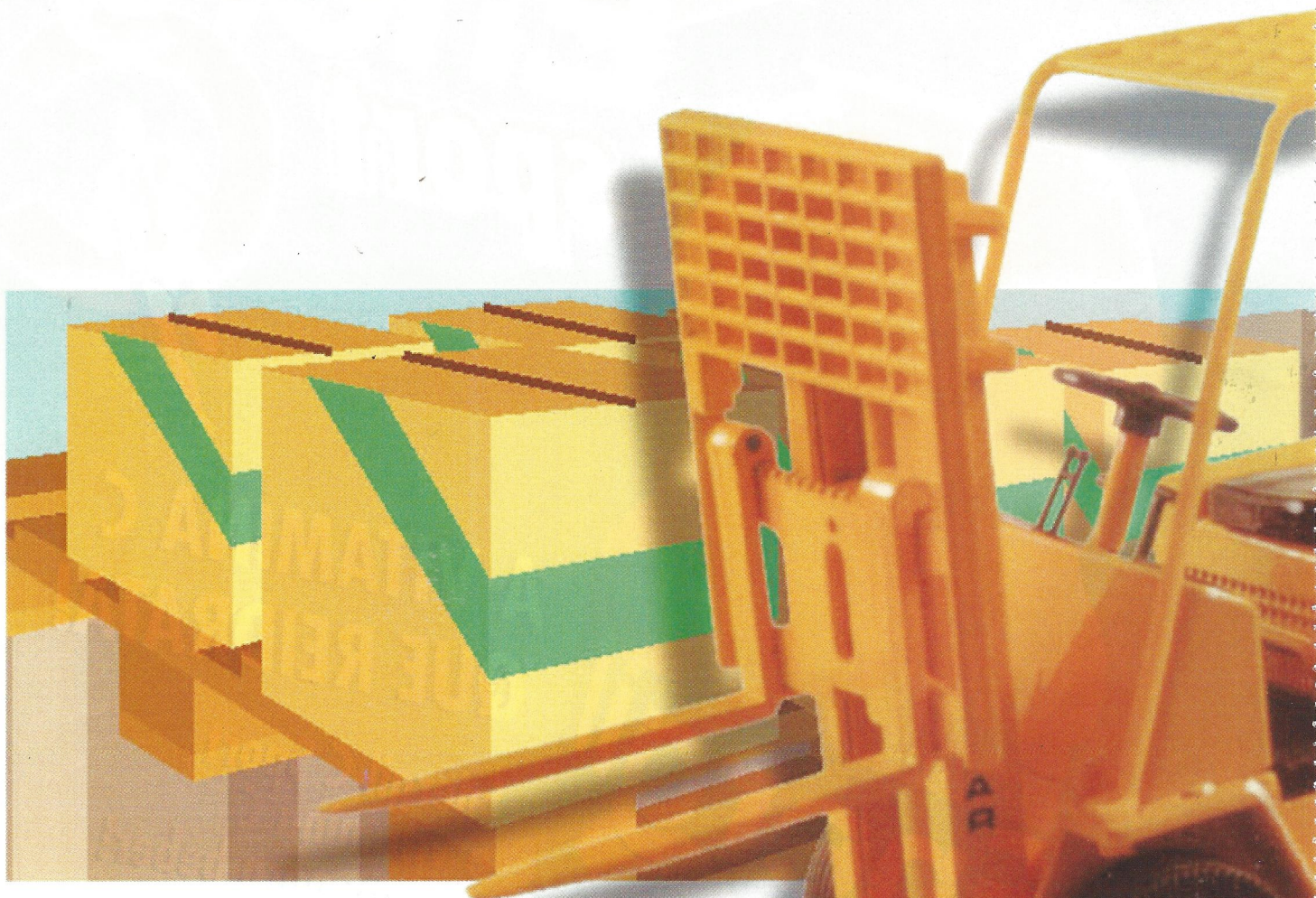


A melhor solução logística depende de pacientes

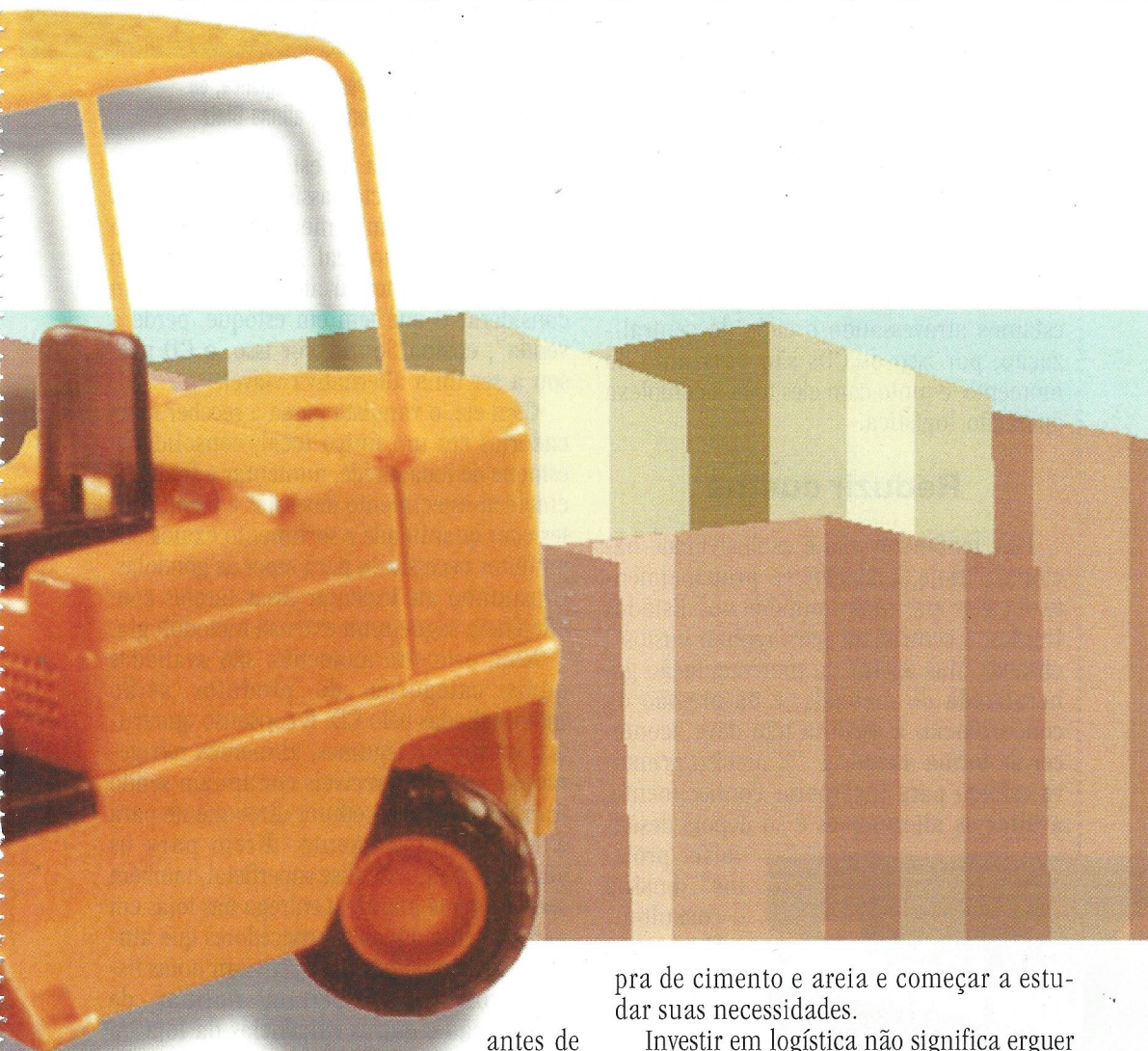
Como deve ser um



Se sua empresa decidiu recentemente investir em logística e neste momento está empenhada em construir um enorme galpão, aproveitando aquele terreno comprado há anos, para transformá-lo no armazém central que atenderá a todas as lojas, pare imediatamente. A decisão sobre ter ou não um centro de distribuição, que tipos de produto estocar nele e como operá-lo é um verdadeiro exercício de paciência e dedicação, que torna imprescindível um planejamento minucioso

estudos, cálculos e diálogo com os fornecedores

centro de distribuição



t o m a r
atidade. Não existe resposta fácil nem definitiva para essa questão. A recompensa é que o planejamento estratégico da logística pode determinar a saúde financeira e continuidade da rede varejista, enquanto a falta de programação é capaz de levar à ruína mesmo um negócio de grande sucesso. Portanto, é melhor adiar a com-

antes de
qualquer

pra de cimento e areia e começar a estudar suas necessidades.

Investir em logística não significa erguer um centro de distribuição de proporções gigantescas. Empresas que pensam dessa forma estão sujeitas a arcar com prejuízos tão monumentais quanto à sua obra. Mas é verdade que os CDs (centros de distribuição) estão em pauta. Depois da tendência da entrega direta nas lojas, instituída nos anos 70, com a chegada dos hipermercados ao País, novamente o mercado está migrando para

os armazéns centralizados. Exemplos de destaque: o Cândia inaugurou seu CD em Osasco (SP) e ganhou mais espaço na área de vendas de seus três hipermercados em São Paulo (SP). O presidente do Grupo Pão de Açúcar, Abílio Diniz, define a importância do assunto: “Supermercado é fundamentalmente um negócio de logística, de transferência de mercadorias. Você compra, armazena e transfere mercadorias para a loja e daí para o cliente”.

Não é um tema restrito a grandes organizações, também é decisivo para os pequenos empresários, com até quatro pontos-de-venda — que representam 87,9% dos supermercados do País —, que buscam adequar suas operações à realidade do mercado.

Marcos Gouvêa de Souza, consultor especializado em varejo, considera que a centralização ou descentralização das atividades de uma empresa faz parte de um ciclo de cerca de sete anos. Na opinião dele, estamos atravessando o ciclo da centralização, por isso os CDs são o assunto do momento, e junto com eles toda a complexa operação logística.

Reduzir custos

Esse fenômeno não é exclusividade nacional. “Hoje, a tendência, principalmente na Europa, mas também nos Estados Unidos, é centralizar para reduzir custos”, observa. Mas apesar da movimentação generalizada do mercado, e da pressão da concorrência, a escolha não deve acontecer de forma aleatória. “É preciso primeiro esforço para incorporar conhecimento, avaliar as alternativas e só depois desen-

volver projetos”, ensina o consultor.

Mas numa época em que se fala em reduzir os níveis de estoque, criar um depósito não soa contraditório? Em tese, as empresas deveriam realmente trabalhar



“Supermercado é um negócio de logística, de transferência de mercadorias”, afirma Diniz

com a menor área de estocagem possível, mas há outro aspecto passível de análise. “As lojas atuais foram dimensionadas para o período anterior ao Real. Após a explosão do consumo, quem tentar atender clientes sem considerar o que tem em estoque, perde a venda”, ensina Souza. Por isso, o CD passou a ser uma alternativa viável.

Com ele, o varejista passa a receber mercadorias em um único local, consolidar o estoque de toda a rede, aumentar a frequência de abastecimento das lojas e formar lotes com quantidade e sortimento exatos dos produtos necessários para repor as gôndolas. O caminho até executar essas tarefas com eficiência segue uma extensa metodologia.

Num primeiro momento, são avaliadas quais categorias de produtos serão intermediadas pelo CD. É consenso que frutas, verduras e legumes, alimentos refrigerados e outros perecíveis continuam sendo transportados do produtor diretamente para a loja — praticamente, direto para as gôndolas. Numa análise superficial, também seria coerente manter a entrega nas lojas em parceria com aqueles fornecedores que atualmente cumprem prazos, enviam notas fiscais corretas, respeitam normas de paletização e outras exigências da loja. Aí também estão incluídos os acordos de reposição automática, desde que estejam funcionando de acordo com as expectativas.

Nos demais casos, que são a maioria, a entrega no centro de distribuição resolve parte do drama do recebimento. Nesse local, administrar adversidades da entrega fica mais simples e evita que se formem filas nas proximidades da loja. Esse é um fator ▶

O CD evita que se formem filas nas proximidades da loja



Fotos arquivo abras

relevante principalmente para os pontos-de-venda situados em locais de difícil acesso em que é proibido estacionar.

A segunda etapa é calcular o giro desejável para cada categoria de produto estocada no CD, a fim de que ele possa suprir toda a rede. O desafio é manter a medida exata para não permitir falta de mercadorias nas gôndolas, mas ao mesmo tempo não formar estoques exagerados. “O CD é o elemento da cadeia de distribuição responsável pelo equilíbrio entre a demanda e o suprimento. É uma espécie de represa que vai drenando as lojas conforme a necessidade do consumo”, explica José Geraldo Vantine, consultor especializado em logística.

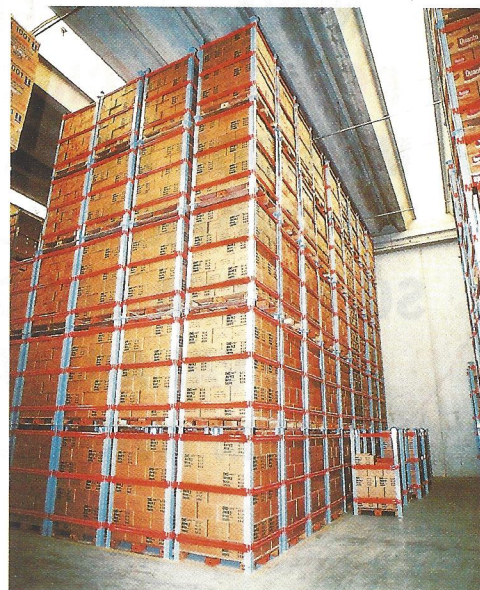
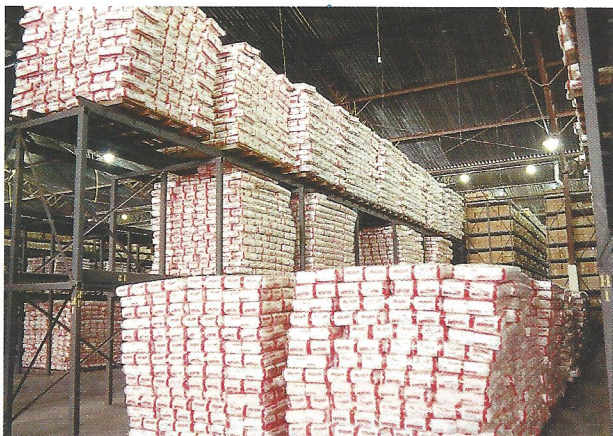
Retaguarda de loja

Mesmo assim, na opinião de Vantine, o CD não substitui totalmente o estoque da loja. “Sugiro que se mantenha um pequeno espaço na retaguarda, que eu chamaria de pulmão, para reabastecer não mais do que um dia, no caso de algum problema com a entrega”, aconselha. “É preciso uma série de adaptações até eliminar por completo o estoque da loja”, concorda Marcos Gouvêa de Souza.

Por outro lado, o gerente da consultoria multinacional Price Waterhouse, Amadeu Brugat Júnior, alerta que essa prática pode transformar o centro de distribuição em mais um depósito, quando sua função seria a de eliminar os demais. Com uma administração eficiente e centralizada, ele acredita que é possível liberar todo o espaço da retaguarda das lojas para o setor de vendas. “Deve haver somente uma área de transferência, mas os produtos seguem direto para as gôndolas, não ficam nem um dia parados”, recomenda.

Mas como agir nos supermercados e hipermercados que comercializam produtos da linha dura? Há casos em que o consumidor compra e prefere levar

O desafio é manter a medida exata, para que não falte produto nem haja estoque exagerado



Duas opções: um CD próprio ou terceirizado

a mercadoria na mesma hora. Aí se torna necessário ter estoque, por exemplo, de televisores, computadores e aparelhos portáteis na retaguarda da loja. O mesmo não ocorre com geladeiras e fogões, que podem perfeitamente ser expostos como mostruário e entregues em domicílio a partir do centro de distribuição.

Como são muitas as variáveis, os consultores divergem sobre o aspecto da estocagem na loja, porém argumentam que a solução ideal é uma combinação das necessidades de cada empresa, enquadradas em um sistema flexível. Afinal de contas, o varejo é dinâmico e ficar preso a uma estrutura rígida é uma aposta perigosa.

Terceirização

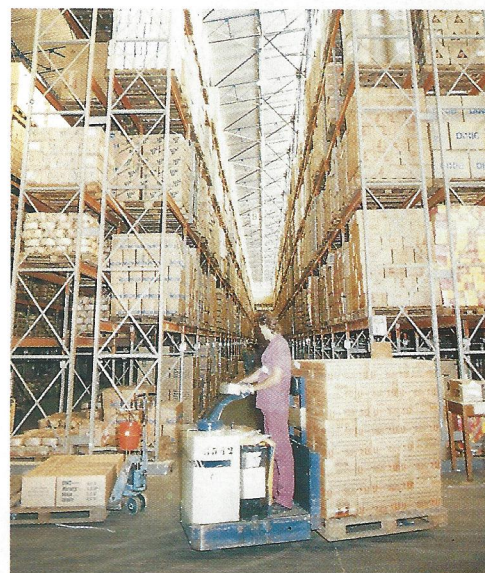
Após definir claramente o que se quer do centro de distribuição, chega a hora de determinar quem será encarregado pelo trabalho. Há duas alternativas: assumir a operação do CD, com recursos próprios, ou terceirizar a logística da rede por meio de operadores independentes. O número de empresas que prestam esses serviços cresce vertiginosamente: em 1996, eram 13, neste ano já são 31, incluindo transportadoras que ampliaram suas atividades e companhias multinacionais que se instalaram no País.

Em geral, os especialistas crêem que é mais interessante manter o foco no comércio, analisando quando não se pode arcar ▶

com todas as tarefas sozinho, delegando parte delas a parceiros. Luiz Fernando Biasetto, consultor da Gouvêa de Souza, considera que boa parte das empresas ainda vê a logística somente como transporte e não dispõem de estrutura suficiente para administrar seus processos de armazenagem e distribuição. Por isso, acha que a terceirização é uma tendência. “Mas essa é também uma opção política. Algumas empresas temem não mais visualizar seus estoques ou receiam roubos”, conta Biasetto.

As questões devem ser definidas caso a caso com os parceiros. O prestador de serviços assume uma série de responsabilidades de seu cliente, que vão muito além da mera locação de racks e empilhadeiras. Numa avançada relação profissional, o operador logístico negocia o frete, busca reduzir os custos do varejista e pode manter uma equipe exclusiva para aquele cliente. O ponto crítico da operação terceirizada é manter a confiabilidade da entrega às lojas.

O CD operado por parceiros é também uma alternativa para supermercadistas em expansão para outros Estados, dispensando o investimento em galpões, equipamentos e pessoal especializado, pelo menos no período em que a quantidade de lojas e o volume de vendas não justificam tal procedimento.



Custo é um fator dos mais importantes na análise da logística

Ter mais de um centro de distribuição é comum para as redes de atuação nacional, que são poucas no ramo de supermercados. Numa única região, entretanto, dois CDs distintos para uma mesma finalidade são fruto de improviso. Quando há planejamento, é fácil perceber que a concentração de esforços otimiza a armazenagem e distribuição, até porque o volume de dinheiro empregado em instalações, mão-de-obra, sistemas de movimentação e tecnologia de informação é bastante alto. E, no atual panorama econômico, qualquer custo adicional torna uma empresa extremamente vulnerável e muito menos competitiva.

Custo, aliás, é um fator dos mais importantes na análise da logística, se não o principal deles. Obviamente, uma empresa que hoje trabalha descentralizada vai precisar de capital para investir no seu centro de distribuição. Depois de pronto, pelo menos por um período, ele continua a agregar custos. Se de um lado o varejista obtém vantagens na consolidação do estoque e ganha espaço nas lojas, de outro tem que arcar com as despesas de distribuir os produtos para suas próprias unidades. “Fornecedor e varejista têm de conversar para resolver isso. A rede de lojas deve negociar melhores preços em consequência das responsabilidades que está assumindo”, acredita Brugat Júnior, da Price Waterhouse.

Antes da decisão

O que é preciso levar em conta para tomar a atitude correta quanto ao centro de distribuição

- Classificar os produtos em categorias e definir, junto aos principais fornecedores, quais delas serão intermediadas pelo CD.
- Firmar acordos de parceria com os fornecedores de logística mais avançada, para casos de entrega direta às lojas.
- Conhecer movimentação de vendas e determinar a taxa de cobertura (volume de estoque necessário para suprir um período de consumo).
- Estudar a viabilidade de administrar o CD com recursos próprios, ou optar por um operador logístico. Ao escolher a terceirização, selecionar parceiro de acordo com a localização, prestação de serviços e preço.
- Definir sistemas flexíveis de estocagem, movimentação e a tecnologia que será usada na comunicação entre lojas e armazém.
- Planejar a localização estratégica do CD, considerando incentivos fiscais, infra-estrutura rodoviária, e então elaborar o layout.
- Criar rotas e horários alternativos para recebimentos e distribuição às lojas, evitando o trânsito das cidades.

Por Denise Chaves