

• DISTRIBUIÇÃO FÍSICA •  
Matéria O ESTADO DE SÃO PAULO / 29-01-91

# Varejo, a hora de pensar em distribuição eficaz

José Geraldo Vantine

De uma forma conceitual geral, o varejo historicamente sempre foi atividade que esteve na fronteira entre o consumidor e a empresa. De um lado, até essa fronteira, se pensa empresarialmente. Daí em diante começa a satisfação do consumidor, que compra um óculos porque precisa enxergar, ou adquire uma caneta pela necessidade de escrever.

O varejo tem-se modificado muito ao longo dos últimos 30 anos. Nesse período, saiu da condição de mercearia, ou de casa de retalhos, de loja de alimentos, de armarinhos ou brinquedos e passou a se configurar em grandes cadeias.

Ao lado dessas mudanças surgiram outras cadeias, entre elas as de supermercados, com uma performance impressionante - os supermercados possuem hoje 35 mil lojas no Brasil e respondem por 70% da comercialização de

bens de consumo no varejo, contando com apenas 15% do total de pontos de vendas no país. Ou seja, aquelas 35 mil lojas representam 15% do total de lojas do País e isso é igual a 70% do faturamento total do setor.

Então, na medida em que o varejo se expande e passa a ser uma atividade de volume, aí sim tem de pensar no esquema de distribuição.

E a indústria, como ela se comportou até agora? Nesse período de 30 anos essa indústria usou como sistema de distribuição basicamente dois tipos de canais: um canal próprio, ao estruturar-se para poder atingir todo o universo do varejo para o qual estava se direcionando e um segundo modelo através de atacadistas, que junto com o transporte rodoviário de carga impediram que o Brasil fosse um País de faixa litorânea.

O atacado, no entanto, teve essa importância mas depois acabou sendo atividade meramente especulativa, pois o Brasil viveu nos últimos trinta anos pelo menos vinte em situação econômica difícil e nesse período o atacadista passou a ter não a conotação de abastecedor de mercado, mas uma função iminentemente financeira.

Assim, hoje, o atacado se perdeu como elemento de distribuição e cedeu lugar ao novo conceito de parceria entre a indústria e o comércio, os chamados distribuidores. O varejo cresceu em termos de volume e de quantidade de pontos de uma mesma rede, enquanto a indústria buscou a produtividade.

Mas, apesar de caracterizar-se por empresas tipicamente de distribuição, não se desenvolveu como tal. A indústria acaba por suprir essa deficiência, mas continua pensando muito mais em produtividade e melhoria da produção do que na performance da distribuição.

Então é preciso sair do modelo atual de distribuição (a indústria de um lado, o ponto de venda do outro e no meio o atacado, o depósito da fábrica e as

transportadoras) para evitar a existência de uma confusão brutal entre análise financeira e análise estratégica da distribuição.

O que é mais importante: ter o produto no ponto de venda ou não ter? Parece uma pergunta tola, mas é real.

Olhando para o amanhã, o varejo passou a comprar da indústria em lotes menores e com maior frequência e exige que a indústria faça a distribuição diretamente no ponto de venda, tentando eliminar os estoques intermediários.

É preciso repensar a distribuição de forma tal que ela venha a atender todo o conceito de eficiência, que é aquele conceito global de produtividade ampla empresarial. Não adianta nada a indústria ganhar em economia aqui se ela se perde em sua distribuição. Aí entra a figura de um novo parceiro, as empresas prestadoras de serviço de distribuição, ou seja, empreendimentos que possuem instalações físicas de depósito, transporte, meios de comunicação e informação, prestando serviço de qualquer natureza para poder fazer com que a indústria chegue ao ponto final no mínimo custo.

Para isso, essas prestadoras de serviço criaram sistemas chamados de transit points - ou a forma de vários fornecedores entregarem para um só ponto, ao invés de levar a mercadoria para todos os clientes, evitando o emaranhado de transporte e tornando possível a transferência das mercadorias de forma consolidada, em paletas e em grandes caminhões. Faz-se, então, um mix para todas as lojas e tal sinergia reduz enormemente o custo da distribuição.

O varejo sendo um canal de distribuição tem de planejar sua distribuição em parceria com seus fornecedores. Ou seja, utilizando estrutura de terceiros e o conceito de transferir para ao ponto de passagem, o transit point, melhora e eficiência de todo o sistema.

José Geraldo Vantine é especialista em Logística e Distribuição Física e diretor-geral da Vantine & Associados.