

## Eficiência operacional pode não empolgar, mas dá muito dinheiro aos acionistas

Alexandre Machado | Gouvêa Consulting | Maio, 2021

Depois de muitos anos de profissão como consultor posso afirmar com toda certeza que o tema eficiência operacional no varejo pode não ser o mais empolgante do mundo, mas é a chave para a lucratividade e perenidade nos negócios.

A fórmula para obter a lucratividade é relativamente simples e acredito que todos vocês já sabem disso. Não preciso dizer que é fazer mais com menos.

Agora vamos olhar sob outra ótica. Já sabemos que eficiência operacional melhora a lucratividade. Mas ela tem outro poder, muito maior, que é gerar uma experiência superior para o cliente.

Espero que depois da leitura deste artigo você sinta-se sensibilizado e que nossos pensamentos sinalizem caminhos para aumentar a eficiência operacional no seu negócio de varejo e superar os desafios.

**DADOS:** Vamos começar pelos dados. As lojas físicas são minas de ouro, pois possuem formas de captura de dados inestimáveis dos quais a maioria dos varejistas não tem conhecimento. Poucos estão trabalhando fortemente no desenho de processos para captura e transformação dos dados em informações relevantes para aumentar a lucratividade e gerar uma experiência superior para o cliente. Os dados dos canais de compras on-line são analisados extensivamente para ajudar os varejistas a tomar as decisões mais estratégicas e essa mesma abordagem não é aplicada no varejo físico.

**GENTE:** Os times de loja e de relacionamento com clientes sempre foram os maiores ativos de qualquer negócio de varejo, mas muitas vezes negligenciados. Sabe por quê? Porque recebem diversas atividades operacionais que deveriam ser feitas pela retaguarda ou matriz. Atividades que não fazem parte do core business, que tomam tempo e muitas vezes não são padronizadas ou pensadas para serem eficientes. Torne seu time mais autônomo. A eficiência operacional concentra as equipes e gerentes de loja na tomada de decisões, em vez de tarefas

administrativas de baixo valor. Abandone o microgerenciamento, ele é uma sentença de morte datada.

**INDICADOR DE SATISFAÇÃO:** Atender expectativas dos clientes é mandatório. O processo de venda deve estar alinhado aos diferentes públicos e momentos da semana e até do dia. Saber exatamente quais são os atributos que os clientes mais valorizam e esperam da sua loja será a chave para entregar um índice elevado de satisfação. Estudos realizados com a Geração Z destacou que o atributo velocidade no processo de atendimento e compra é o mais importante para visitar a loja. Neste caso pagamento via mobile e integração entre os canais tem que existir. E velocidade não existe em uma loja sem eficiência operacional.

**EXPERIÊNCIA OMNICHANNEL:** aqui a chave é oferecer uma experiência uniforme e consistente entre os canais, considerando os diferentes dispositivos que os consumidores estão usando para interagir com seus negócios. A distinção entre canais físicos e online devem desaparecer. Diversas pesquisas sinalizam que os clientes omnichannel gastam mais na loja e mais on-line do que compradores monocanal. Mesmo assim tem muitos varejistas atrasados e ainda achando que o concorrente é a loja online. Sem eficiência operacional não há canais integrados.

E a hora de fazer isso foi ontem.

Por que a eficiência operacional é um desafio para os varejistas?

Destacamos algumas características de um modelo de gestão pouco eficiente:

- Falta de visibilidade nas operações da loja. Administrar lojas com eficiência, sem visibilidade do que está acontecendo dentro delas, é praticamente impossível.
- Falta de apoio às lojas. Isso decorre de uma abordagem de cima para baixo, onde a sede decide o que acontece e as lojas lutam para fazê-lo. O resultado é uma falta de coesão entre os diferentes níveis da organização.
- Limitações na avaliação do desempenho individual da loja. Quando um varejista não pode avaliar o desempenho da loja, não consegue

identificar problemas de eficiência e não pode ajudar as lojas a melhorar.

- Alta rotatividade de funcionários. Administrar uma loja de varejo da maneira mais rápida e eficiente não é tarefa fácil em um setor com uma das maiores taxas de rotatividade.
- Tarefas diárias administrativas, e-mails e reuniões constantes. Essas tarefas não evoluíram em décadas. Assim como a reunião semanal das 9h da segunda-feira, na qual ninguém tem nada a dizer, mas ninguém é corajoso o suficiente para parar de aparecer, muitos processos de loja existem simplesmente porque sempre foram feitos dessa maneira.

E por onde recomendamos que seja o começo?

Se lucros maiores, decisões baseadas em dados, funcionários mais felizes e uma experiência aprimorada do cliente não são motivos suficientes para se concentrar na eficiência operacional do seu negócio, considere que a sobrevivência do varejo físico depende de sua capacidade de integrar-se perfeitamente a outras formas de compra.

Para todos os varejistas que não conseguem dominar o omnichannel, existem milhares de outros pregando todos os dias.

A sobrevivência da loja física de um varejista depende da extensão em que as lojas podem colocar a jornada do cliente em primeiro lugar. Então, por que não começar hoje?