



**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO: Estudo de caso em um centro de distribuição de cosméticos

Autoria: Nadine Alves da Silva
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mygre Lopes da Silva

RESUMO

Este estudo buscou analisar qual a dinâmica da logística em um centro de distribuição de cosméticos da região sul do Brasil. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, a partir do método de estudo de caso. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semi estruturadas com os responsáveis pelo centro de distribuição (CD) e com os micros distribuidores, bem como observação não participante realizada na sede em Passo Fundo (RS) e analisados por meio da análise de conteúdo. Diante disso, foi possível perceber que o processamento de pedidos é realizado através de e-mail e organizado em planilhas, o estoque e armazenagem são feitos de forma manual e disposto pelo método do PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair), e o transporte é terceirizado. Em suma, o funcionamento do CD se dá de forma eficaz, porém, foi identificado dentre os relatos: a falta de produtos no estoque a partir do ano de 2022 e problemas de avarias ocasionadas pela transportadora terceirizada. A fim de propor uma solução foi realizando um plano de ação segundo o modelo 5W2H.

Palavras-chave: Logística; Centro de distribuição; Setor de cosméticos; Micros distribuidores.

DISTRIBUTION LOGISTICS: Case study in a cosmetics distribution center

ABSTRACT

This study aimed to analyze the dynamic of the logistic in a cosmetic distribution center in the south region of Brazil. For this, a qualitative research was carried out, based on the case study method. Data were collected from semi-structured interviews with those responsible for the distribution center (DC) and micro distributors, as well as non-participant observation carried out at the headquarters in Passo Fundo (RS) and analyzed through content analysis. In view of this, it was possible to perceive that the processing of orders is carried out through e-mail and organized in spreadsheets, the stock and storage are done manually and arranged by the FIFO method (First In, First Out), and the transport is outsourced. In short, the DC works effectively; however, it was identified among the reports: the lack of products in stock from the year 2022 and problems with malfunctions caused by the outsourced carrier. In order to propose a solution, an action plan was carried out according to the 5W2H model.

Keywords: Logistics; Distribution center; Cosmetics sector; Micro distributors.

LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN: Estudio de caso en un centro de distribución de cosméticos

RESUMEN

Este estudio buscó analizar la dinámica de la logística en un centro de distribución de cosméticos en el sur de Brasil. Para tanto, se realizó una investigación cualitativa, basada en el método de estudio de caso. Los datos fueron colectados a partir de entrevistas semiestructuradas con los responsables del centro de distribución (CD) y con los microdistribuidores, así como observación no participante realizada en la sede en Passo Fundo (RS) y analizados a través de análisis de contenido. Ante esto, se pudo percibir que el procesamiento de los pedidos se realiza a través de correo electrónico y organizados en hojas de cálculo, el stock y almacenaje se realiza de forma manual y ordenada por el método FIFO (First In, First Out), y el transporte se subcontrata. En resumen, el CD funciona de manera efectiva, sin embargo, se identificó entre los informes: la falta de productos en stock a partir del año 2022 y problemas con fallas causadas por el transportista subcontratado. Para proponer una solución se realizó un plan de acción según el modelo 5W2H.

Palabras-clave: Logística; Centro de distribución; sector cosmético; Microdistribuidores.

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado globalizado e cada dia mais competitivo, as empresas necessitam manter o domínio e o constante aprimoramento de seus processos logísticos em busca de um diferencial frente aos concorrentes. Neste sentido, é fundamental que as organizações desenvolvam competências e conheçam esses processos, permitindo a elas enfrentar os crescentes desafios do mercado e identificar oportunidades de redução ou eliminação das perdas e tomar iniciativas que visam otimizar seus recursos (BORGES, 2006).

As empresas têm investido na reestruturação do gerenciamento logístico. Nesse âmbito, os centros de distribuição (CDs) permitem a organização aperfeiçoar o fluxo de mercadorias vindas dos fabricantes, com regiões específicas, até os últimos degraus da cadeia de distribuição.

A função do centro de distribuição vai muito além de estocar mercadorias. Os CDs também permitem que as organizações realizem o processamento de dados, as quais auxiliam o setor de compras e coleta de mercadorias, permitindo o pleno atendimento aos clientes (LOIOLA, 2018). Entretanto, para que um centro de distribuição seja um instrumento de vantagem competitiva, é necessário que as organizações saibam avaliar o desempenho do seu relacionamento com as empresas parceiras.

Porém, a crescente competitividade tem exigido um foco maior das empresas na sua função principal, levando a terceirização de áreas secundárias, como o transporte. Esta situação gera dúvida acerca do alinhamento entre os objetivos estratégicos da empresa e os serviços prestados pelo terceirizado, tornando indispensável mapear os processos logísticos a fim de monitorar e analisar o desempenho obtido.

O processo de terceirização se tornou uma das principais estratégias existentes, sendo uma prática antiga principalmente no caso de atividades de transporte e armazenagem (LIMA, 2019). Porém, ainda segundo Lima (2019), ao terceirizar esta área, a empresa em questão deve, no entanto, realizar o acompanhamento das atividades desempenhadas pelos terceiros de forma a garantir que a contratada desenvolva as atividades em alinhamento com a estratégia da organização.

No cenário de cosmética, no entanto, essa realidade se torna ainda maior, já que o mercado de beleza no Brasil firma-se como um dos mais promissores do mundo. Estima-se

que o faturamento desse setor de cosméticos seja de aproximadamente R\$ 33,8 bilhões, o que coloca o Brasil como o quarto mercado mundial em vendas nessa categoria de produtos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS - ABIHPEC, 2021).

Apesar da retração da atividade econômica ocasionada pela pandemia de COVID-19, cerca de 4,1% do Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2020 foram oriundos das vendas de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), setor que manteve a tendência de alta, com crescimento de 4,7% em 2021 (ABIHPEC, 2021).

A organização que será analisada é a Anuar Cosméticos Sul. Localizada na cidade de Passo Fundo, Região Norte do Rio Grande do Sul. A organização caracteriza-se como um centro de distribuição da marca Anuar Cosméticos nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, marca a qual foi fundada no ano de 2003, no estado do Espírito Santo.

Com o enfoque no centro de distribuição da marca, e com o cenário do mercado apresentado acima, há de se visualizar se a empresa estudada possui um controle eficiente dos serviços logísticos de distribuição. Assim sendo, o presente estudo possui como pergunta central de pesquisa: Qual a dinâmica da logística em um centro de distribuição de cosméticos da região Sul do Brasil? No intuito de responder ao problema de pesquisa, surge o objetivo geral desse trabalho: analisar a logística em um centro de distribuição de cosméticos da região Sul do Brasil. Especificamente busca-se apresentar os principais processos logísticos (processamento de pedidos, estoque e armazenagem, e transporte) do centro de distribuição e a percepção dos micros distribuidores; e propor *feedbacks* para melhorias na logística.

Em termos práticos, a relevância deste estudo justifica-se pela constante necessidade de as organizações encontrarem novas maneiras de reduzirem seus custos. Ao mesmo tempo em que buscam melhorar o nível e a qualidade dos serviços e dos processos logísticos, em busca de vantagem competitiva. Pensando nisso, o estudo visa fornecer para a empresa novas perspectivas em relação à performance do sistema logístico da organização, proporcionando feedback para melhorias na gestão.

Em termos teóricos, este trabalho pretende seguir a pesquisa proposta por Lima (2019), onde propõe um modelo de avaliação dos serviços de distribuição, além das diversas pesquisas sobre a logística de CDs, tais como Lopes (2020), o qual abordou a logística em um CD no Paraná; Xavier (2020), com o estudo do CD de uma multinacional; e Machado (2020), o qual investigou a logística de um CD do agronegócio. Contudo, existe uma escassez de pesquisas que se referem aos centros de distribuição de organizações do setor de cosméticos e da região do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Neste sentido, esta pesquisa pretende suprir esta lacuna teórica, devido ao ineditismo da investigação.

O artigo está estruturado em cinco seções. Na primeira, de natureza introdutória, foram encontrados a problemática, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa desta investigação. Na segunda seção, encontra-se uma revisão teórica apresentando os sistemas logísticos, as atividades logísticas na distribuição física subdividida em gestão de estoques, armazenagem e transportes, e centros de distribuição. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. Na quarta seção, são analisados e discutidos os resultados, e por fim, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse referencial teórico vai discorrer sobre os seguintes eixos teóricos: Logística, atividades logísticas na distribuição física, e, por último, centro de distribuição.

2.1 Logística

A logística é entendida como o processo de planejar, implementar e controlar um fluxo eficiente de bens, serviços e informações desde o ponto de origem até o ponto de consumo, a fim de atender às demandas dos clientes (BALLOU, 2006).

A atividade logística vem sendo praticada pelo homem desde os primórdios da humanidade. Alguns conceitos logísticos foram aplicados para transportar e armazenar a caça e o pescado a partir do momento em que o homem começou a pescar e caçar (GONÇALVES, 2013).

Gonçalves (2013) ainda acrescenta que, com a expansão da produção impulsionada pela Revolução Industrial e os avanços tecnológicos, as empresas não queriam se restringir às cidades em que se encontravam instaladas, surgindo o interesse de levar os produtos produzidos para além dos centros urbanos. Além disso, a partir da década de 70, a concorrência entre as empresas começou a crescer, o que fez com que as exigências para otimizar processos e reduzir custos se tornassem fatores indispensáveis para a sobrevivência das organizações.

Porém o conceito de logística surgiu apenas nas operações militares durante os períodos de guerra, que para garantir a eficiência das estratégias e visando vencer as batalhas, se fez necessário providenciar o deslocamento de munição, equipamentos e socorro médico na hora e quantidade certas. Para isso, existiam pessoas responsáveis por essas atividades, nos quais eram chamados de grupos logísticos militares (NOVAES, 2007).

A palavra logística tem a sua origem na palavra francesa *loger*, que significa “acomodar” ou “alojar” (JOURNET, 1998). O principal objetivo da logística é o aumento da lucratividade e a redução dos custos ao longo do processo, tendo em vista o atendimento das necessidades e preferências do consumidor final (NOVAES, 2007).

Segundo Ching (2010) a logística segmenta-se em três blocos, sendo eles: a logística de suprimentos, a logística de produção e a logística de distribuição. Ainda segundo o autor, a logística de suprimentos aborda sobre as relações entre a empresa e seus fornecedores, para desenvolver produtos e garantir a qualidade das matérias-primas. A logística de produção, por sua vez, trata sobre as modificações aplicadas no material para a aquisição do produto final ou acabado. Já a logística de distribuição tem por objetivo a distribuição física dos produtos acabados, proporcionando um nível apropriado de serviço e atendimento ao cliente.

O foco desta pesquisa é a logística de distribuição ou distribuição física, que será discutida com mais detalhes a seguir.

2.2 Atividades logísticas na distribuição física

Ballou (2006) define a logística de distribuição ou distribuição física como o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos na sua forma final. O principal objetivo da distribuição física é levar os produtos até o consumidor com o nível de serviço desejado pelo menor custo possível (NOVAES, 2007).

De acordo com Bertaglia (2012), a distribuição está no movimento do produto desde a finalização até a chegada ao cliente, nesse processo acabam sendo incluídas diversas atividades intermediárias, como: a gestão e controle do estoque, o transporte, a armazenagem, a análise da rede de distribuição, entre outras.

O sucesso e a eficiência da logística de distribuição também dependem do nível de cooperação entre as empresas participantes, uma vez que o fluxo constante de informações é um fator determinante no gerenciamento do processo de distribuição e para o pleno atendimento dos clientes finais (SILVA, 2006).

Dentre as atividades realizadas pela logística na distribuição física, serão destacadas nesta pesquisa as atividades de processamento de pedidos e informações, gestão de estoques e armazenagem, além do transporte, sendo detalhados a seguir.

2.2.1 Processamento de pedidos e informações

O processamento de pedidos é a atividade inicial e de importância no planejamento da logística de distribuição de uma empresa. Tal etapa é caracterizada pelas atividades relacionadas à coleta, verificação e transmissão de informações sobre as vendas efetuadas, sendo o ponto inicial para o atendimento. Neste ponto, ocorre a entrada e a manutenção dos pedidos dos clientes através do uso de tecnologias de comunicação (BOWERSOX *et al.*, 2006).

Segundo Ballou (2006), os sistemas de processamento de pedidos são projetados de modo a interagir diretamente com o cliente, a fim de elevar o nível e qualidade do serviço oferecido. O processamento eficaz dos pedidos reduz o tempo de resposta ao cliente, aumentando a sua confiabilidade em relação ao serviço, além de auxiliar na organização do fluxo das mercadorias.

A velocidade, a abrangência e a qualidade do fluxo de informações ao longo do processo interferem diretamente no custo e na qualidade das operações logísticas (FLEURY, 2004). Tais situações desenvolvem um melhor desempenho para todo o processo logístico que se sucede, impactando principalmente na gestão da armazenagem dos produtos, citados a seguir.

2.2.2 Gestão de estoques e armazenagem

Rodrigues e Pizzolato (2003) apontam que a tendência das empresas trabalharem com estoque mínimo, gera a procura de fazer pedidos com mais frequência e em volumes menores. Em contrapartida, elas necessitam agilizar o fluxo de materiais, reduzindo cada vez mais o tempo entre o recebimento e a entrega dos pedidos. Com isso, as empresas exigem de seus fornecedores maior eficiência no tempo de resposta às solicitações, levando-os a buscar alternativas que reduzam o tempo entre o recebimento de uma solicitação e seu processamento (SEVERO, 2006). É nesse contexto que surge a gestão de estoques e a armazenagem.

A gestão de estoques tem como objetivo aumentar o desempenho da movimentação de mercadorias, tendo uma visão sistêmica, é empenhada para melhorar a capacidade de resposta rápida e reduzir as necessidades de estoque dentro das empresas (RODRIGUES; PIZZOLATO, 2003). Já a armazenagem, é uma atividade que agrega valor ao produto, na medida em que, ao armazenar perto do cliente, ocorre uma redução no tempo de entrega e facilita sua disponibilidade (BALLOU, 2006).

Entre as decisões presentes na gestão de estoques estão: a seleção da localização do armazém; a instalação em termos de capacidade para armazenamento; o arranjo físico para os compartimentos, prateleiras e corredores de estocagem; o projeto das docas; a substituição de equipamentos gastos e obsoletos; e a disposição interna dos produtos, de modo a facilitar o manuseio (BALLOU, 2006).

A gestão de estoques pode ter seus custos impactados e reduzidos com o aumento da eficiência no transporte, apresentado na próxima seção.

2.2.3 Transportes

Ballou (2006, p. 73) afirma que “a logística aplicada na área de transporte representa o elemento mais importante, em termos de custos logísticos para inúmeras empresas”. Por esse motivo, há uma preocupação constante com a diminuição de tais custos.

A escolha do modal de transporte a ser utilizado deve levar em consideração as tarifas de frete; a confiabilidade; o tempo em trânsito; as perdas, os danos e o processamento das respectivas reclamações; as considerações de mercado do embarcador e as considerações relativas aos transportadores (BALLOU, 2006). Já para Nazário (2000), o modal escolhido deve ser aquele a permitir flexibilidade e velocidade no atendimento ao pedido, no menor custo possível, proporcionando maior competitividade para a organização.

Além das atividades-chaves da logística, uma importante decisão na distribuição física está relacionada com a escolha da empresa executar as atividades logísticas internamente ou terceirizar parte dos serviços. A terceirização do transporte de cargas destaca-se não apenas por reduzir custos de organização, mas também como uma tática que possibilita novas formas de gerenciar a distribuição de cargas (LIMA, 2019).

Segundo Lira e Silva (2018) as empresas brasileiras costumam terceirizar esses serviços por ausência de recursos qualificados e/ou estrutura para executar a atividade, além de buscarem minimizar os custos e melhorar a qualidade do processo. Porém ao terceirizar esta área, a empresa em questão deve, no entanto, realizar o acompanhamento das atividades desempenhadas pelos terceiros de forma a garantir que a contratada desenvolva as atividades em alinhamento com a estratégia da organização (LIMA, 2019).

No caso de um centro de distribuição, que virá a seguir, esse cuidado deve ser ainda maior, já que, o objetivo de um CD é justamente realizar a gestão da distribuição física.

2.3 Centro de distribuição

Rodrigues e Pizzolato (2003) definem centro de distribuição como um recurso regional de armazém, onde os produtos são recebidos, armazenados e, posteriormente, expedidos para outros centros de distribuição ou para os pontos de venda (micro distribuidor).

Dentre suas funções, os CDs também realizam operações de descarga e carregamento de veículos, preparação de pedidos e seu despacho, serviços de apoio e outras atividades voltadas para o bom atendimento dos clientes (CÔRTEZ, 2006).

Cada setor possui o centro de distribuição que mais se adapta às suas necessidades. Portanto, existem CDs com diversos tipos de estruturas, nas mais diversas atividades, mas todos compartilham de atividades básicas principais que compõem seu sistema (LIMA, 2019).

Segundo Rodrigues e Pizzolato (2003), as atividades de um Centro de Distribuição são basicamente: recebimento, movimentação, armazenagem, separação de pedidos e expedição.

A primeira etapa é o recebimento do produto no CD, o que envolve o descarregamento das cargas e a conferência da quantidade e da qualidade dos produtos entregues pela fábrica. A segunda atividade do CD é a movimentação, que consiste no transporte da mercadoria em pequenas quantidades dentro do Centro de Distribuição. É considerada uma atividade de risco, pois os produtos podem ser danificados ou perdidos durante o processo. A terceira atividade é a armazenagem, na qual se encontra a alocação temporária de produtos para posterior distribuição. Com relação a essa estrutura organizacional, pode-se variar de acordo com o negócio e/ou setor no qual a organização encontra-se. A separação de pedidos é autoexplicativa, refere-se à separação correta dos produtos, na quantidade ideal da área de armazenagem para atingir o objetivo de venda. Por último, a expedição consiste na verificação e no carregamento dos produtos nos veículos para entrega ao consumidor final, lojas ou filiais. Pode envolver algumas atividades secundárias como: conferência de pedidos,

preparação dos documentos de expedição e pesagem da carga (RODRIGUES; PIZZOLATO, 2003). A seguir, apresenta-se os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, discute-se o tipo da pesquisa, o método, as técnicas de coleta e análise de dados. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, a qual segundo Richardson (1999, p. 102) “o objetivo fundamental da pesquisa qualitativa [...] está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno”. Por essa razão, a validade da pesquisa não se dá pelo tamanho da amostra, mas sim, pela profundidade com que o estudo é realizado. Além de qualitativo, trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva. As pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno (GIL, 2008).

O método foi o estudo de caso, que conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, porém acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: a observação direta e a série sistemática de entrevistas (YIN, 2001). Existem cinco motivos para utilizar o método de estudo de caso. 1º: para verificar se uma hipótese está correta ou se existem outras explicações mais relevantes que representam uma contribuição interessante para a elaboração do conhecimento. 2º: quando é apresentado um caso extremo ou especial, esses eventos podem ser tão raros que compensa selecionar qualquer caso único e realizar a devida análise. 3º: em casos típicos, onde o objetivo é perceber as peculiaridades de situações cotidianas ou lugares comuns. 4º: em caso revelador, quando um evento não estudado antes se torna observável. 5º: o estudo de um único caso em vários momentos diferentes (YIN, 2001).

O estudo de caso foi realizado através de entrevistas semiestruturadas, além de observação não participante no ano de 2022. Nas entrevistas semiestruturadas, os pesquisadores têm um ponto de partida a seguir, permitindo conversas que não são totalmente roteirizadas. Havendo perguntas e uma ordem pré-determinada, podem ser abertas, mas os respondentes são livres para responder (GIL, 2002). Neste sentido, as entrevistas foram aplicadas aos profissionais da área de logística da empresa estudada, bem como aos micros distribuidores da marca nas regiões que o centro de distribuição é responsável.

As entrevistas com os profissionais da empresa foram realizadas de forma presencial na sede do centro de distribuição (situada na cidade de Passo Fundo – Rio Grande do Sul), as quais foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Já as entrevistas aos micros distribuidores foram aplicadas através do WhatsApp, obtendo as respostas através de áudios que foram, posteriormente, transcritos. Para a aplicação foi criado dois roteiros de entrevista: o roteiro para os responsáveis da logística no centro de distribuição (apêndice A); e o roteiro para os micros distribuidores (apêndice B). Ambos foram desenvolvidos pela autora baseado na teoria apresentada no estudo e foram divididos em 5 seções: 1) sobre o perfil do entrevistado; 2) sobre os processos de pedidos; 3) sobre o estoque e armazenagem; 4) sobre o transporte; e 5) sobre melhorias para a logística em geral.

A observação não participante permite que o pesquisador estude e observe espontaneamente os fatos, referindo-se à situação em andamento (GIL, 2002). A observação não participante ocorreu a partir de visitas a sede do centro de distribuição, situada na cidade de Passo Fundo (RS). Para registrar os fatos observados foi utilizado um diário de campo, não há um número de visitas estipulado, serão tantas quantas forem necessárias para a coleta de dados.

Para analisar os dados coletados foi utilizado a análise de conteúdo. A análise de conteúdo aplica-se à fala, bem como ao material textual escrito construído durante a pesquisa.

Desta forma, busca-se construir as ideias propostas no referencial teórico com o material coletado, como entrevistas, documentos e observações (BARDIN, 2011).

Com base nos resultados obtidos por meio desta pesquisa e com a finalidade de atender ao terceiro objetivo do estudo, foram realizadas propostas de melhoria à gestão na forma de um plano de ação. Uma forma de controle que ajuda os gestores a visualizar os seus objetivos, metas, prazos, e outros aspectos (COSTA, 2007).

A ferramenta utilizada para a elaboração do plano de ação é a 5W2H. Essa ferramenta orienta a implementação de cada decisão e é composta por sete campos, em que consta as seguintes informações: 1) o quê: atividade que deve ser executada ou o problema que deve ser solucionado; 2) por quê: justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado; 3) quem: definição de quem será o responsável pela execução do que foi planejado; 4) onde: onde cada um dos procedimentos será executado; 5) quando: cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos; 6) como: explicação sobre os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos; 7) quanto: quais os recursos necessários, quanto custará cada procedimento e qual será o custo total do que será feito (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, 2018).

Quadro 1 - Modelo de ferramenta 5W2H

5W					2H	
What	Why	Who	Where	When	How	How much
O quê	Por quê	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custo, desembolsos

Fonte: SEBRAE (2018, p. 2).

A seguir, será apresentado as seções que compõem a análise e discussão dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os tópicos analíticos para análise e discussão dos resultados, nos quais serão divididos em cinco subtítulos. O primeiro trará uma apresentação do caso de análise, a segunda seção uma breve descrição do perfil dos entrevistados, a terceira seção irá tratar sobre como se dá os processos logísticos do centro de distribuição, subdividido em processamento de pedidos, estoque e armazenagem e transporte, o quarto trata da análise da percepção dos micros distribuidores sobre o CD. E por fim, o quinto trará uma síntese dos resultados juntamente com uma proposta para melhorias na logística.

4.1 Caso de análise

A organização analisada é a Anuar Cosméticos Sul. Localizada na cidade de Passo Fundo, Região Norte do Rio Grande do Sul. A instalação física da Anuar Cosméticos Sul encontra-se na Rua Rio de Janeiro, número 195, Bairro Santa Maria.

A organização caracteriza-se como um centro de distribuição da marca Anuar Cosméticos nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A marca pela qual o CD representa, foi fundada no ano de 2003, no estado do Espírito Santo, onde está localizada sua fábrica até os dias atuais. Com quase 20 anos de experiência no mercado, ela busca desenvolver produtos cosméticos de uma forma diferenciada para atender as exigências e necessidades dos profissionais do mercado cosmético, apresentando uma variedade de

produtos com ativos naturais e inovadores de alta qualidade, mantendo o compromisso com a saúde dos profissionais e o cuidado com o meio ambiente (COSMÉTICOS ANUAR, 2021).

Com um centro de distribuição que abrange dois estados e abastece mais de dez micros distribuidores da marca, encontra-se a preocupação de como se dá o controle da logística nesse ambiente e se há reclamações dos micros distribuidores sobre seu funcionamento. A seguir, será apresentado o perfil dos entrevistados.

4.2 Perfil dos entrevistados

As entrevistas foram aplicadas com dois representantes do centro de distribuição e três representantes dos micros distribuidores no estado do Rio Grande do Sul. Foram um total de 5 entrevistados com idades entre 23 e 48. A Tabela 1 traça o perfil desses entrevistados, os quais serão nomeados pelas letras de A a E.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Escolaridade	Cidade	Tempo de vínculo com a marca
Entrevistado A	40	F	Ensino superior completo (graduada em administração)	Ibirubá - RS	6 anos
Entrevistado B	42	F	Ensino superior completo (graduada em administração)	Passo Fundo - RS	3 anos
Entrevistado C	48	M	Ensino médio completo	Quaraí - RS	4 anos
Entrevistado D	23	F	Ensino médio completo	Passo Fundo - RS	10 anos
Entrevistado E	45	M	Ensino médio incompleto	Passo Fundo - RS	12 anos

Fonte: Elaboração própria.

Conforme as entrevistas, o entrevistado E trabalha desde o surgimento da sede em Passo Fundo, sendo ele o representante da marca desde a abertura do CD, há 12 anos. Já a entrevistada D diz: “Como o CD é do meu pai, eu convivo nesse ambiente e “trabalho” desde meus 13 anos aqui, então vai fazer 10 anos em março”. Ambos nunca tinham tido experiências ligadas à função que exercem no CD.

Os entrevistados A, B e C trabalham com a marca, respectivamente, a 6, 3 e 4 anos. Sobre experiência, nenhum dos entrevistados teve experiências como representante de uma marca anteriormente. A entrevistada A completa: “trabalhei com vendas desde meus 18 anos, mas por conta própria e com cosméticos foi a primeira vez”. A seguir será apresentado os principais processos logísticos do centro de distribuição segundo a análise não participante e as entrevistas semi estruturadas.

4.3 Principais processos logísticos do centro de distribuição

Para esse tópico, foram realizadas as entrevistas com os representantes do centro de distribuição, além da observação não participante. A análise será realizada através dos seguintes subtópicos: processamento de pedidos; estoque e armazenagem; e transporte, que serão vistos a seguir.

4.3.1 Processamento de pedidos

O processamento de pedidos é a atividade inicial da logística de distribuição de uma empresa. Essa etapa é caracterizada pelas atividades relacionadas à coleta, verificação e transmissão de informações sobre as vendas efetuadas, sendo o ponto inicial para o

atendimento. Neste ponto ocorre a entrada e a manutenção dos pedidos dos clientes através do uso de tecnologias de comunicação (BOWERSOX *et al.*, 2006).

Ao serem questionados como é realizado o processamento de pedidos de cada cliente, ambos entrevistados, D e E, responderam que os pedidos são recebidos por meio de e-mail. O Entrevistado E aponta que: “Basicamente eles têm a planilha e a tabela de preços das mercadorias e todos os clientes enviam por e-mail”. Questionados como são organizados esses pedidos, o Entrevistado D afirmou:

Chega pelo e-mail, a gente abre o pedido, se a expedição está muito sobrecarregada eu imprimo o pedido e começo a lançar no meu sistema que tem controle de estoque, se alguma coisa não tem no estoque eu vou conferir se realmente não tem, se tem, é porque deu erro de estoque, então eu ajusto e continuo lançando. Se a expedição está mais tranquila, eu já imprimo e passo direto para lá, daí ele vai separando e vendo se tem alguma coisa em falta ou não (Entrevistado D).

Logo após, questiona-se sobre o “sistema” mencionado na resposta anterior. O entrevistado informa que o sistema é comprado pelo centro de distribuição. Ainda nessa pergunta, o entrevistado E afirmou que o CD possui, além do recebimento de pedidos por e-mail, um sistema para os representantes comerciais. Ele comenta:

O representante comercial nosso envia pelo sistema, ele tem no celular que é onde ele já faz o pedido, coloca prazo e todas as observações e envia pelo sistema, é automático. O sistema a gente está implantando para os distribuidores, a gente já está vendo uma plataforma que ao invés de você preencher uma planilha por e-mail será tudo pelo sistema, assim você faz o pedido conosco e já vem no sistema que automaticamente também já vai ser gerado a nota fiscal e etc. (Entrevistado E).

Sobre o tempo médio para que o cliente consiga obter uma resposta e um prazo de entrega para seus produtos, os entrevistados informaram que o contato é feito de forma ágil, em média meia hora para uma resposta. Já para a entrega, as respostas dos entrevistados D e E também foram semelhantes, ambos comentaram sobre a maioria das entregas serem realizadas de um dia para o outro. Segundo o entrevistado E:

Como a gente atende apenas o sul do Brasil, para as principais cidades dessas regiões todos os pedidos faturados em média até as 16 horas do dia, no máximo até o outro dia o cliente está recebendo, até as 18 horas. Cidades menores que exige um traslado a gente depende da logística interna da transportadora, então cidades pequenas, conforme a transportadora é uma vez por semana ou duas vezes por semana, mas 90% dos pedidos hoje é de um dia para o outro (Entrevistado E).

Respondendo sobre quanto tempo costuma demorar o processamento do pedido até a conferência dos produtos no estoque, os dois entrevistados responderam que é relativo, pois depende do fluxo e do tamanho do pedido. A entrevistada D diz: “Depende de como que está o fluxo, mas no máximo uma ou duas horas”. Já o entrevistado E comenta:

Isso é muito relativo conforme o tamanho do pedido, a gente as vezes recebe um pedido que é 2, 3, 4 volumes, isso é bem rápido, questão de 10 minutos, máximo meia hora. Tem pedidos que a gente recebe que as vezes demanda umas 2 horas porque são pedidos que dá 60, 80 volumes então é um pouco mais demorado. É de acordo com o tamanho do pedido (Entrevistado E).

Ser capaz de completar o ciclo de processamento do pedido sem cometer erros no pedido do cliente pode minimizar o tempo de processamento. É considerado que alguns erros ocorram, mas o volume de erros deve ser cuidadosamente controlado caso o tempo de processamento de pedido seja uma consideração relevante na operação da empresa (ARIMA;

CAPEZZUTTI, 2004). Logo após, apresenta-se como se dá a gestão de estoque e armazenagem.

4.3.2 Estoque e armazenagem

O controle de estoque envolve tarefas que vão além da estocagem de curto e médio prazo. Tendo hoje uma visão sistêmica, o objetivo é aumentar o nível de desempenho da movimentação de mercadorias empenhada em melhorar a capacidade de resposta rápida e reduzir as necessidades de estoque dentro das empresas (RODRIGUES; PIZZOLATO, 2003).

Ao serem questionados como é realizado o controle de estoque no CD, o entrevistado D respondeu que é pelo sistema mencionado nas respostas anteriores. Porém, ao questionar o entrevistado E, a resposta foi diferente:

Hoje, como a gente trabalha em um espaço físico relativamente pequeno, a gente faz manual, então funciona assim: nas prateleiras a gente tem todos os itens e a gente vai pegando sempre o produto da direita para o lado esquerdo, sempre é um padrão, aí conforme vai vagando espaço na prateleira, a gente move o que está na esquerda para direita e o lote novo que veio a gente coloca sempre do lado esquerdo, então o procedimento é realmente manual e de observação do estoquista (Entrevistado E).

O procedimento relatado pelo Entrevistado E trata-se do sistema de controle conhecido como PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair) ou também FIFO (*First in, First out*). Este método, segundo Dias (2009), é feito por ordem cronológica das entradas. Sai o material que primeiro integrou o estoque, sendo substituído pela mesma ordem cronológica em que foi recebido.

Para completar, o entrevistado ainda comenta que antes a empresa possuía um sistema de controle de estoque falho:

Antigamente nós tínhamos um sistema de controle de estoque que era por código de barra, semelhante aos de supermercado, ele houve alguns erros e a gente está vendo para adquirir outro, mas ele pegava do momento que você pagava o produto para separação, passava o código de barras e dava baixa automaticamente do estoque, e assim você tinha controle do cliente que foi, do lote, etc., então era muito bacana, mas o sistema que nós tínhamos era falho. Então junto com esse sistema de pedidos nós vamos voltar a fazer isso (Entrevistado E).

Sobre o tempo de reposição das mercadorias no centro de distribuição da fábrica, ambos entrevistados responderam que acontece uma vez por semana ou a cada 15 dias no máximo. O entrevistado E complementou: “Até em função da nossa metragem de armazenamento hoje, então a gente compra uma quantidade boa, mas não tem como comprar por exemplo para 60 dias porque não tem espaço físico para guardar esses produtos”. Este fato pode ser confirmado pela observação não participante, onde foi identificada a falta de espaço para novas mercadorias caso fossem realizadas compras com volume maior de pedidos. Todo espaço físico do centro de distribuição está, de fato, sendo ocupado. A seguir algumas imagens retiradas no dia da observação não participante.



Sobre a gestão de armazenagem, onde segundo Ballou (2006) é uma atividade que permite agregar valor ao produto, visto que ocorre uma redução no tempo de entrega, além de facilitar sua disponibilidade, questionou-se como o centro de distribuição costuma controlar as entradas e saídas, conforme o prazo de validade. O entrevistado D confirmou o que já havia sido mencionado pelo entrevistado E sobre o controle da validade, ele relata: “É feito rodízio, produto novo fica à esquerda e daí a gente vai pegando o que está mais perto de vencer”. O entrevistado E menciona que o controle é feito com as caixas fechadas:

É da mesma forma da prateleira, a gente tem um local onde ficam guardados os produtos em caixas fechadas quando chega, e aí nós deixamos em ordem, fazendo o rodízio de venda do que está primeiro na prateleira e posteriormente quando vai acabando a gente pega o lote novo que chegou da caixa fechada, abre e repõe (Entrevistado E).

Ao serem questionados sobre ter todos os produtos que os micros distribuidores solicitam ou se necessitam esperar da fábrica, ambos afirmaram que o CD possui todos os produtos. O entrevistado E ainda menciona o real objetivo de um centro de distribuição:

A gente tem a linha completa, como é a central de distribuição, de acordo com a região tem um giro diferente de produtos [...], então o objetivo da central de distribuição é facilitar a vida do distribuidor para que ele não precise ter um grande estoque em casa e possa trabalhar com o mínimo de estoque e com rapidez na reposição (Entrevistado E).

Essa afirmação pode ser corroborada pelos autores Rodrigues e Pizzolato (2003) que apontam a tendência das empresas trabalharem com estoque mínimo, gerando a procura por fazer pedidos com mais frequência e em volumes menores. Os autores ainda tratam centro de distribuição como um recurso regional de armazém, onde os produtos são recebidos, armazenados e, posteriormente, expedidos para outros centros de distribuição ou para os pontos de venda (micro distribuidor). A seguir será analisada a questão do transporte de mercadorias.

4.3.3 Transporte

O transporte é uma das principais atividades da logística de distribuição, porém uma importante decisão da distribuição física está relacionada com a escolha da empresa executar as atividades logísticas internamente ou terceirizar parte dos serviços (SABINO e FERREIRA, 2011).

O transporte das mercadorias utilizado pelo CD é terceirizado e feito pelo modal rodoviário. O principal motivo que levou à terceirização deste serviço foi a rapidez. O entrevistado D ainda mencionou sobre o CD atender muitas cidades, de Passo Fundo (RS) até o Estado de Santa Catarina, e que ter caminhão próprio não seria viável. Já o entrevistado E mencionou sobre no passado o CD já ter tido entrega própria e hoje ser inviável, o que se entende que não teria outra alternativa além de terceirizar essa etapa, o entrevistado relata:

A questão da logística, a gente já teve no passado entrega própria, mas a gente optou por não ter porque hoje a gente atende direto os distribuidores e não é viável, porque daí teria que esperar muitos dias para acumular muitos pedidos para fazer aquela região, então para nós fica completamente inviável, acaba perdendo o que a gente prioriza que é a agilidade da entrega (Entrevistado E).

O entrevistado E ainda menciona problemas com antigas transportadoras de avarias de produtos, ele aponta:

Primeiramente foi a logística de rapidez que é o que a gente zela muito, e a segunda é a questão das avarias de produtos. Teve empresas que a gente trabalhou no passado que davam muito problema de avaria, então a gente selecionou uma empresa que possui poucas reclamações de avaria, não que não dê porque todas as transportadoras precisam encher o caminhão, então existe a possibilidade de alguma avaria (Entrevistado E).

O entrevistado D mencionou qual foi o motivo da escolha da empresa prestadora de serviço na opinião dela:

A agilidade, o prazo deles é de um dia para o outro. Tem outras que a gente já fez orçamento que são mais em conta as vezes, só que pode levar quatro, cinco dias para entrega, e como nossos produtos são frágeis, fica batendo, quebrando, vaza [...] (Entrevistada D).

Ao serem questionados se o serviço prestado pelo terceirizado está agradando seus micros distribuidores, o entrevistado D responde: “Às vezes acontece queixa né?! De chegar vazado, chegar quebrado... daí a gente faz a queixa para a empresa, eles sempre falam que vão falar nas reuniões para terem mais cuidado”. Respondendo sobre tomar alguma providência, o entrevistado E responde:

[...] com certeza que sim, tem até alguns casos que a gente já fez de pegarmos empresas menores e que tenha rota direta, porque o que acontece: uma empresa grande que é o caso da que trabalhamos, eles não carregam um caminhão aqui na empresa e vai direto, por exemplo, para Quaraí. Eles têm uma logística muito gigante, o produto que o cliente vai receber eles coletam aqui na empresa, chega na empresa deles e eles já descarregam, então eles carregam e descarregam essa mercadoria muitas vezes, e como isso depende de mão de obra pode acontecer de uma caixa virada e por aí vai (Entrevistado E).

Logo após, questionou-se se a empresa terceirizada poderia influenciar negativamente a visão sobre o CD, o entrevistado D comentou: “Acho que não, porque o produto sai intacto daqui, então acredito que não, porque o problema é eles mesmo”. Para isso, será analisado a seguir os processos logísticos pela percepção dos micros distribuidores.

4.4 A percepção dos micros distribuidores sobre os processos logísticos

Essa seção foi elaborada a partir das entrevistas com os micros distribuidores abastecidos pelo CD. Assim como o tópico anterior, a análise será realizada através dos seguintes subtópicos: processamento de pedidos; estoque e armazenagem; e transporte, afim de fazer um paralelo da realidade do centro de distribuição com a visão e percepção dos clientes.

4.4.1 Processamento de pedidos

Confirmando os relatos vistos no subtópico 4.3.1, onde os responsáveis pelo CD comentam sobre os pedidos serem realizados através de planilhas e recebidos por e-mail, os micros distribuidores descrevem o mesmo procedimento. O entrevistado A relata:

Costumo passar a solicitação por e-mail em uma planilha padronizada em Excel disponibilizada por eles, é uma planilha com o valor de custo dos produtos em que a gente digita os totais desejados e já possui a soma ao finalizar o pedido, daí vai por e-mail para que eles façam a separação do nosso pedido lá no CD (Entrevistado A).

Ao serem questionados se possuem conhecimento de como é organizado o controle dos seus pedidos, os Entrevistados A, B e C relataram não saber como ocorre o controle no centro de distribuição, mas não demonstraram preocupação em relação a isso. O entrevistado A comentou: “Como é organizado o controle desses pedidos lá no CD eu não tenho muito domínio, só sei que eles têm tudo separado em prateleiras. Mas não tenho muito conhecimento de todas as etapas do processo logístico deles”

Sobre o tempo médio para obter uma resposta sobre os pedidos e um prazo de entrega para seus produtos, os entrevistados relataram sobre a rapidez do retorno, em questão de horas. Sobre o prazo de entrega, os relatos são distintos. O entrevistado A relatou que, por residir em Ibirubá (RS), cidade localizada a 95 km de Passo Fundo, a previsão de entrega para os produtos é de um dia para outro, ou no máximo 10 dias. Ele comenta:

Se eu disser para mandar por transportadora muitas vezes no dia seguinte eu já recebo, quando não tem o produto que pedi no CD eles aguardam chegar o caminhão, as vezes dá uma semana ou 10 dias, mas o percentual de não ter geralmente é baixo (Entrevistado A).

O entrevistado B relata: “Como eu estou em Passo Fundo mesmo, essa entrega muitas vezes é realizada na sequência quando são poucos itens, senão eu faço uma programação para retirar no dia seguinte”. Já o entrevistado C, residente da cidade de Quaraí (RS), localizado a mais de 600 km de distância do CD comenta: “a entrega sai no dia conforme o pagamento, e leva, conforme a transportadora, 3 dias para chegar aqui”.

Após esses relatos, percebeu-se uma satisfação dos micros distribuidores no que diz respeito a agilidade com que se dá o processamento de pedidos no centro de distribuição. Por essa razão, a fim de finalizar a análise desse subtópico, questionou-se se os mesmos consideravam esse processo eficiente. Dois dos três entrevistados relataram que sim.

O entrevistado B, sem opinar sobre a eficiência desse setor, relata uma situação no passado sofrido pela má execução ao processar seu pedido: “já tive questões de divergências de produtos. Sempre é corrigido quando há divergências, e não são comuns. Teve casos específicos com um determinado funcionário, mas ele já não está mais ligado ao CD”. Após analisar o processamento de pedidos, será visto a seguir a opinião dos micros distribuidores sobre a gestão de estoque e armazenagem do CD.

4.4.2 Estoque e armazenagem

Neste subtópico, foi possível identificar alguns contrapontos na logística. Ao serem questionados se o CD costuma possuir todos os produtos dos seus pedidos ou se precisam esperar recebe-los da fábrica, o entrevistado C comentou:

Quando eu comecei a trabalhar eles sempre tinham estoque de qualquer tipo de produto, ainda mais porque temos uma vantagem que a gente pode comprar por unidade e antigamente eles possuíam estoque total. Ultimamente, de uns 10 a 6 meses para cá começou a faltar, não sei se por causa da pandemia ou por causa de algum outro problema que possa ter acontecido com eles. Quando não tem em estoque a tendência é demorar de 10 a 15 dias para chegar (Entrevistado C).

Fazendo um paralelo com a resposta do entrevistado D, responsável pelo CD, foi relatado: “para chegar até nós depende se vem caminhão direto ou vem por transportadora, mas em média uma semana a 10 dias para chegar até nós”. Pode-se confirmar que essa afirmação está coincidindo com o prazo relatado pelo micro distribuidor.

Assim como relatado pelo entrevistado C, foi mencionado pelo entrevistado B sobre as faltas terem iniciado no ano de 2022. Ele diz: “esse ano tivemos alguns probleminhas maiores de entrega e neste momento estamos com alguns itens com falta, então é um período mais atípico. De 2021 para trás, eu não tive esses problemas”.

O entrevistado A comenta: “se a gente pudesse falar daquilo que não está sendo tão eficiente, seria os estoques. Eu sou contente com as entregas, só que esse ano a gente passou por mais de uma vez por falta de pó descolorante, que é um produto que vende bem e que não poderia faltar”.

O entrevistado A, apesar de mencionar sobre alguns problemas de falta de mercadorias, defende:

Eles costumam ter bastante item em estoque e eu imagino que as vezes falta o que gira muito ou aquilo que também quase não gira e para isso eles também não se preparam com produto. Tem demandas que eu tenho pontuais, porque ao longo do ano aquele produto as vezes não vende tanto e quando eu solicito as vezes da

coincidência deles também não ter, mas é baixo esse índice ao meu ver (Entrevistada A).

Ele ainda complementa sua resposta relatando como fez para enfrentar essa situação, quando ocorre:

Eu tento me comportar assim: tenho um histórico de X vendas mensal e aí com base nisso eu projeto minha compra para o giro dois, eu monto um estoque padrão, meu padrão do pó descolorante é vender 80 no mês por exemplo, então eu tento trabalhar com 160 para no pior dos cenários a gente ter produtos para mais alguns dias se essas faltas ocorrerem (Entrevistada A).

Questionados sobre a falta de produtos em estoque e se isso já os prejudicou, o entrevistado C respondeu que nos últimos 6 meses sim. O entrevistado B mencionou estar passando por essa situação durante o período da entrevista:

Em relação a demora a maioria é questão de uma semana para a chegada do produto, exceto agora por exemplo que eu estou com falta de um produto e esse não se tem a previsão para esse ano, já estamos em final de ano e acredito que eu não receba (Entrevistado B).

Já o entrevistado A voltou a mencionar a situação que ocorreu em agosto de 2022, onde faltou o estoque de pó descolorante por mais de uma semana.

O momento mais grave foi agosto, porque não ter lá é uma coisa compreensível, aliás o máximo que a gente esperava era uma semana, mas eu lembro que eu tinha bastante pó, eu até cedi alguns para minha cunhada que ela distribuiu na região de Passo Fundo e mesmo com a promessa que iria normalizar acabei ficando quase uma semana sem pó descolorante (Entrevistada A).

Ainda sobre a mesma questão, foi questionado se o CD deu alguma justificativa pela falta e pela demora:

O argumento que eles nos justificaram foi que a fábrica tinha feito umas férias inusitadas ali naquele período e achei estranho porque não é costumeiro da fábrica ter férias no meio do ano, foi o primeiro episódio nesses 6 anos que eu fiquei sabendo pelo menos (Entrevistada A).

Mesmo assim, o entrevistado relatou não ter feito nenhuma reclamação ao CD:

A gente nunca sentou para conversar sobre isso nos últimos tempos, até para não representar uma queixa, que não seria legal, mas talvez, minha opinião é que possam ter diminuído a periodicidade de compras que eles fazem, de repente concentram em um pedido maior e pedem menos vezes no mês em função até mesmo do frete, eu não saberia te dizer a causa (Entrevistada A).

Outra questão tratada sobre a gestão de estoque é a armazenagem. A armazenagem, por sua vez, é uma atividade que permite agregar valor ao produto, visto que ocorre uma redução no tempo de entrega, além de facilitar sua disponibilidade (BALLOU, 2006). Nesse contexto foi questionado se os micros distribuidores já receberam algum produto fora do prazo de validade ou com algum defeito que não tenha sido ocasionado pela transportadora. Ambos os entrevistados comentaram já ter ocorrido, porém, ser uma situação atípica e nada comum. O entrevistado C comentou: “apenas um caso onde chegou um produto vencido, mas sempre os prazos são bem bons, com 2 a 3 anos de validade”. Outra informação mencionada pelo entrevistado C é que o CD realizou a troca assim que foi identificado o erro. O entrevistado A por sua vez, informou outro caso: data de validade apagadas. Ela relatou:

Já recebi produtos sem a data de validade, que a gente sabe que um distribuidor mal intencionado pode vir a trocar e eu sempre cuido isso nos produtos, comentei com eles e eles falaram que iriam parar de fazer troca em função dessa ‘maldadezinha’, mas os de validade vencida eles trocam (Entrevistado A).

Além disso, foi questionada a opinião dos micros distribuidores sobre a eficiência desse setor. O entrevistado A relata sobre a ineficiência do CD no passado, mas defende que os erros erram cometidos por um funcionário, o qual não se encontra mais na empresa, segundo ele:

Houve um período que o CD não tinha o (funcionário X) no quadro de funcionários e tinha um menino mais jovem que era desatento e que seguidamente errava, até acontecia de vim produto a mais, a gente sempre sinalizou “olha, vai dar furo no teu estoque, recebi tal coisa que eu não tinha pedido” mas lá atrás isso era uma realidade, hoje isso diminuiu bastante desde que o (funcionário Y) voltou. Sobre eficiência, para mim quase sempre sou atendida.

Já o entrevistado C comenta sobre como essas faltas em estoque impactam no momento de ele realizar um pedido, mas que, apesar disso, considera eficiente. Ele diz:

Eficiente eu acho porque como eles lidam com todo Rio Grande do Sul e Santa Catarina e o prazo de entrega deles é bem rápido quando eles tendo o produto em estoque. Único problema foi nesses últimos meses que deu esse descontrole lá que muitas vezes falta um ou dois itens, não são muitos itens que faltam, mas muitas vezes eu acabo esperando para realizar o pedido pelo valor do frete, que tem um valor que eu compro que o frete sai grátis então eu espero chegar esse produto que está em falta para eu poder pegar a mercadoria junto (Entrevistado C).

O entrevistado B menciona, além da falta do estoque, a questão da entrega, a qual aponta não ter problema, pois reside na mesma cidade do CD.

Este ano tivemos alguns problemas em relação a falta de alguns produtos na distribuidora, mas foram pontuais. Como eu estou localizada na mesma cidade que a distribuidora não tenho problemas em relação a entrega, então para mim, falando aqui da mesma cidade, está eficiente, considerando essas faltas pontuais que tivemos esse ano (Entrevistada B).

A seguir será explorado a questão do transporte dos produtos.

4.4.3 Transporte

Para iniciar a subseção de transporte, os entrevistados deram sua opinião sobre o controle do CD sobre a empresa prestadora de serviço de transporte. O entrevistado C relata:

Na realidade eu acho que eles têm um contrato bem bom com a empresa que presta o serviço, toda a reclamação que eu fiz de avarias de produtos sempre foi ressarcido e sempre o CD entrou em contato com a transportadora para tentar resolver esses problemas (Entrevistado C).

Posteriormente, foi questionado se o entrevistado já teria realizado alguma reclamação ao centro de distribuição devido a prestação de serviço do terceirizado e se eles tomaram alguma providência. O entrevistado então respondeu: “Sim, já realizei umas três reclamações e sempre era justificado que como existe transbordo de uma cidade a outra, nunca sabiam aonde é que acontecia essa avaria”.

Ao ser questionado sobre a frequência dessas avarias, mencionadas na resposta anterior, o entrevistado C respondeu:

Agora mudaram o sistema e não tem vindo tantos produtos avariados, porque eu tinha um problema que como eu era o último a ser entregue na minha região, no caminhão era sempre o primeiro a ser carregado, então vinha os outros produtos todos em cima dos produtos da Anuar, então eu recebia com muita avaria. Hoje eles têm aqui na minha cidade um funcionário que mora aqui, então ele carrega por último meus produtos e descarrega na casa dele para depois ele me entregar sem avaria (Entrevistado C).

O entrevistado B, por ser da mesma cidade localizada o centro de distribuição, informou que retira os produtos na sede e por esse motivo, não utiliza do transporte terceirizado. Já o entrevistado A, informou que raramente utiliza do transporte na qual o CD possui contrato, segundo ele:

Eu não sei como que vem do Espírito Santo até Passo Fundo (RS), se é a fábrica que contrata, se é eles que contratam, qual é a transportadora, e em relação ao envio das mercadorias para mim, se eu mandar o pedido muitas vezes eles fazem a separação e tem um menino que vai e volta diariamente para Passo Fundo aqui da minha região e eles que acabam trazendo. Ou eles entregam os volumes na casa da minha sogra em passo fundo então eu acabo pegando na casa dela quando não é muito urgente (Entrevistado A).

Sobre os problemas de avarias ocasionados pelo transporte, o entrevistado relata sobre casos de um produto específico que costuma ocorrer com mais frequência, ele aponta:

As vezes vem a tampa da OX quebrada. Nos poucos casos que vem com a tampa quebrada a minha preocupação nem é tanto como arrumar uma tampa nova, mas sim o quão saudável esse produto estaria ainda, esse é um pouco da preocupação, mas até então não é tantos casos e a gente tem administrado sempre que eles surgem (Entrevistado A).

O entrevistado relata uma situação ocorrida no ano de 2018, onde o CD arcou com todo o prejuízo ocasionado no transporte e que nesses casos, ela acredita que o problema seja ocasionado no transbordo da fábrica ao CD, ela relata:

A uns 4 anos atrás teve um lote de shampoo que amassou o “pump”, causando um desfalque no CD porque vazou muito produto e eles acabaram trocando para mim, a fábrica até trocou o modelo de caixa, [...] mas o que eu quero dizer é que o maior tempo na estrada é de Espírito Santo até Passo Fundo, e esse transbordo eu não consigo te ajudar porque eu não sei como é feito, mas acredito que reside ali o problema de quebrar a tampa de OX (Entrevistado A).

Logo após essa resposta, foi questionado como o entrevistado enfrenta esses problemas nas tampas de OX sem possuir uma tampa reserva, ele comentou:

Eu tenho que estar me ‘virando nos 30’ com algo que de repente eu comprei para consumo próprio ou colocar uma tampa de outra cor nas amostras que eu abro para os salões conhecerem ou quando tem curso, essas OX velhas acabam salvando essas situações que acontecem da tampinha, mas as tampas quebradas são bem em menor escala do que se a gente fosse comparar ali com as situações de ter que esperar vir o produto que nem tu me perguntou nas questões anteriores, se tivesse como comprar as tampinhas avulsas ok, mas o (responsável pelo CD) disse que não tem (Entrevistado A).

Ainda sobre o assunto, foi questionado se os entrevistados estavam satisfeitos em relação a entrega dos seus pedidos pela empresa terceirizada. O entrevistado A respondeu que sim, pois acredita que o defeito se dá no transporte de Espírito Santo até Passo Fundo. O

entrevistado C por sua vez relata: “Agora sim, me considero satisfeito até mesmo pelo serviço que eles estão prestando depois desse funcionário que é bem prestativo [...]”.

Ao ser questionado se a melhoria no serviço de terceirizado foi ocasionado pelo controle e cobrança do CD, ele responde que sim. O entrevistado C ainda complementa: “eles se ajustaram para nossa cidade. Como é uma cidade com um transporte final eles se ajustaram a isso”.

Logo após, questionou-se se a empresa terceirizada poderia influenciar negativamente a visão sobre uma empresa. A mesma pergunta foi aplicada aos responsáveis do centro de distribuição, onde ambos responderam que não, porém, segundo o entrevistado A:

Isso se aplica para todas as relações comerciais, então sim. A resposta é sim. Porque eu tive outras experiências com outras marcas que eu revendo de secadores e utilitários para salão em que as vezes sai umas coisas inusitadas, que a transportadora dar uma viajada metafórica e não só literal, mas ali com eles não representa um problema (Entrevistado A).

Esse fato pode ser corroborado por Lima (2019), pois ao terceirizar serviços a empresa em questão deve, no entanto, realizar o acompanhamento das atividades desempenhadas pelos terceiros de forma a garantir que a contratada desenvolva as atividades em alinhamento com a estratégia da organização.

O entrevistado C opinou sobre a atitude do CD em relação ao terceirizado, ele comenta: “o centro de distribuição eu acho que faz a parte dele de reclamar e procurar ajeitar o que a gente passa para eles”. Por essa razão e com os relatos vistos nesta seção, conclui-se que o CD está realizando o controle das atividades da empresa terceirizada, buscando realizar melhorias e representar as reclamações dos micros distribuidores quando ocorre alguma avaria. A seguir será apresentado uma proposta de melhoria para logística baseado nas opiniões dos cinco entrevistados.

4.5 Proposta de *feedbacks* para melhorias na logística

Esse tópico irá conter a opinião e ideias dos cinco entrevistados sobre a logística como um todo, para no final, ser proposto um plano de ação pelo modelo 5W2H.

Quando questionados sobre a maior dificuldade na logística do centro de distribuição, o entrevistado B menciona a falta de estoque, mas diz que são questões pontuais. Segundo o entrevistado:

[...] pelo fato que eu retiro meus produtos e estou na mesma cidade deles eu não vejo problema no transporte, por exemplo. Então seria a questão da falta, mas elas foram pontuais, então não posso destacar e também não sei se essa falta ela é ocasionada aqui pela distribuidora ou por faltas na fábrica, então esse conhecimento real eu não tenho (Entrevistado B).

O entrevistado A, assim como o B, aponta o desfalque no estoque como maior dificuldade do CD e demonstra compreensão com os casos de espera pelos produtos:

Para nós que compramos a dificuldade é a questão de ter que esperar chegar de fábrica, mas querendo ou não, como eu te disse anteriormente eu compreendo, porque é uma parceria, eu não tenho como comprar Anuar de outro né?! Então a gente tem que compreender (Entrevistado A).

Apesar da compreensão, o entrevistado, assim como o entrevistado C, ainda comentou sobre antigamente não ocorrer esses desfalques.

Houve uma migração do modelo antigo de quase sempre ter tudo para esse novo cenário, talvez pós pandemia, não sei classificar esse momento, que trouxe essa situação de ter que esperar vir. Hoje o que eu mando de pedido para o CD quase sempre vem como resposta que tem ‘isso, isso e isso’, que vão tirar do pedido e colocar numa planilha de espera, para quando o caminhão chegar separarem para mim e enviar (Entrevistado A).

A situação mencionada pelo entrevistado acima pode estar ligada com o desajuste das cadeias de suprimentos na pandemia, onde na ocorrência de um desastre, como é o caso da pandemia de COVID-19, todos os elos da cadeia podem ser significativamente impactados. Segundo De Assunção (2020), as demandas imprevisíveis, a extensão dos prazos de entrega, ineficiência na comunicação com o cliente, perda de vendas devido ao atraso de serviços e aumento de devoluções são alguns dos impactos causados.

Por essa razão, ele volta a mencionar a estratégia que ela usa para tentar se precaver de caso ocorra de ficar sem abastecimento de produto, e menciona impactos financeiros causados por conta da falta de itens no CD. Segundo ele:

Tento me precaver com um giro mais alto de estoque, ter estoque para permanência de mais dias em casa para eu sentir menos essa mudança, claro que isso demanda um financeiro aplicado que eu poderia estar concentrando daqui a pouco numa aplicação financeira em que rendesse, e não em um estoque que fica parado (Entrevistada A).

Ainda nesse tópico, o entrevistado revela casos de antigos micros distribuidores da Anuar que migraram para outra marca desde que começaram a ocorrer a falta de estoque e o atraso na entrega. O entrevistado complementa que se fosse em outro cenário competitivo esse seria um fator prejudicial frente a concorrência.

Se fosse em um outro universo de concorrência e eu pudesse pegar de diferentes marcas eu acredito muito que seria um fator prejudicial para eles frente a concorrência. Hoje como eles são os distribuidores eu entendo, compreendo e respeito, não reclamo, mas em termos de gestão a gente sabe que tem colegas que nesse 2022 trocaram de marca, então a gente vê um movimento silencioso, não verbalizado, mas a gente analisa uma espécie de desmotivação pela parceria (Entrevistado A).

O impacto da pandemia da COVID-19 nas organizações exigiu um bom planejamento operacional para a sobrevivência das empresas durante o período de crise, o que exige a capacidade de adaptação das organizações e as diferencia (positiva ou negativamente) da concorrência (QUINTELA; MACHADO, 2021). Neste sentido, é fundamental que as organizações desenvolvam competências logísticas e conheçam esses processos, permitindo a elas enfrentar os crescentes desafios e concorrência do mercado (BORGES, 2006).

Em contraponto, os entrevistados que representam o centro de distribuição apontaram como maiores dificuldades a distância da fábrica ao CD e o prazo que leva esse transporte. Essa situação impacta na falta de estoque mencionada pelos micros distribuidores acima. O entrevistado A diz: “Eu acho que a maior dificuldade é a fábrica ser mais longe, porque as vezes acontece de a semana ter muito pedido, daí a gente libera tudo e demora para chegar mais produtos novos para repor nosso estoque”.

Como justificativa aos casos mencionados pelos micros distribuidores, o entrevistado B relata que a falta de estoque se dá não somente pela distância, mas pelo espaço físico limitado, mas mencionou já estarem trabalhando para melhorar essa questão:

A maior dificuldade de logística para nós no momento é, além da questão do espaço físico que já estamos trabalhando para melhorar isso, é o tempo que leva o produto

para vir da fábrica até nós, porque nós aqui temos uma agilidade muito grande, como são muitos itens, já aconteceu conosco da gente comprar uma grande quantidade de todos os itens mas acabou que não girou tanto um item, o produto não teve rotatividade, acabou vencendo e acabou que tivemos prejuízo, então a gente trabalha hoje com uma média baseada nas nossas vendas para ter um estoque razoável de 30 a 60 dias. Mas como a gente geralmente entrega de um dia para o outro, a fábrica leva as vezes de 15 a 20 dias, então é uma diferença de logística muito grande para nós (Entrevistado B).

Além disso, foi questionado sobre a maior qualidade do CD. O entrevistado D relata que o centro de distribuição possui grande quantidade de produtos, contraponto os relatos dos micros distribuidores. Ele comenta: “Qualidade é a gente ter tudo ‘em casa’, eu acho que a gente tem quantidade bacana de cada item. Entrou pedido a gente já libera para de um dia para o outro o cliente já estar recebendo”. Já o entrevistado E comenta que a maior qualidade do CD é a agilidade, coincidindo com a opinião dos micros distribuidores ao serem questionados se são satisfeitos e seus pontos positivos do CD. Para o entrevistado C: “Em modo geral sim. Pela rapidez da entrega, rapidez de fazer o pedido, rapidez em obter uma resposta. O único problema é o transporte quando acontece pelo próprio terceirizado mesmo, que não é pela empresa”.

Na opinião do entrevistado B, o CD funciona perfeitamente e diz não saber o real motivo para a falta de estoque ocorridos durante o ano. Ele comenta:

Para mim ok, funciona perfeitamente, como eu disse as faltas que tem não sei se elas são faltas daqui por erros na hora da colocação do pedido ou se é faltas da fábrica, falta essa linha de comunicação ali, mas até hoje não foram faltas grandes. Então em relação a questão logística e entrega eu particularmente não tenho problemas, então está tudo ocorrendo bem (Entrevistado B).

O entrevistado A diz que está satisfeita e comenta, assim como a entrevistada B, sobre as faltas de estoque. Ela diz: “me considero satisfeita, primeiro pela atenção que a (nome do entrevistado A) quase sempre me dá, sempre me atende bem e de maneira ágil e solícita. É só mesmo se não tem o produto que não tem o que fazer”.

Ao serem questionados em quais aspectos a Anuar sul poderia melhorar, cada entrevistado mencionou um ponto. O entrevistado C, micro distribuidor que mais relatou problemas por avarias, respondeu: “eu acho que eles poderiam melhorar na parte de acomodar os produtos e identificar que são produtos frágeis, que vazam, que estragam, porque na caixa não é muito claro onde diz que os produtos são frágeis”.

O entrevistado A, por sua vez, trouxe um relato do seu antigo emprego e sugeriu a aplicação de um maior planejamento de compra por parte do CD, ele comenta:

De uma empresa que eu trabalhei eu trago comigo a lembrança da programação de estoque deles, eles trabalham com giro dois, com permanência de estoque, era um relatório todo complexo [...]. Talvez para que seja ainda mais eficaz eles pudessem ter essa percepção, ou de repente até têm e os motivos das faltas a gente desconhece e por isso está aqui opinando sem estar totalmente a par, mas ficou uma lacuna grande em agosto sem o devido abastecimento, que eu lembre foi o caso nesses 6 anos mais pontual. Sou contente com a relação, é eficiente sim, mas esse movimento de falta talvez se resolveria em função de um planejamento de compra por parte deles (Entrevistado A).

O entrevistado E, ao ser questionado se o CD busca melhoria contínua, respondeu:

Hoje a prioridade, que vai melhorar muito nossa logística, é buscar um espaço maior para que a gente possa ter um estoque maior de produtos e com a logística da transportadora já está funcionando super bem, então a gente precisa somente

melhorar essa questão de fábrica com CD, ter um estoque mais de acordo para poder atender bem os clientes (Entrevistado E).

Quando questionados se possuíam alguma sugestão para o plano de ação para melhorias na logística. O entrevistado C respondeu:

Sim, que se possível fizessem setas e indicações coloridas para chamar atenção na caixa indicando que o produto é líquido e precisa ficar virado para cima, além disso, que o produto é frágil, que quebra, essas coisas precisam ter na caixa e acho que em colorido para chamar atenção (Entrevistado C).

O entrevistado A sugeriu uma melhoria no que diz respeito à fabricação, porém, mencionou já ter tratado desse assunto com o CD, solicitando que fosse sugerido ao fabricante: “Já opinei algumas vezes sobre isso, mas o retorno à proteção plástica nos produtos pra manter a serigrafia e aparência por mais tempo, o CD precisaria ver com a fábrica porque é de lá que partem os produtos”. Além disso, o entrevistado sugeriu prestar mais atenção à data de validade e fazer uma programação das compras *versus* histórico do mesmo período de anos anteriores, objetivando diminuir as faltas.

Com esses resultados, foi possível a criação do plano de ação que será proposto ao CD a fim de realizar melhorias no logística, conforme a visão dos micros distribuidores.

Quadro 2 – Plano de ação 5W2H

5W					2H	
<i>What</i>	<i>Why</i>	<i>Who</i>	<i>Where</i>	<i>When</i>	<i>How</i>	<i>How Much</i>
O quê	Por quê	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Adesivos coloridos	Minimizar problemas de avarias	Responsável pelo CD	Centro de Distribuição	Prazo definido pelo CD	Customizar adesivos fluorescentes ou coloridos com o objetivo de chamar atenção dos prestadores de serviço para o lado correto dos produtos para transportar	Orçamento realizado pelo CD
Estudo da demanda dos clientes	Minimizar faltas no estoque	Responsável pelo CD	Centro de Distribuição	Prazo definido pelo CD	Contratação de uma consultoria específica para buscar um padrão de pedidos de cada cliente com o objetivo de não ocorrer prejuízos por produtos sem movimentação ou falta de produtos devido à elevação da demanda	Pagamento pela consultoria
Proteção plástica nos produtos	Manter a serigrafia e aparência por mais tempo	Fabricante	Fábrica da Anuar	Prazo definido pela fábrica	CD realizar um pedido para a fabricante para os produtos virem com proteção plástica	Orçamento e desembolso por parte da fabricante
Comunicação	Aumentar a transparência com os micros distribuidores	Responsável pelo CD	Via aplicativo WhatsApp ou reuniões periódicas	Prazo definido pelo CD	Buscar esclarecer os motivos das faltas de produtos em estoque, atrasos nas entregas, problemas de avarias, entre outros	-

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a dinâmica da logística em um centro de distribuição de cosméticos da região Sul do Brasil, destacando os principais processos logísticos, mais precisamente: processamento de pedidos, gestão de estoque e armazenagem e transporte.

A organização analisada é a Anuar Cosméticos Sul, localizada na cidade de Passo Fundo, Região Norte do Rio Grande do Sul. A organização caracteriza-se como um centro de distribuição da marca Anuar Cosméticos, fundada no ano de 2003, no estado do Espírito Santo. Com quase 20 anos de experiência no mercado, ela busca desenvolver produtos cosméticos de uma forma diferenciada para atender as exigências e necessidades dos profissionais do mercado cosmético, apresentando uma variedade de produtos com ativos naturais e inovadores de alta qualidade, mantendo o compromisso com a saúde dos profissionais e o cuidado com o meio ambiente. O CD que foi objeto de estudo é responsável pela distribuição dos produtos nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Para a coleta de informações da empresa, foram realizadas entrevistas semi estruturadas com representantes ligados diretamente aos processos de logística do CD, além de entrevistas para identificar a visão externa do centro de distribuição com os micros distribuidores da marca. A partir das informações coletadas foi possível definir algumas práticas desenvolvidas que contribuem o aperfeiçoamento do sistema de distribuição, sem perder a qualidade de atendimento ao cliente, característica pela qual a empresa foi mencionada.

Ao apresentar os principais processos logísticos do CD, os quais foram subdivididos em: processamento de pedidos, estoque e armazenagem e transporte foi possível perceber que: o processamento de pedidos é realizado através de e-mail em uma planilha padronizada em Excel disponibilizada pelo CD, onde consta o valor de custo dos produtos; o estoque e armazenagem são feitos de forma manual pelo estoquista e organizado pelo método do PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair) para o controle de validade; já o transporte dos produtos é terceirizado. Além disso, foi possível identificar uma compatibilidade dos relatos dos responsáveis pelo CD comparados a percepção dos micros distribuidores da marca. Como resultados, foi possível concluir que o funcionamento do CD se dá de forma eficaz, porém, foi identificado a partir dos relatos dos micros distribuidores um desfalque de produtos no estoque a partir do ano de 2022. Também foi relatado problemas de avarias ocasionadas pela transportadora terceirizada.

Identificando alguns pontos a serem melhorados, foi possível atingir o objetivo de propor um *feedback* para melhorias na logística realizando um plano de ação segundo o modelo 5W2H. Nele, foi sugerido adesivos coloridos para minimizar os problemas de avarias de produtos; um estudo da demanda dos clientes a fim de minimizar as faltas no estoque; a proteção plástica nos produtos para manter a serigrafia e aparência por mais tempo; e por fim a melhoria na comunicação com os micros distribuidores a fim de aumentar a transparência.

O estudo teve como limitação a falta de acesso a mais micros distribuidores, limitando-se o campo de pesquisa. Cabe ressaltar a impossibilidade de generalização dos achados da pesquisa em outros contextos, devido à particularidade dos estudos de caso. Para pesquisas futuras, segure-se a investigação da mesma problemática, porém, aplicado em setores de mercado diferentes. Além disso, outra possibilidade seria analisar o centro de distribuição com enfoque nos custos logísticos ou no marketing, o qual foi mencionado durante a pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Vendas de HPPC crescem 4,7% em 2020 e totalizam R\$ 122,4 bilhões.** São Paulo, 27 de maio de 2021. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/vendas-de-hppc-crescem-47-em-2020-e-totalizam-r-1224-bilhoes/>>. Acesso em: 24/05/2022.

ANUAR COSMÉTICOS. **Sobre a Anuar.** Disponível em: <<https://www.cdanuar.com.br/>>. Acesso em: 28/07/2022.

ARIMA, C. H.; CAPEZZUTTI, D. **Controladoria e processamento de pedidos.** ConTexto, Porto Alegre, v. 4, n. 7, 2004.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial.** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 1ª ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento.** 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BORGES, M. A. Gerenciamento da cadeia logística: oportunidades de criação de valor através da logística de distribuição. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 3, n. 1, p. 49-56, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, D. J.; BOWERSOX, J. C.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHING, H.Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply chain.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CÔRTEZ, A. F. **Sistema de indicadores de desempenho logístico de um centro de distribuição do setor supermercadista.** 2006. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2006.

DE ASSUNÇÃO, M. V. D.; MEDEIROS, M.; MOREIRA, L. N. R.; PAIVA, I. V. L.; DE SOUZA PAES, D. C. A. **Resilience of the Brazilian supply chains due to the impacts of Covid-19.** HOLOS, v. 5, p. 1-20, 2020.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais princípios, conceitos e gestão.** 6 ed. São Paulo Atlas, 2009.

FLEURY, P. F. O sistema de processamento de pedidos e a gestão do ciclo do pedido. In.: FIGUEIREDO, K.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

JOURNET, M. Evolution de la Logistique des Entreprises Industrielles et Commerciales. In: **Revue Annuelle 98 des Eleves des Arts et Métiers**. Logistique: Maitrise des Flux. Paris: Ed. Dunod, 1998.

LIMA, B. C. **Modelo de avaliação dos serviços de distribuição**: proposta de indicadores para uma empresa do setor de eletroeletrônicos. 2019. 127 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção Elétrica) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

LIRA, L. F. T.; SILVA, F. B. Custos de terceirização de serviços logísticos: uma análise da cadeia de suprimentos de materiais “MRO” no Brasil. **Revista Vianna Sapiens**, v. 9, n. 2, p. 157 - 181, 2018.

LOIOLA, J. da S. **Gestão por indicadores logísticos**: proposta de aplicação no centro de distribuição de um atacadista de tecnologia. 2018. 80 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2018.

NAZÁRIO, P. Papel do transporte na estratégia logística. In.: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. p. 126-132.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

QUINTELA, A. C.; MACHADO, J. M. M. Impacto da pandemia de COVID-19 em cadeias de suprimentos: um estudo de caso múltiplo. In.: XLI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2021. Paraná. **Anais...** Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2021. p. 1 - 13.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, G.G.; PIZZOLATO, N.D. Centros de distribuição: armazenagem estratégica. In.: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2003. Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. p. 1 - 8.

SABINO, M. A.; FERREIRA, K. A. Diagnóstico da logística de distribuição em uma empresa da indústria alimentícia: um estudo de caso. In.: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2011. Belo Horizonte. **Anais...** Minas Gerais: ABEPRO, 2011. p. 1 - 13.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Ferramenta: 5W2H - plano de ação para empreendedores.** 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>. Acesso em: 29/07/2022.

SEVERO FILHO, J. **Administração de logística integrada:** materiais, PCP e marketing. 2ª ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

SILVA, E. N. de A. **Centralização da distribuição e custos de transporte:** estudo de caso da AMBEV. 2006. 94 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) - Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS RESPONSÁVEIS DA LOGÍSTICA NO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

As informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução da presente pesquisa e serão apresentadas de forma anônima pelo autor.

SEÇÃO I – Perfil do entrevistado

1. Qual sua idade? Escolaridade?
2. Cidade em que reside?
3. Trabalha na empresa há quanto tempo?
4. Você teve experiências anteriores ligadas a função que exerce na Anuar Sul?

SEÇÃO II – Processamento de pedidos

1. Como é realizado o processamento de pedidos de cada cliente?
2. Como é organizado e preservado o controle desses pedidos?
3. Qual o tempo médio para que esse cliente consiga obter uma resposta e um prazo de entrega para seus produtos?
4. Em média quanto tempo costuma demorar o processamento do pedido até a conferência dos produtos no estoque?

SEÇÃO III – Estoque e Armazenagem

1. Como é realizado o controle de estoque no centro de distribuição?
2. Em quanto tempo vocês costumam repor a mercadoria da fábrica? Esse processo é demorado?
3. Como se dá a gestão de armazenagem? Vocês costumam controlar entradas e saídas conforme o prazo de validade ou possuem outro método?
4. Vocês costumam ter todos os produtos que os micros distribuidores pedem ou precisam esperar chegar da fábrica?

SEÇÃO IV – Transporte

1. Quais fatores foram levados em consideração na hora de contratar uma empresa terceirizada para realizar o transporte dos produtos?
2. O que levou a escolha da empresa escolhida para prestar o serviço?
3. Vocês costumam acompanhar se o serviço prestado por ela está agradando seus clientes? Se caso não houver, tomariam alguma providência?
4. Vocês costumam receber reclamações do serviço prestado por eles? Se sim, costuma ser frequente?
5. Você acha que a empresa terceirizada pode influenciar negativamente a visão sobre a Anuar Sul?

SEÇÃO V – Melhorias a logística

1. O que você destacaria como maior dificuldade na logística do centro de distribuição?
2. E como maior qualidade?
3. A Anuar Sul costuma se inteirar sobre assuntos relacionados a melhorias logística, atualizações do mercado e etc.?
4. Vocês buscam melhoria continua nesse ramo? Se sim, como?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS COM OS MICROS DISTRIBUIDORES

As informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução da presente pesquisa e serão apresentadas de forma anônima pelo autor.

SEÇÃO I – Perfil do entrevistado

1. Idade? Escolaridade?
2. Cidade em que reside?
3. Trabalha como micro distribuidor para a empresa há quanto tempo?
4. Você teve experiências anteriores ligadas ao que exerce hoje?

SEÇÃO II – Processamento de pedidos

1. Como costuma a ser o processamento de pedidos pela Anuar Sul?
2. Você tem conhecimento de como é organizado o controle desses pedidos?
3. Qual o tempo médio para obter uma resposta e um prazo de entrega para seus produtos?
4. Você considera esse processo da Anuar Sul eficiente? Por que?

SEÇÃO III – Estoque e Armazenagem

1. A Anuar Sul costuma ter todos os produtos dos seus pedidos ou geralmente precisam esperar chegar da fábrica? Esse processo demora?
2. O centro de distribuição já lhe “deixou na mão” por falta de produto em estoque?
3. Você já recebeu algum produto fora do prazo de validade ou com algum defeito que não tenha sido ocasionado pela transportadora?
4. Você considera esse setor da Anuar Sul eficiente? Por que?

SEÇÃO IV – Transporte

1. Na sua opinião, o centro de distribuição teria como ter maior controle sobre a empresa prestadora de serviço de transporte? Se sim, dê que maneira?
2. Em relação a entrega dos seus pedidos pela empresa terceirizada, você se considera satisfeito? Justifique
3. Você já realizou alguma reclamação ao centro de distribuição devido a prestação de serviço do terceirizado? Se sim, eles tomaram alguma providência?
4. Você acha que a empresa terceirizada pode afetar (positivamente ou negativamente) o relacionamento interno entre micro distribuidores e o centro de distribuição?

SEÇÃO V – Melhorias a logística

1. O que você destacaria como maior dificuldade na logística desse centro de distribuição?
2. Você se considera satisfeito com a logística da empresa de modo geral? Se sim, pontue os pontos positivos.
3. Você acha que a logística da Anuar Sul pode melhorar? Se sim, em quais aspectos?
4. Você teria alguma sugestão de melhoria? Cite-a