

# A **logística** gera lucratividade



O setor varejista do Brasil sofre uma reformulação de sua estrutura resultante de pressões internas e externas.

As empresas que almejam manter-se lucrativas devem criar uma posição competitiva exclusiva e sustentável nesta nova configuração do setor.

No mundo, três forças alimentam o crescente poder do varejo e reformulação do setor:

**1** – O surgimento de megaformatos:

- Supercentros de desconto (Super K-Mart, Wal-Mart Supercenters).
- Clubes de atacadistas.
- Category Killers (Home Depot, Office Depot, Toys R Us).

**2** – Fusões e aquisições: redes de lojas de departamentos anteriormente independentes pertencem agora a conglomerados de varejo.

**3** – Alianças horizontais: alguns varejos europeus têm-se organizado em centros de compras para barganhar mais eficientemente com os fabricantes.

No Brasil, as mudanças das empresas no setor são provocadas por fatores como as alterações resultantes da estabilidade econômica do País, a nova política de importação e a hipercompetição gerada pela exposição das empresas nacionais a grandes redes vindas do exterior, com tecnologias e práticas empresariais mais avançadas.

É preciso considerar, ainda no Brasil, a valorização crescente dos supermercados como canal de distribuição, e a operação dos serviços com maior eficácia operacional.

### Eficácia operacional

A logística e o gerenciamento da cadeia de abastecimento constituem neste final de século as principais ferramentas para a busca de uma maior eficácia operacional e posição relativa das empresas no setor de varejo.

A logística, baseada no conceito de

custo total, analisa os custos compensatórios que ocorrem entre e dentro das atividades do processo de logística das empresas. Ou seja, a lucratividade é o resultado do ponto de equilíbrio proporcionado pela redução de custos logísticos e manutenção do nível de serviço ao cliente.

Esta redução de custos decorrerá da utilização das “best practice”, ou melhores práticas nas atividades do processo, mediante.

- O uso dos mais avançados e adequados equipamentos e tecnologia da informação.
- Eliminação de desperdícios, defeitos e atrasos.
- Estímulo ao aperfeiçoamento organizacional contínuo.

Isso se traduz, num processo logístico, em investir em áreas de movimentação, armazenagem, transporte e até projetos de loja. Contudo, esses investimentos sempre trouxeram uma sensação de perda para muitos empresários, ficando em segundo plano ao longo dos últimos anos.

Contudo, analisando o fluxo dos bens de consumo, que no Brasil representam hoje em torno de 80% das movimenta-

**A logística e o gerenciamento da cadeia de abastecimento constituem neste final de século as principais ferramentas para a busca de uma maior eficácia operacional**



Cristina Rufatto

**Na maioria das indústrias, os sistemas de movimentação e armazenagem ainda são precários quanto à paletização, verticalização, endereçamento lógico, seletividade e composição de pedidos**

ções de materiais, vemos que as estruturas dos canais de distribuição, envolvendo basicamente indústria/depósito ou central de distribuição/loja, demandam tempo e movimentos excessivos e ineficazes, com grande potencial de melhoria e redução de custos.

Alguns dados ilustram essa situação:

- **Indústrias** – Na grande maioria das indústrias, os sistemas de movimentação e armazenagem ainda são precários quanto ao aspecto de paletização, verticalização, endereçamento lógico, seletividade e composição de pedidos. Em casos críticos, o tempo de separação de um pedido com aproximadamente cinco itens pode demandar mais de 30 minutos, com utilização de pelo menos dois funcionários, em razão da falta de um sistema operacional racional e planejado.

- **Lojas** – Realidade não menos diferente é encontrada em muitos depósitos



Arquivo Abras

de loja. A situação torna-se mais crítica ainda em decorrência de fatores como baixo pé-direito, fluxos e contrafluxos ao longo do layout, baixa utilização de paletes e precária seletividade de itens decorrente do método de estocagem (caixas autoempilhadas sobre estrados).

- **Manuseio** – Há excessos de manuseio das mercadorias, tornando-as vulneráveis a danos e perdas. Na cadeia de distribuição física, até chegar à gôndola, um produto pode passar por cerca de 15 manuseios, caracterizando a pequena escala de distribuição paletizada no Brasil.

- **Carga/descarga** – As operações de carga e descarga de veículos, feitas quase sempre manualmente, são lentas. Pelo sistema manual, uma carreta pode demandar um tempo de até duas horas para cada operação, mobilizando de três a quatro pessoas. Numa situação de operação paletizada, este tempo seria reduzido para aproximadamente 15 minutos.

- **Filas** – Associada ao fator anterior, há a realidade das filas de caminhões nas lojas. Em momentos de pico, um veículo pode aguardar até seis horas para iniciar uma operação de carga ou descarga.



Cristina Rufatto

## LOGÍSTICA

**A busca da maior eficácia operacional, através da logística e do gerenciamento da cadeia de abastecimento, faz parte da estratégia de toda empresa que queira ser lucrativa no longo prazo**

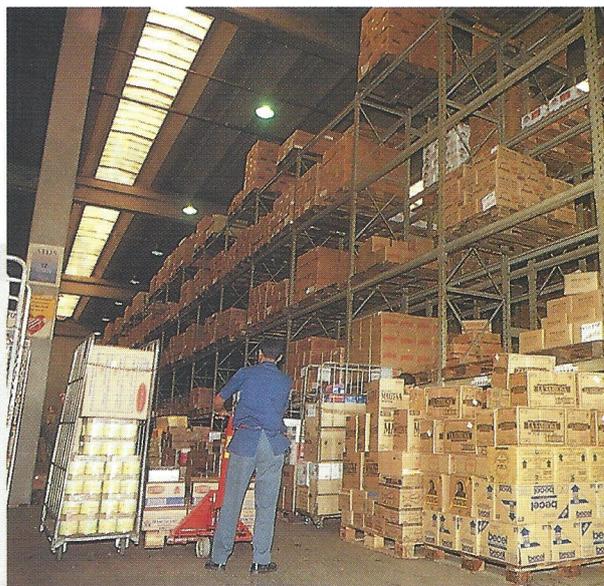
• **Projetos de loja** – Excluindo grandes lojas, os projetos até hoje implantados dificultam ou bloqueiam, na grande maioria, a operacionalidade total do fluxo de produtos.

Com essa estrutura de distribuição física, as empresas tendem a perder eficácia operacional e competitividade de forma crescente. E a solução para o problema não é unilateral: ao contrário, depende de total integração de fornecedores e canais de distribuição.

Com essa integração, os Estados Unidos e países da Europa têm desenvolvido modelos eficientes de distribuição física, fazendo com que o produto chegue ao ponto-de-venda menos de 24 horas após a efetivação do pedido.

“Supply chain management” (administração da cadeia de abastecimento) é a denominação utilizada para consolidar esses modelos, uma vez que o objetivo é tratar os canais como um todo e não de uma forma fragmentada, diferenciando-se dos modelos tradicionais de controle de inventário, voltados somente para o ambiente interno da empresa.

Outro objetivo é administrar de forma integrada, desde a origem, o fluxo total de materiais/produtos e informações nos canais de distribuição. O sucesso desse conceito depende muito do bom nível de relacionamento entre os elementos da cadeia (fornecedores, distribuidores e transportadores, principalmente) para que os produtos e informa-



Arquivo Abras

ções fluam de forma satisfatória em termos de tempo e qualidade. Tal estágio demandará alguns anos para ser atingido no Brasil, mas a base para um modelo dessa natureza precisa ser implementada desde já.

## Conclusão

No novo ambiente competitivo que se configura, a busca por uma posição única e sustentável, assim como a busca da maior eficácia operacional, através da logística e do gerenciamento da cadeia de abastecimento, fazem parte da estratégia de toda empresa que queira ser lucrativa a longo prazo.

Esta mudança no ambiente empresarial nacional estabelece o imperativo para as empresas desenvolverem uma mentalidade competitiva, onde a meta principal deve ser obter um retorno superior dos investimentos a longo prazo.

As organizações que conseguirem estabelecer um posicionamento para sua empresa e alinhar cada uma das atividades realizadas no processo logístico, baseado no conceito de custo total, criarão sistemas coesos difíceis de imitar e serão bem-sucedidas a longo prazo.



Cristina Pufreito

**José Geraldo Vantine é consultor da Abras e presidente da Vantine Consultoria, empresa especializada em logística e gestão empresarial**