

# O varejo precisa atualizar-se

**J.G.Vantine**

O setor de supermercados no Brasil está preso a uma cultura estacionária que ainda utiliza os mesmos métodos de gestão da origem dessas empresas no País, já cerca de trinta anos.

Essas empresas, que ao longo dos anos acostumaram-se a trabalhar com a lucratividade e nunca com a produtividade tem de repensar todo o seu nível de atuação. Trata-se de criar uma espécie de nova cultura empresarial do varejo.

O lucro final do acionista vai vir da eficiência, da produtividade. Quem não encaminhar para isso certamente terá sérios problemas. No caso dos supermercados, por exemplo, o risco é de, não seguindo a trilha da produtividade, voltar a ser as mercearias de 20 anos atrás.

A produtividade no varejo deve ser muito bem trabalhada daqui para a frente. Uma cadeia de varejo tem de, em partes iguais, apresentar componentes de comércio, indústria e serviços. É uma empresa híbrida. Precisa apresentar o melhor do talento comercial, o melhor da competitividade técnica da indústria e o melhor do atendimento ao cliente do setor de serviços. O sucesso vem disso tudo.

Assim, por exemplo, o varejo deve revisar seu modelo de distribuição. Num outro campo, necessita repensar a administração financeira, já que essa área viveu muitos anos na busca inebriante do lucro pelo juro e agora precisa buscar o lucro pelos resultados. Há de ser criado, também, o modelo operacional do varejo de forma que ao menor custo se venda mais.

As mudanças de rota passam

pelo Marketing, onde é preciso entrar tecnologia: nos países do Primeiro Mundo já existem modelos que definem qual o melhor Marketing Mix de produtos para uma loja de supermercados, por exemplo. É importante a empresa varejista pensar a partir de uma análise de Marketing, definindo até gerências de produtos.

Quando se fala em produtividade, o varejo tem de levar em conta o planejamento estratégico. Será que uma empresa dessas sabe o que vai acontecer com ela daqui a cinco anos? A maioria nem desconfia, mas é preciso questionar esse aspecto visando sempre a produtividade.

É preciso ter custo menor, e, em consequência, elevar a produtividade. Produtividade, por exemplo, se consegue com engenharia de Processo, de Método. Chega-se a ela quando se opera Just-in-time no abastecimento,

Just-in-time na produção  
Just-in-time na distribuição

Já se sabe que os anos não da produtividade total. No Brasil, essa tendência vem sendo empurrada pela nova realidade econômica. A ordem é reduzir custo, aumentar a eficiência. O País, acostumado a o preço de seus produtos at da soma dos custos mais o terá agora de enveredar pelo delo dos países adiantados, o custo é igual ao preço de v menos o lucro.

Para isso, as empresas poderão abrir mão da logística integrada, ferramenta capaz de harmonizar o ambiente de organização desde a entrada da matéria-prima até a saída do produto acabado. J. G. Vantine é consultor especializado em Logística e Distribuição Física e diretor-geral da Vantine & Associados.