



# Barreiras operacionais prejudicam eficácia



O varejo em geral, e especialmente o segmento dos supermercados, está finalmente descobrindo a logística. Alguns a vêem como uma grande oportunidade competitiva, e outros, como uma ameaça diante da concorrência. E por que situações tão antagônicas? Em verdade são várias razões que podem ser consolidadas numa grande explicação: o segmento dos supermercados é o mais importante canal de distribuição de produtos de consumo e o que mais tem recebido tecnologia nos últimos cinco anos, em termos de gestão empresarial.

Da implantação do código de barras, com todo o vigor demonstrado a partir do início dos anos 90, até a aplicação plena do conceito "ECR" – a ser implantado a partir de 1997 –, houve total mudança no modelo de gestão das empresas de supermercado. E aí reside a diferença que citei acima. As empresas que entenderam as mudanças, vêm na logística uma grande oportunidade, e as que permaneceram com processos ultrapassados de empresa típica comercial, terão que correr muito para não serem devoradas pela concorrência.

## Por quê?!

Por que logística é a atividade da administração de empresas responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor.

Logística é muito mais do que pequena visão de depósito, palete, caminhão, etc. É preciso acabar com essa confusão. A logística tem duas vertentes muito claras:

- *Estratégica* – Ligada ao planejamento estratégico de abastecimento e aliança com fornecedores e transportadores.
- *Operacional* – Ligada ao fluxo físico (movimentação, armazenagem, embalagem, transporte, etc.).

Fora isso, a logística tem forte interface com as atividades comerciais (no caso industrial, com a produção) e com a informática, pois cabe à logística a gestão das informações que nascem no PDV, terminam no fornecedor, passando pela gestão de estoques e fluxo de suprimento.

Dentro dessa realidade, a logística surge como um dos principais instrumentos para agilização dos negócios da empresa dos anos 90 e ampliação de seu mercado, pois lhe compete administrar recursos para su-

prir o produto certo, na qualidade definida, na condição desejada, no local correto e no tempo exato.

## Custo total

A conjugação desses fatores faz com que a logística esteja em constante evolução e revolução de conceitos e técnicas, integrados ao ambiente de marketing. Mas a chave para a integração verdadeira baseia-se no conceito de custo total, que analisa os custos compensatórios que ocorrem entre e dentro das atividades de logística e marketing. 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.

Investir em áreas de movimentação, armazenagem, transporte e até em projetos de loja sempre trouxe, contudo, uma sensação de perda para muitos empresários, ficando em segundo plano ao longo dos últimos anos.

## Excesso de movimentação

A análise do fluxo de materiais no Brasil mostra que os bens de consumo representam hoje em torno de 80% das movimentações. Mostra ainda que as estruturas dos canais de distribuição, envolvendo basicamente indústria/depósito ou central de distribuição/loja, demandam tempo e movimentos excessivos. Alguns dados ilustram essa situação:

- *Indústrias* – Na grande maioria das indústrias, os sistemas de movimentação e armazenagem ainda são precários quanto aos aspectos 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.

- *Loja* – Realidade não menos diferente é encontrada em muitos depósitos 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 auto-empilhadas sobre estrados).

- *Manuseio* – Há excessos de manuseio das mercadorias, tornado-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 da 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, esse tempo seria reduzido para aproximadamente quinze minutos.

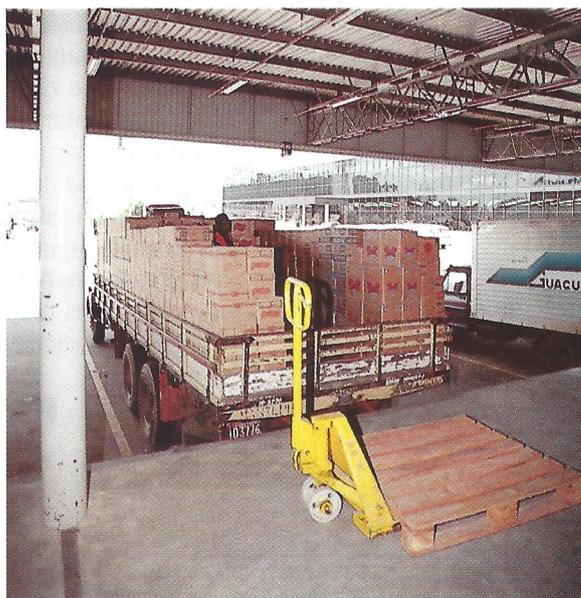
- *Filas* – Associada ao fator anterior, há a realidade das filas de caminhões nas lojas. Em momentos de pico, um veículo pode aguardar até seis horas para iniciar uma operação de carga ou descarga.

- *Projetos de loja* – Excluindo grandes lojas, os projetos até hoje implantados dificultam ou bloqueiam, na grande maioria, a operacionalidade total do fluxo dos produtos. Com essa estrutura de distribuição física, as empresas tendem a perder 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.

## Juntando os elos

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 produto.

Supply chain management – administração da cadeia de abastecimento – é a de-

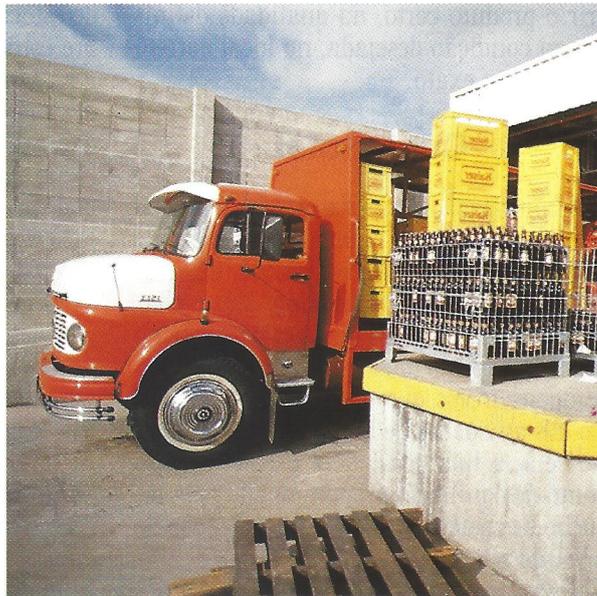


## LOGÍSTICA

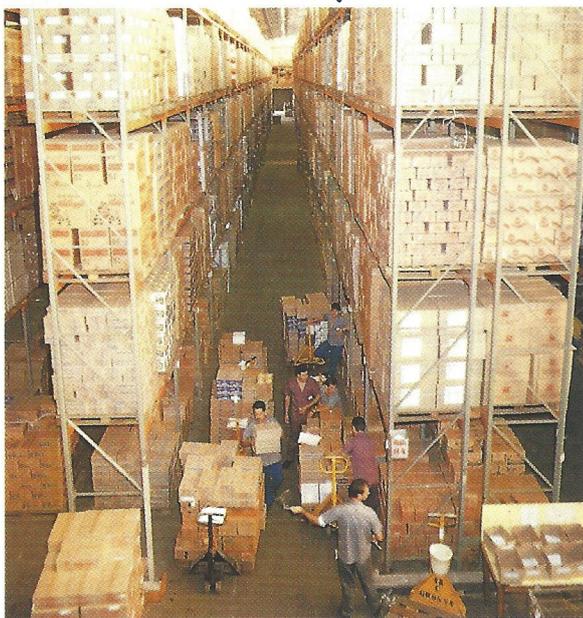


nominação utilizada para consolidar esses modelos, uma vez que o objetivo é tratar os canais como um todo e não de forma fragmentada, diferenciando-se dos modelos tradicionais de controle de inventário, voltados somente para o ambiente interno da empresa.

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 informações 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 planejada e implantada desde já.



### Paleta



A distribuição paletizada configura-se como um processo irreversível a médio prazo e fundamental para garantir um fluxo eficiente de produtos até o ponto-de-venda. Para isso, algumas ações conjuntas precisam ser tomadas:

- Planejamento modular da embalagem com base no paleta padrão nacional (1.200 por 1.000 centímetros) e ciclo logístico, lembrando que em muitos casos

a concepção de uma embalagem modular deve considerar a ocupação volumétrica da gôndola.

- Investimentos em sistemas de movimentação e armazenagem que permitam layout e operação racionais. O retorno dos investimentos deve ser analisado não apenas com base na redução mensal de despesas – mão-de-obra, por exemplo –, mas também levan-

do em conta o aumento potencial de faturamento permitido por um sistema mecanizado, comparativamente ao sistema tradicional.

- Adequação/concepção de lojas racionais nos aspectos de recebimento de produtos paletizados e de abastecimento das gôndolas. Produtos de médio/alto giro – limpeza, grãos, bebidas – podem ir para a área de vendas no próprio paleta.

- Automação comercial precisa estar presente não só na área de vendas, mas também nas operações anteriores – recebimento, estocagem, seleção, expedição.

Ações dessa natureza, associadas à administração eficiente do processo logístico definem um caminho para a melhoria da produtividade e do desempenho, redução de custos e aumento da satisfação dos clientes.

### ECR: logística do futuro

Como decorrência do Supply chain, a indústria de alimentos americana, em janeiro de 1993, através da iniciativa do FMI, apresentou o conceito do ECR – Efficient Consumer Response, que na verdade significa uma verdadeira “reengenharia da negociação”, pois a melhor forma de entender o ECR é analisar seus três pontos básicos:

- Modificar o fluxo dos produtos.
- Modificar o fluxo das informações.
- Modificar o fluxo de caixa.

O objetivo maior é eliminação de Tempo-Custo-Estoque em todo o sistema logístico, livrando-se de todas as funções e atividades sem valor agregado. Em outros setores da economia, já foram empregados com muito sucesso modelos semelhantes ao ECR, como:

- *JIT* – Just in Time, na indústria automobilística, inicialmente na Toyota e depois em todo o mundo;
- *QR* – Quick Response, na rede de varejo de vestuário, e indústria têxtil, inicialmente na J.C. Penney, e depois em todas as demais.

A prática do ECR estabelece modificações drásticas nos paradigmas atuais da relação fornecedor/supermercado. Além disso, é preciso o manejo de diversas técnicas e tecnologias que dão sustentação ao ECR, principalmente as seguintes:

- Código de Barras UCC/EAN – 128.
- Cross Docking ou Transit Point.
- ABC/ABM – Custo baseado em atividades.
- DPP – Lucro direto do produto.
- EDI – Transferência eletrônica de dados.
- DSD – Entrega direto à loja.
- CRP – Reposição contínua de produtos.
- CM – Gerenciamento de categorias.
- Alianças/parcerias.

Em recente trabalho publicado pelo FMI (1995 – Supply chain management), tratando do processo de abastecimento para supermercados em 2005, conclui-se:

- As necessidades dos consumidores estão mudando e continuarão sempre mudando.
- O processo de atendimento aos clientes irá requerer um conjunto de capacitação muito mais complexo do que o simples ato de vender.

Em outro trabalho, publicado pela Coca-Cola Retailing Research Council (1994 – New ways to take costs out of the retail food pipeline) enfocam-se os novos horizontes e tendências das estratégias dos supermercados, com fundamento em quatro direções:

- Sistemas de ressurgimento contínuo: adequar o ritmo de abastecimento com a demanda.
- Sistema de distribuição fluida: eliminar custo, tempo, espaço e manuseio.
- Organização logística integrada: operações e funções coordenadas do fornecedor ao ponto-de-venda.
- Indicadores de performance logística: medir, melhorar.

## Conclusão

Para o setor de supermercados no Brasil – que ano passado deve ter faturamento total de US\$ 45 bilhões, respondendo por mais de 80% da distribuição de alimentos e produtos de limpeza e higiene pessoal – a logística deve ser entendida como o principal instrumento de gestão em direção ao próximo século, principalmente quando se analisa a realidade local, que passa por um cenário altamente complexo. Sintetizando:

- A geração dos empresários fundadores, originários do pequeno comércio, está no fim. A sucessão passa por momentos importantes.
- A tecnologia de informática está iniciando e, cada vez mais complexa, não consegue ser absorvida com a mesma velocidade com que se desenvolve.
- A economia está com inflação baixa há mais de dois anos, forçando o lucro como decorrência das operações e não das aplicações financeiras.
- As redes americanas, altamente competitivas, estão apostando no Brasil.

A revolução “Efeito Carrefour” trouxe grande contribuição ao setor há mais de 15 anos, em formatos de loja e formas de negociação.

Agora, a revolução “Efeito Wal-Mart” está trazendo a grande contribuição da produtividade operacional, ou seja, o estado da arte da logística.

Fiquem atentos, o futuro se planta no presente! E a logística no varejo é parte desse futuro.



---

**José Geraldo Vantine é consultor especializado em logística e preside a Vantine & Associados Consultoria em Logística e Gestão Empresarial**