
Centro de Distribuição: um estudo de caso em redes de supermercados

Betina Madalena, Emanuele J. dos Santos *
Maurício Rissi, Mônica Scóz, Rafael Moré **
Vera Luci de Almeida ***

Resumo

No presente artigo é promovida uma análise das vantagens e desvantagens de se possuir ou não um Centro de Distribuição (CD) em duas redes supermercadistas atuantes na região da grande Florianópolis. Para tanto, foram pesquisadas uma Rede que não trabalha com um CD e a outra que trabalha. A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2005 de forma descritiva, por meio de visitas às organizações, entrevistas com as pessoas responsáveis pela parte de Logística e por intermédio da observação dos pesquisadores durante esses encontros. Com relação às vantagens e desvantagens do uso de um CD, as duas redes mostraram-se defensoras do seu método de atuação. Destaca-se, ainda, o fato das redes apresentarem-se muito distintas entre si, inviabilizando uma análise comparativa horizontal, o que impossibilitou, ao final da pesquisa, uma conclusão que pudesse confirmar a atuação por meio da utilização de um CD como a forma mais eficaz para se atuar no ramo supermercadista.

Palavras-chave: Logística. Supermercados. Compras. Estoques. Centro de Distribuição.

*betinamaddalena@gmail.com.

emanueljs@gmail.com.

** Graduandos de Administração.

*** Administradora.

1 INTRODUÇÃO

Administrar recursos materiais das mais diversas naturezas tem sido a preocupação de gerentes, engenheiros, administradores e praticamente todas as pessoas direta ou indiretamente envolvidas com a atividade produtiva da empresa, tanto na produção de bens tangíveis quanto na prestação de serviços (MARTINS; ALT, 2005).

Segundo Benzato (1998), a Logística, termo que deriva da expressão francesa “*Loger*”, que significa “abastecer”, vem, ao longo do tempo, tornando-se uma peça fundamental na administração de qualquer negócio.

O atual cenário de competição acirrada vem pressionando as empresas a serem cada vez mais eficazes na gestão de seus recursos, sejam eles financeiros, materiais, humanos ou o próprio tempo. Paralelamente a isso, a Tecnologia da Informação vem ganhando espaço nesse ambiente de competição baseada no tempo em que a Logística aparece com grande destaque.

Tomando essa competição como base norteadora, também no ramo supermercadista, percebe-se que o setor vem sofrendo várias mudanças nos últimos anos. As grandes redes nacionais e internacionais estão tomando conta dos grandes centros. Nas cidades do interior, essas redes também são responsáveis pela maior fatia de mercado (*market share*). Frente aos novos desafios a que vêm sendo expostos, os hipermercados e supermercados brasileiros estão investindo para aumentar seu poder competitivo.

Considerando os pontos já relacionados, este artigo tem como objetivo verificar quais as vantagens e desvantagens de se possuir ou não um Centro de Distribuição, confrontando a teoria com a realidade encontrada nas duas organizações em estudo, isto é, analisando duas organizações do ramo supermercadista que possuem estratégias de funcionamento logístico divergentes (uma com um CD e a outra sem).

Para tanto, a estrutura deste artigo apresenta, inicialmente, a introdução do tema e objetivo do estudo, os procedimentos metodológicos adotados seguidos de uma breve base teórica, destacando os principais conceitos de logística, estoques e centros de distribuição. Posteriormente, a apresentação das empresas, o

funcionamento de cada uma delas e a discussão dos resultados. Por último, conclusões e recomendações.

Este trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso, em que foram realizadas cinco entrevistas, duas delas com o gerente de Logística da Rede A e as outras três com o gerente Comercial da rede B. Cada uma delas durou cerca de três horas.

Como uma das empresas não concordou em divulgar seus dados, optou-se por tratar as empresas pesquisadas como Rede A e Rede B. Com as entrevistas, obteve-se informações sobre o histórico das empresas; situação atual; mercado de atuação; funcionamento dos processos logísticos de compras, estocagem e distribuição e outras informações pertinentes ao tema abordado neste trabalho.

A pesquisa utilizou-se também da técnica da observação que incluiu as visitas às instalações da empresa. A observação dos processos de cada uma das empresas ocorreu concomitantemente com a entrevista, ou seja, nos dias em que se visitaram as empresas, foram realizadas as entrevistas e também as visitas aos locais e/ou departamentos onde ocorrem os processos relacionados ao trâmite logístico.

Por meio da observação, verificou-se como ocorre a compra de produtos, a entrega desses pelos fornecedores, a distribuição para as lojas das redes de supermercados, a estocagem, a conferência do recebimento das mercadorias, o pedido de produtos e outros processos.

A equipe pesquisadora não encontrou dificuldade na coleta dos dados e das informações. As duas empresas colocaram-se à disposição para o atendimento e os gerentes mostraram-se bem receptivos.

2 LOGÍSTICA

Para Martins e Alt (2005), a origem da logística é militar e foi desenvolvida visando colocar os recursos certos no local e hora exatos, com um só objetivo: vencer a batalha. Segundo Pozo (2002), apenas após os anos 50 até meados dos anos 70, a abordagem logística ganhou espaço nas organizações. As condições econômicas da época mudavam as atitudes dos clientes, que passaram a ser mais exigentes. Por isso, a administração mudou o foco da produção para o *marketing* (cliente).

As condições econômicas e tecnológicas que, de acordo com Ballou (apud POZO, 2002), mais contribuíram para os avanços da logística foram:

- a) alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores;
- b) pressão por redução dos custos nas indústrias;
- c) avanços na tecnologia;
- d) influência do trato com a logística militar.

No Brasil, a logística tomou força após os anos 70, quando as empresas começaram a encontrar dificuldades na distribuição em virtude do tamanho do país e da malha rodoviária incipiente.

Ballou (2001 apud POZO, 2002) defende que a logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como os fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

O autor ainda destaca que a logística fundamenta-se nos sistemas, e como estes precisam estruturar suas partes para trabalharem integrados entre si, visando alcançar as metas estabelecidas. Os principais pontos da logística são a movimentação dos produtos, das informações, o tempo, o custo e o nível de serviços.

Nesse sentido, o ponto chave é escolher o menor custo possível, pois a logística preocupa-se em fornecer um nível de serviço a um custo aceitável. E, além de minimizar o custo, ela também visa ao retorno sobre os investimentos, visto que os benefícios de um sistema logístico eficaz afetam diretamente a satisfação do cliente, que receberá produtos com mais rapidez e melhor qualidade.

As atividades do sistema logístico, segundo Pozo (2002), são divididas em primárias e de apoio. As primárias são de importância fundamental para a obtenção dos objetivos logísticos e contribuem com a maior parcela do custo total do processo. As atividades de apoio são aquelas que dão suporte ao desempenho das primárias.

Como atividades primárias há os transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos. O transporte é a mais importante delas e a atividade que mais absorve custos (cerca de dois terços dos custos logísticos), porém é essencial.

As atividades de apoio compreendem a armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento e sistema de informação.

Por fim, temos a distribuição física que se preocupa em atingir rapidamente o cliente. Confiando no produto, este passa a ser o desafio principal da logística. Para conseguir esse objetivo, deve-se analisar a localização da fábrica, dos fornecedores, dos depósitos e a estruturação dos sistemas de transporte (MARTINS; ALT, 2005).

3 ESTOQUES

Gestão de estoques, segundo Martins e Alt (2005), constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles se utilizam, bem manuseados e controlados. Segundo dados do Instituto Imam (2000), a administração dos estoques está relacionada com o planejamento e o controle de estoques de materiais ou de produtos que serão utilizados na produção ou na comercialização de bens ou serviços.

Independente da definição, todos os autores corroboram ao destacar a grande necessidade de se preocupar com os estoques, pois eles podem interferir nos resultados estratégicos de uma empresa.

Definir o momento correto da compra, a quantidade ideal a ser comprada, os melhores preços, os níveis de segurança, a qualidade do bem ou do serviço são características importantes nesse processo.

Para que a administração de estoques funcione adequadamente, é necessário o estabelecimento de alguns critérios básicos, como por exemplo:

- a) determinação de metas quanto aos prazos de entrega de produtos aos clientes (no caso de empresa fornecedora);
- b) conhecimento dos prazos de entrega por parte dos fornecedores (no caso da empresa compradora);

- c) definição dos materiais a serem estocados;
- d) determinação da quantidade e do porte dos locais próprios à estocagem (almoxarifado ou depósitos).

O capital investido em estoque e o impacto que exerce sobre as atividades das organizações são razões que o Instituto Imam (2000) caracteriza como essenciais para que as empresas estabeleçam prioridades efetivas na sua administração. A cadeia de abastecimento não pode ser eficiente e eficazmente administrada, sem que os estoques recebam um enfoque prioritário.

A redução de estoque é considerada hoje de vital importância para a sobrevivência das organizações e pode ser considerada uma atitude constante e incansável pelos gerentes, na tentativa de se obter o estoque ideal, no qual a empresa deve trabalhar. Em busca de encontrar esse estoque ideal, diversas técnicas são desenvolvidas pelos gestores; entre elas destacam-se o *kanban* e o *just-in-time*, que, em algumas organizações, tornaram-se uma filosofia gerencial, em virtude da sua grande importância e participação na logística empresarial.

Outra técnica que merece destaque é a Lei de Pareto ou Classificação ABC, que busca classificar os itens em estoque pelo grau de importância, com base no valor monetário e na quantidade, na ordem decrescente de importância. Os itens seriam classificados em classes A, B ou C, do mais importante (A) ao menos importante (C). Nas organizações, com base em estudos realizados, constatou-se que poucos itens são de classe A (entre 10% a 20%), enquanto que a grande maioria dos produtos encontra-se na classe C (50%).

O Instituto Imam (2000) destaca a importância de definir estratégias de estoques, visto que uma estratégia bem definida assegurará um balanceamento dos processos de produção e distribuição, além de minimizar os custos de estoque. Dependendo do enfoque que a empresa dará a seus processos produtivos, ela terá de manter níveis de estoques proporcionais à sua produção, caso contrário, corre o risco de perder vendas e mercado aos concorrentes.

4 CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO (CD)

O sistema de distribuição é um processo que assegura a integração do fluxo de mercadorias, desde o

produtor/fornecedor até o consumidor final. A existência de um sistema eficaz é um importante elemento de vantagem competitiva das empresas varejistas, haja vista o seu poder de afetar diretamente a lucratividade das empresas (PARENTE 2000 apud DOMINGUES, 2001).

Ao longo do processo logístico, aparecem fluxos de mercadorias entre pontos diversos da rede. Nas interfaces desse processo, isto é, nos pontos de transição de um fluxo para outro, entre manufatura e transferência ou entre transferência e distribuição física, surge a necessidade de se manter os produtos estocados por um certo período de tempo.

Novaes e Alvarenga (1994) reforçam que esse tempo de permanência pode ser muito curto, necessário apenas para se fazer a triagem da mercadoria recém-chegada e reembarcá-la, como também pode ser relativamente longo.

Além da função de armazenamento, de acordo com Moura (2003), num CD deve existir também a função de processamento de dados, que dá suporte ao pedido de mercadorias que, por sua vez, define as necessidades dos clientes, aloca o estoque, programa a expedição e prepara os documentos. Assim, na intersecção da armazenagem com o processamento do pedido, acontece o processo de separação do pedido, que é a recuperação física dos itens corretos na quantidade correta do estoque para satisfazer as necessidades do cliente.

Operar com CDs parece ser uma preocupação das grandes redes que atuam no país, já que grandes investimentos estão sendo efetuados nesse sentido nos últimos anos. Mas, ainda que sejam construídas centrais de distribuição, sempre ficará a dúvida de quando entregar o produto na central ou diretamente às lojas (DOMINGUES, 2001).

Portanto, a entrega de mercadorias pode ser de duas formas: diretamente nas lojas ou entregue nos CDs. Vejamos cada uma delas separadamente.

4.1 ENTREGA DIRETA NAS LOJAS

O sistema de entrega direta nas lojas é adotado por muitos fornecedores dos supermercados, principalmente quando a operação envolve produtos perecíveis, que exigem condições especiais de transportes. Já para produtos que não têm tal exigência, os for-

necedores costumam fazer as entregas nos depósitos centrais da rede ou até mesmo numa central de distribuição. Parente (2000 apud DOMINGUES, 2001) aponta como vantagens do sistema de entrega direta maior frequência de visitas, o que assegura a presença de produtos frescos nas lojas e melhor adequação da definição da linha de produtos e do volume de compras às vendas e necessidades dos consumidores.

Ainda para Parente (2000 apud DOMINGUES, 2001), as desvantagens desse sistema são: menor grau de controle exercido pelo escritório central de compras; maior necessidade de pessoal qualificado para gerenciar as compras no nível de loja e aumento de processos administrativos e de controle na loja.

4.2 ENTREGA NOS CDs

Há vários exemplos de empresas varejistas que optaram por operar seus sistemas de distribuição a partir de depósitos denominados CDs, centrais ou regionais. Quem opera a partir de CDs cita a diminuição do índice de ruptura como principal vantagem.

Entre as vantagens citadas por Parente (2000 apud DOMINGUES, 2001) estão o processamento mecanizado de produtos; o fluxo regular e coordenado de mercadorias; a redução dos investimentos em estoque, liberando recursos para outros investimentos e a melhoria do índice de ruptura, o que contribui para o aumento das vendas.

O mesmo autor cita como desvantagens desse sistema a maior lentidão para ajustar-se às novas peculiaridades regionais; o manuseio extra para perecíveis; o acréscimo de mais um estágio na distribuição, podendo provocar aumento do tempo entre a colocação do pedido ao fornecedor e a entrega da mercadoria na loja e o aumento dos custos operacionais, especialmente para pequenos varejistas.

De acordo com a literatura pesquisada, pode-se destacar que um CD é um tipo de instalação que supre a necessidade de atender aos clientes de uma determinada região. Sob o ponto de vista estritamente logístico, Novaes e Alvarenga (1994) afirmam que a armazenagem de produtos pode ter funções diversas, dependendo dos objetivos gerais da empresa e do papel desempenhado pela instalação (armazém, depósito, centro de distribuição) no sistema.

O depósito ou armazém é um elemento importante na rede logística. Um elemento desse tipo deve ser encarado, segundo Novaes e Alvarenga (1994), como um componente do sistema logístico global, passando a ser visto como um sistema em si. Os componentes que formam esse sistema são:

- a) **Recebimento:** a função recebimento se inicia quando o veículo é aceito para descarregar um produto ou material que está destinado ao armazém ou centro de distribuição. Depois de aceito o veículo, as mercadorias devem ser descarregadas, conferidas e encaminhadas ao ponto de armazenagem.
- b) **Movimentação:** após o recebimento, a mercadoria é deslocada dentro do armazém até o local em que deverá ficar armazenada. Mais tarde, a mercadoria é deslocada novamente do ponto de armazenagem para um outro local que pode ser a doca de embarque ou uma parte do armazém destinada à consolidação dos pedidos (acondicionamento, despacho).
- c) **Armazenagem:** é a armazenagem das mercadorias propriamente dita que constitui um dos componentes deste sistema.
- d) **Preparação dos pedidos (*picking*):** os pedidos dos clientes, filiais, lojas, etc. são preparados em um local específico do depósito. Os produtos são trazidos dos pontos onde estão armazenados e, a seguir, são acondicionados em caixa, *palets* ou outra forma de invólucro.
- e) **Embarque:** a expedição ou despacho corresponde ao processo de separar os itens armazenados em um determinado local, movimentando-os para um outro lugar com o objetivo de atender a uma demanda específica.

De acordo com Benzato (1998), dentro da cadeia de abastecimento, a armazenagem é uma importante função, pois constitui um sistema de alimentação em relação ao fluxo logístico, assegurando um adequado nível de serviço ao consumidor final.

Assim, a entrega das mercadorias nos CDs assegura um melhor nível de serviço, diminuindo o índice de ruptura e facilitando que se trabalhe com maior *mix* de produtos.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é feita uma análise comparativa entre o que suporta a teoria estudada e o que se encontra na realidade de duas redes atuantes no setor supermercadista.

5.1 REDE A

A Rede A está presente em cinco estados brasileiros – Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, São Paulo – e no Distrito Federal. Possui 28 lojas espalhadas, às quais geram cinco mil empregos diretos. Possui um *mix* de produto que varia de sete mil a onze mil itens, dependendo da localização da loja e das classes atendidas.

A Rede A não possui um CD e a responsabilidade pela entrega dos produtos recai sobre os fornecedores, fazendo a entrega diretamente em cada uma das lojas da Rede de supermercados, conforme será descrito a seguir.

5.1.1 Funcionamento (logística, compras, estoques e distribuição)

O início do funcionamento do ciclo operacional na Rede A começa a partir de visitas agendadas dos fornecedores à central regional. Nessas visitas, são acertados os termos gerais de fornecimento, tais como prazos, valores e quantidades aproximadas. Depois dessa negociação, o processo de pedido propriamente dito é feito pelas lojas.

Cada loja da regional Santa Catarina tem dois procedimentos para pedidos, um por meio do sistema *Electronic Data Interchange* (EDI) e outro manual, para os fornecedores que ainda não possuem o EDI. Por exigência da central regional da Rede A, o vendedor ou representante de cada fornecedor deve fazer visitas agendadas a cada uma das lojas.

Nos casos dos fornecedores que já possuem EDI, estes fazem o papel de promotor dos seus produtos, fazendo o devido acompanhamento da exibição desses produtos nas lojas, negociando devoluções; em caso de fornecedores sem EDI, além do papel de promotor, o vendedor faz também o pedido propriamente dito.

O responsável por fazer os pedidos em cada loja, na data agendada para cada fornecedor, deve verificar no sistema a necessidade de compras e fazer os ajustes devidos para posterior efetivação do pedido, via manual ou via EDI.

Quando a efetivação for via EDI, na data prevista, faz-se o pedido na loja e envia-se via *modem* ao suporte na central regional onde fica gravado no servidor; este envia o pedido para o mercador, que é uma empresa terceirizada responsável por fazer a tradução dos pedidos para a linguagem dos sistemas dos fornecedores e enviá-los.

Assim como os pedidos que ocorrem em datas previamente agendadas, depois de sua efetivação, as entregas também ocorrem com data e hora determinadas. Quando o fornecedor possui EDI, no momento do despacho da mercadoria, deve-se enviar também, via EDI, um espelho da nota fiscal, para que, na guarita de recebimento, seja feita a conferência com o pedido e a digitação do romaneio. Esse romaneio é utilizado para conferência da carga; nele encontra-se a descrição do produto, a gramagem (tipo de unidade), o código de barras e o código interno.

Com o romaneio em mãos, faz-se a conferência das especificações das mercadorias recebidas e preenchem-se as quantidades. Depois disso, devolve-se o romaneio para a guarita de recebimento, onde é feita a comparação das quantidades recebidas do romaneio com as da nota fiscal.

A única diferença no processo para os fornecedores que não possuem EDI é que a conferência da nota fiscal com o pedido e posterior digitação do romaneio é feita no momento da chegada da carga.

Depois de recebidas, as mercadorias vão para a área de estocagem ou diretamente para as gôndolas, dependendo do tipo de produto (pois só são mantidos estoques de produtos de maior giro). Quando os produtos são estocados, a armazenagem é feita respeitando a separação de produtos contaminantes com produtos contamináveis, mas não possuem locais fixos ou com endereçamento nos *racks* (porta *palets*). Tanto o processo de estocagem quanto o de busca dos produtos estocados são feitos visualmente por meio das habilidades e conhecimentos dos funcionários responsáveis, não existindo qualquer registro de local ou de quantidades que estão estocadas nos *racks* ou nas

gôndolas, existindo somente o registro da quantidade total existente na loja.

Para reposição dos produtos nas gôndolas, é mantido um responsável por setor, e este visualmente identifica a falta ou não do produto.

5.1.2 Vantagens e Desvantagens de não se ter CD

As organizações, de maneira geral, estão constantemente em busca da melhoria de seus processos, redução de custos e aumento do valor agregado de seus produtos e serviços. Nessa busca, muitas vezes, as organizações precisam inventar, inovar e arriscar. Na literatura, encontra-se uma tendência ao uso de CDs no setor alimentício.

Discutindo as vantagens e desvantagens de não se ter um CD, o gerente comercial da regional Santa Catarina da Rede A aponta como principais vantagens a diminuição dos estoques e, conseqüentemente, um menor capital investido e um maior giro das mercadorias. Quanto ao giro, ele não soube informar qual era o giro médio da empresa, disse apenas que o sistema emite um relatório de produtos com mais de noventa dias em estoque, devendo-se tomar providências com o fornecedor para a troca dessas mercadorias (alguns exemplos encontrados foram mercadorias com maior sazonalidade, como por exemplo, frutas secas).

Em contrapartida Parente (2000 apud DOMINGUES, 2001, p. 33) diz que uma vantagem do uso de CDs é uma “redução dos investimentos em estoque, liberando recursos para outros investimentos.”

Apontando as desvantagens de não se ter CD, o autor diz que o nível de controle tem que ser muito maior e, nas negociações com o fornecedor, nem sempre se consegue os melhores valores em função dos volumes negociados, afirmando que é necessário um bom negociador.

Quando questionado sobre o índice de ruptura, ele reconhece como uma outra grande desvantagem, mas afirma ser uma constante a tentativa de desenvolver a logística do fornecedor para baixar o índice de ruptura por meio de um maior número de visitas do fornecedor e uma melhor programação de compras.

Hoje, a regional Santa Catarina da Rede A possui um índice de ruptura em torno de 11% com objetivos de baixar para 6%. A Rede possui hoje outras regionais trabalhando com o índice de 8%.

5.2 REDE B

A Rede B possui vinte lojas em sete municípios de Santa Catarina, às quais operam por intermédio de um CD, que assume a responsabilidade pela entrega dos produtos em suas lojas, já que os fornecedores entregam todos os produtos (com exceção dos produtos de hortifruti) em um único local (no próprio CD), conforme descrito no item 4.2.1.

5.2.1 Funcionamento (logística, compras, estoques e distribuição)

As compras na Rede B são feitas de forma centralizada, por meio de seu CD. Com visitas agendadas dos vendedores ou representantes dos fornecedores, faz-se a negociação e efetua-se o pedido. O fornecedor, ao atender o pedido, envia uma cópia da nota fiscal via *fax* e pede o agendamento da descarga. Com a cópia da nota fiscal, faz-se a conferência com o pedido e digita-se a guia de recebimento. Na doca de recebimento, conferem-se as mercadorias de acordo com a guia de recebimento e preenchem-se as quantidades recebidas; depois disso, envia-se a guia para a auditoria, que compara as quantidades preenchidas na guia com as quantidades da nota fiscal. Estando correto, autoriza-se a armazenagem, em que o operador de empilhadeira é responsável pela alocação na estrutura, o registro do endereçamento e sua posterior recuperação.

A estrutura do CD é composta de doca de recebimento, doca de envio, e área de armazenagem. Esta última é dividida em estrutura de armazenagem e área de *picking*, onde ficam as mercadorias para a separação. O operador de empilhadeira é responsável pela recuperação das mercadorias estocadas na estrutura e abastecimento da área de *picking*, onde os separadores compõem a carga destinada a cada loja.

Após as lojas terem enviado os pedidos via *modem* ao CD, o sistema verifica a disponibilidade no estoque e imprime a guia de separação. Faz-se a separação a partir da guia e anota-se qualquer ajuste como, por exemplo, a não existência física de um produto que consta no sistema.

Depois de separadas, as cargas são montadas na doca de envio. O caminhão é carregado, lacrando os

produtos a serem enviados às lojas, onde a carga é conferida de acordo com a nota fiscal. É mantido nas lojas um pequeno estoque de mercadorias de alto giro para o abastecimento das gôndolas, mas a maioria dos itens que chegam vão direto para as gôndolas.

5.2.2 Vantagens e Desvantagens de se ter CD

Na visão do gerente de logística da Rede B, para operar no seguimento supermercadista é indispensável a utilização de CD, pois apesar de representar uma fonte de custo, os benefícios que proporciona compensam os custos incorridos.

Uma das desvantagens apontadas por ele, na utilização de CD, é o risco inerente de diminuição ou pausa das operações. Um exemplo é um incêndio ou uma inundação no CD, fato que provocaria uma falta de abastecimento em toda Rede por pelo menos dez dias.

Por outro lado, ele afirma que se têm inúmeras vantagens; uma delas é a centralização das operações no CD que possibilita uma menor movimentação nas lojas, o que pelas características das lojas da Rede é indispensável, pois um maior fluxo de cargas nas lojas inviabilizaria o funcionamento de algumas lojas da Rede.

Ainda segundo o gerente de logística, outra vantagem é a redução do número de pessoas, pois, para descentralizar seriam necessárias mais duas ou três pessoas por loja. Ele destaca ainda uma melhoria nos custos de frete, que acabam refletindo nos preços dos produtos. Uma vez que o processo de armazenagem e distribuição é centralizado, tem-se um maior grau de controle e segurança.

6 CONCLUSÃO

Estabelecer-se como uma empresa competitiva e rentável em meio a um fluxo exorbitante de informações, conhecimentos, novas tecnologias, novos concorrentes e, principalmente, direcionado a um cliente muito mais crítico e determinante acerca dos produtos e serviços que irá consumir é tarefa difícil, que exige

constantemente ajustes ao mercado, a fim de melhorar seus processos para continuar seu crescimento.

Diante da proposta inicial deste trabalho, de verificar quais as vantagens e desvantagens de se possuir um Centro de Distribuição, confrontando a teoria com as opiniões dos responsáveis pelas empresas, a pesquisa mostrou que cada organização é diferente e, por consequência, obedece a normas e a princípios, diversos. Ou seja, ao analisar duas empresas que possuem estratégias de funcionamento logístico divergentes (uma com um CD e outra sem), encontra-se, em ambas, a idéia de que as duas opções são válidas e mostram-se individualmente adequadas ao seu processo, remetendo o estudo a uma análise mais individual das organizações, comparando, separadamente, os seus diferentes funcionamentos com o que defendem os autores pesquisados.

Assim, conclui-se que possuir um CD pode ou não ser a melhor maneira (ou a mais eficaz) de se administrar recursos materiais em um supermercado; a escolha depende de uma série de fatores como nível de estoque, capacidade de cobrir os custos envolvidos, adequação ao nível operacional, índices financeiros, objetivos da organização, sua história de vida entre outros.

Dessa maneira, este estudo proporciona pesquisas mais amplas acerca do tema. É interessante salientar sob esse ponto de vista que são necessárias novas pesquisas que analisem mais variáveis junto às organizações, como dados financeiros (margem de lucro, custos envolvidos), índices de ruptura, *mix* de produtos entre outros que permitam avaliar de modo mais efetivo o risco, as ameaças e as oportunidades de se criar e manter um CD para um supermercado.

É importante destacar, contudo, que o estudo não se propôs a avaliar a eficiência de um CD para uma rede de supermercados e sim, analisar suas vantagens e desvantagens que foram explicitadas no decorrer da pesquisa.

Por fim, é evidente a importância do tema abordado e sua implicância para as organizações atuantes nesse segmento varejista da economia.

Distribution center: a study in supermarket companies

Abstract

This article refers to an analysis made with two supermarket companies that work in Florianopolis and its surrounding areas, where the advantages and disadvantages of having or not a Distribution Center (DC) were studied. To do so, both examples served as samples: one that did not possess a DC and another that worked with one. The research was made on the second semester of 2005, in a descriptive manner, through visits to those organizations, interviews with the people who were responsible for the Logistics Department and the group's observation throughout the entire process. Regarding the advantages and disadvantages of using a DC, both companies defended their own line of work. It's important to detach the fact that the organizations are extremely different from each other, making it impossible to analyse and compare them horizontally, what kept the group from concluding which way was more competitive and effective, when talking about the supermarket area.

Keywords: Logistics. Supermarket. Purchase. Stock. Distribution Center.

REFERÊNCIAS

BENZATO, E. **Warehouse Management System WMS**: sistema de gerenciamento de armazéns. São Paulo: IMAM, 1998.

DOMINGUES, O. **Gestão de Compras de Supermercados**: estudo de caso – Cooperativa de Consumo (Coop.). São Paulo: 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 2001.

IMAM. **Gerenciamento da logística e cadeia de abastecimento**. São Paulo: IMAM, 2000.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOURA, R. A. **Separação de pedidos**. São Paulo: IMAM, 2003.

NOVAES, A. G.; ALVARENGA, A. C. **Logística aplicada**: suprimento e distribuição física. São Paulo: Pioneira, 1994.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

