

LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE COSMÉTICOS

DISTRIBUTION LOGISTICS: A CASE STUDY IN A COSMETICS DISTRIBUTION CENTER

LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN: UN ESTUDIO DE CASO EN UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE COSMÉTICOS

Nadine Alves da Silva¹, Katia Mariel Figueroa Rohmann², Paula Gessamini Godinho Vieira³, Mygre Lopes da Silva⁴, Rodrigo Abbade da Silva⁵

DOI: 10.54899/dcs.v23i92.6075

Recibido: 07/07/2026 | Aceptado: 09/07/2026 | Publicación en línea: 21/07/2026.

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. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelo centro de distribuição (CD) e com os micros distribuidores, além de observação não participante na sede em Passo Fundo (RS). 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.

Palavras-chave: Logística. Centro de Distribuição. Setor de Cosméticos. Micros Distribuidores.

ABSTRACT

This study sought to analyze the dynamics of logistics in a cosmetics distribution center in southern Brazil. For this, a qualitative research was carried out, based on the case study method. Semi-structured interviews were carried out with those responsible for the distribution center (DC) and micro distributors, in addition to non-participant observation at the headquarters in Passo Fundo (RS). In view of this, it was possible to perceive that the processing of orders is

¹ Bacharel em Administração, Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: nadinealvesdasilva@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-8901-2499>

² Mestra em Administração, Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: katiarohmann.aluno@unipampa.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1674-9254>

³ Graduanda em Administração, Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: paulavieira.aluno@unipampa.edu.br

⁴ Doutora em Administração, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: mygresilva@unipampa.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7474-5708>

⁵ Pós-Doutor em Economia e Desenvolvimento, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: rodrigoabbade@unipampa.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7312-4819>

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 breakdowns caused by the outsourced carrier.

Keywords: Logistics. Distribution Center. Cosmetics Sector. Micro Distributors.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar la dinámica logística en un centro de distribución de cosméticos en el sur de Brasil. Para ello, se empleó un enfoque de investigación cualitativa, utilizando el método de estudio de caso. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con los responsables del centro de distribución (CD) y con microdistribuidores, además de observación no participante en la sede central en Passo Fundo (RS). Los resultados mostraron que el procesamiento de pedidos se realiza por correo electrónico y se organiza en hojas de cálculo, el inventario y el almacenamiento se gestionan manualmente mediante el método FIFO (primero en entrar, primero en salir), y el transporte se subcontrata. En resumen, el CD opera de manera eficiente; sin embargo, se identificaron los siguientes problemas en los informes: escasez de productos en el inventario a partir de 2022 y problemas con daños causados por la empresa de transporte subcontratada.

Palabras clave: Logística. Centro de Distribución. Sector Cosmético. Microdistribuidores.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

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 deste 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.

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.

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.

REFERENCIAL TEÓRICO

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, 2011).

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.

Atividades Logísticas na Distribuição Física

Ballou (2011) 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 (Saturno; Oliveira; Machado, 2022).

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 (2011), 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).

Gestão de Estoques e 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, 2011).

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, 2011).

Transportes

Ballou (2011, 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, 2011). Já para Nazário, Wanke e Fleury (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).

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 (Côrtes, 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 auto explicativa, 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).

METODOLOGIA

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, 2022).

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, 2015). 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,

2015).

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, 2022). 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 foram criados 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, 2022). A observação não participante ocorreu a partir de visitas à 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).

Na próxima seção, serão analisados e discutidos os principais resultados desta investigação.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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.

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 são nomeados pelas letras de A a E.

Tabela 1

Perfil dos entrevistados

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

Conforme as entrevistas e o Quadro 2, os entrevistados D e E atuam no centro de distribuição desde seus primeiros anos de funcionamento, acumulando aproximadamente 10 e 12 anos de experiência, respectivamente. Ambos relataram não possuir experiências anteriores em funções relacionadas à logística ou representação da marca.

Os entrevistados A, B e C trabalham com a marca há 6, 3 e 4 anos, respectivamente, e também não possuíam experiência prévia como representantes. A seguir, são apresentados os principais processos logísticos do centro de distribuição, analisados por meio da observação não participante e das entrevistas semiestruturadas.

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.

Processamento de Pedidos

O processamento de pedidos representa a etapa inicial da logística de distribuição, envolvendo a coleta, verificação e transmissão das informações necessárias para o atendimento dos clientes (Bowersox *et al.*, 2006).

Ao serem questionados sobre esse processo, os entrevistados D e E informaram que os pedidos são recebidos por e-mail, por meio de planilhas padronizadas enviadas pelos clientes. Quanto ao tempo de resposta, ambos relataram que o retorno ocorre de forma ágil, geralmente em até 30 minutos, enquanto as entregas são realizadas, na maioria dos casos, de um dia para o outro.

Em relação ao tempo entre o recebimento do pedido e a conferência dos produtos em estoque, os entrevistados destacaram que ele varia conforme o fluxo e o volume dos pedidos, levando, em média, de uma a duas horas. Conforme Arima e Capezzutti (2004), a redução de erros no processamento contribui para maior eficiência e agilidade no atendimento aos clientes.

Estoque e Armazenagem

O controle de estoque busca otimizar a movimentação de mercadorias, contribuindo para respostas mais rápidas às demandas e para a redução das necessidades de estoque nas empresas (Rodrigues; Pizzolato, 2003).

Segundo os entrevistados, o centro de distribuição utiliza o método PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair), no qual os produtos são movimentados conforme a ordem cronológica de entrada (DIAS, 2009). Em relação à reposição das mercadorias, ela ocorre semanalmente ou, no máximo, a cada 15 dias. Os entrevistados destacaram que o espaço físico limitado impede a manutenção de estoques para períodos mais longos, situação também observada durante a pesquisa de campo.

Quanto à armazenagem, Ballou (2011) destaca que essa atividade agrega valor ao produto ao facilitar sua disponibilidade e reduzir o tempo de entrega. Nesse contexto, o centro de distribuição atua como um ponto de recebimento, armazenamento e expedição de mercadorias destinadas aos micros distribuidores.

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; 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 (Lira; Silva, 2018). 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.

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”.

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.

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, a fim de fazer um paralelo da realidade do centro de distribuição com a visão e percepção dos clientes.

Processamento de Pedidos

Quanto ao tempo de resposta dos pedidos, os entrevistados relataram que o retorno ocorre de forma rápida, geralmente em poucas horas. Em relação ao prazo de entrega, os relatos variaram conforme a localização dos micros distribuidores. O entrevistado A informou que os produtos costumam chegar entre um e dez dias. Já o entrevistado B destacou que, por residir em Passo Fundo (RS), muitas entregas são realizadas no mesmo dia ou retiradas no dia seguinte. O entrevistado C, residente em Quaraí (RS), relatou que os produtos levam cerca de três dias para chegar após a confirmação do pagamento.

De modo geral, observou-se satisfação dos micros distribuidores quanto à agilidade do processamento de pedidos no centro de distribuição. Ao serem questionados sobre a eficiência desse processo, dois dos três entrevistados o consideraram eficiente. O entrevistado B mencionou apenas ocorrências pontuais de divergência de produtos em pedidos anteriores, destacando que os problemas foram corrigidos e não são frequentes.

Estoque e Armazenagem

Neste subtópico, foram identificados alguns contrapontos na logística do centro de distribuição. Ao serem questionados sobre a disponibilidade dos produtos em estoque, os entrevistados relataram que, a partir de 2022, passaram a ocorrer faltas de alguns itens, ocasionando atrasos entre 10 e 15 dias para reposição. Esse prazo é compatível com o relatado

pelos responsáveis pelo CD, que informaram levar, em média, de uma semana a dez dias para receber novos produtos da fábrica.

Em relação à armazenagem, os micros distribuidores informaram já ter recebido produtos com defeitos ou fora do prazo de validade, porém destacaram que essas ocorrências são raras e não representam a rotina do centro de distribuição.

Quanto à eficiência do setor, os entrevistados demonstraram uma percepção predominantemente positiva. Embora tenham sido mencionados problemas relacionados à falta de estoque e a falhas ocorridas no passado, os participantes consideram que o setor opera de forma eficiente, ressaltando que algumas dificuldades foram pontuais e já foram corrigidas.

Transporte

Na análise do transporte, os entrevistados avaliaram o controle exercido pelo centro de distribuição sobre a empresa terceirizada. O entrevistado C relatou que, sempre que ocorreram avarias nos produtos, o CD prestou suporte, ressarciu os prejuízos e buscou solucionar os problemas junto à transportadora.

Embora tenham sido registradas algumas reclamações relacionadas a danos durante o transporte, os entrevistados reconheceram que o CD adota providências para apurar e resolver essas ocorrências. Já os entrevistados A e B informaram que utilizam pouco ou não utilizam o serviço de transporte terceirizado.

De modo geral, os relatos indicam que o centro de distribuição realiza o acompanhamento das atividades da transportadora, atuando na mediação de conflitos e na busca por melhorias quando ocorrem avarias ou reclamações dos micros distribuidores.

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 para 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.

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, sugere-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

- Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos- ABIHPEC. (2022). *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. (2022). *Sobre a Anuar*. Disponível em: <https://www.cdanuar.com.br/>. Acesso em: 28/07/2022.
- Arima, C. H. & Capezzutti, D. (2004). Controladoria e processamento de pedidos. *ConTexto*, Porto Alegre, v. 4, n. 7.
- Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. 1ª ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- Bertaglia, P. R. (2012). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento*. 3ª ed. São Paulo: Saraiva.
- Borges, M. A. (2006). 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.; Bowersox, J. C.; Closs, D. J. & Cooper, M. B. (2006). *Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos*. Porto Alegre: Bookman.
- Côrtes, A. F. (2006). *Sistema de indicadores de desempenho logístico de um centro de distribuição do setor supermercadista*. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- Dias, M. A. P. (2009). *Administração de materiais princípios, conceitos e gestão*. 6 ed. São Paulo Atlas.
- Fleury, P. F. (2004). 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.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Lima, B. C. (2019). *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.
- Lira, L. F. T. & Silva, F. B. (2018). 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.

- Loiola, J. da S. (2018). *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.
- Nazário, P. (2000). Papel do transporte na estratégia logística. In.: Fleury, P. F.; Wanke, P. & Figueiredo, K. F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, p. 126-132.
- Novaes, A. G. (2007). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, G.G. & Pizzolato, N.D. (2003). Centros de distribuição: armazenagem estratégica. In.: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto. *Anais...* Ouro Preto: ABEPRO, p. 1 - 8.
- Sabino, M. A. & Ferreira, K. A. (2011). Diagnóstico da logística de distribuição em uma empresa da indústria alimentícia: um estudo de caso. In.: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte. *Anais...* Minas Gerais: ABEPRO, p. 1 - 13.
- Silva, E. N. de A. (2006). *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.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.