

• LOGÍSTICA •
Matéria O ESTADO DE SÃO PAULO / 31-07-90

Eficiência e produtividade no varejo

J.G.VANTINE*

Acostumado ao longo dos anos a trabalhar com a lucratividade e nunca com a produtividade, os supermercados e o varejo em geral têm, nesses novos tempos econômicos, 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 caminhar 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 a mercearia de 20 anos atrás.

A produtividade no varejo deve ser muito bem trabalhada daqui para a frente. O varejo deixou de ser comércio. Cadeias de lojas de supermercados, de magazines, franchising não fazem parte de comércio — trata-se de algo mais profundo.

Um cadeia de varejo tem de, em parte iguais, apresentar componentes de comércio, indústria a 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, deve revisar seu modelo de distribuição. Num outro campo necessita repensar a administração financeira, já que essa área viveu os últimos anos na busca inebriante do lucro pelo juro e agora terá de buscar o lucro pelos resultados. Há de se recriar, também, o modelo operacional do varejo de forma que ao menor custo se venda mais.

As mudanças de rota passam também 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. Algumas empresas brasileiras já trabalham com o marketing de varejo — um caso é o da C&A de São José dos Campos, trabalhando com pro-

duto voltados para o consumidor daquela cidade e região, que não é igual ao consumidor da Capital. É importante a empresa varejista pensar a partir de uma análise de Marketing, inclusive definindo gerências de produtos.

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

Analise-se as performances do Carrefour e do Pão de Açúcar. Porque o Carrefour consegue vender mais barato o mesmo produto? Porque tem menor custo: porque optou por reduzir custos e a produtividade foi lá em cima.

Outro exemplo é o desempenho da rede Mc Donald's, que trabalha em cima de produtividade, com engenharia de Processos, de Método. O Mc Donald's trabalha just-in-time no abastecimento, just-in-time na produção: just-in-time na distribuição — suas prateleiras de abastecimento são iguais às do Kan-Ban utilizado na indústria automobilística... Isso explica sua posição de líder mundial.

Já se sabe que a década de 90 será a década da produtividade total. No Brasil, essa tendência vem agora sendo empurrada pela nova realidade econômica. A ordem clara é reduzir custos, aumentar a eficiência. O País, acostumado a definir o preço de seus produtos através da soma dos custos mais o lucro, terá agora de enveredar pelo modelo dos países adiantados, onde o custo é igual ao preço de venda menos o lucro.

Para isso, as empresas não poderão abrir mão da Logística Integrada, ferramenta capaz de harmonizar o ambiente de uma organização desde a entrada da matéria-prima até a saída do produto acabado.

* José Geraldo Vantine é engenheiro industrial, consultor especializado em Logística e Distribuição Física e diretor-geral da Vantine & Associados.