

A IMPORTÂNCIA DA LOJA NA EMPRESA E O COMANDO DE SUA OPERAÇÃO

Supondo que a loja seja única, nossa empresa será a própria loja, claro. Mas, caso tenhamos mais de uma loja, gradativamente precisaremos agregar outras unidades operacionais: departamento de compras, de administração, depósito central, etc.

Mas, em um ou outro caso, a loja SEMPRE será a geradora de receitas da empresa, enquanto o restante será centro de custos, isto é: geram despesas. Alguém poderá protestar: mas as compras que faço são para abastecer a loja, sem elas não haveria faturamento. Claro: mas tampouco haveria como transformar estas compras em vendas e lucros se não houvesse a loja, que é o local onde os clientes gastarão seu dinheiro adquirindo estes produtos...

Não se trata de julgar quem é mais importante na operação supermercadista mas de ter MUITO CLARO que será na(s) loja(s) onde a empresa se relacionará com o mercado e é lá onde faremos o garimpo por maiores receitas para a empresa!

Este conceito é fundamental para compreendermos a importância da função de GERENTE DE LOJA!

Se a loja será vital para o sucesso da nossa operação e para o resultado da empresa, o trabalho de quem a comanda, de quem a organiza, de quem a administra no dia-a-dia, também se constituirá em função decisiva para seu sucesso. Este será maior ou menor, dependendo da qualificação da pessoa que está gerenciando a loja.

Acredito que este raciocínio é bastante óbvio e muito claro para qualquer um de nós. Ninguém, em sã consciência, poderia afirmar, ou mesmo questionar, que a função de gerente de loja não seja fundamental para o resultado dela.

Contudo, especialmente em empresas familiares e com uma única loja, QUEM É ESTA PESSOA QUE DESEMPENHA ESTA FUNÇÃO?

Muitas, inclusive, nem têm um GERENTE DE LOJA, pelo menos no sentido e na dimensão que trataremos neste tema. Nestes casos, diversas atividades importantes da loja são divididas pelos membros da família, que poderão ter duas, três ou mais pessoas, diretamente envolvidas na operação, cada um assumindo a responsabilidade por uma área operacional.

Este tipo de estrutura funcional não constituirá, necessariamente, um problema e poderá não comprometer, pelo menos seriamente, o resultado final. Mas complicará bastante uma maior produtividade da loja, como se verá ao final dos vídeos que tratarão do tema...

Nunca podemos perder de vista a complexidade da operação de um supermercado: são centenas de atividades DIÁRIAS, algumas mais complexas do que outras, muitas delas devendo estar concluídas ANTES da abertura da loja, outras tantas ao FINAL do dia, etc.

Estas atividades abarcam produtos, gestão de pessoas, manutenção e reparos, administração de preços, limpeza e higienização das instalações, atendimento aos clientes, a fornecedores, a agentes públicos, rotinas administrativas, fiscais e trabalhistas, etc, etc.

Se a loja tiver mais de 20 pessoas trabalhando, por exemplo, já teremos um quadro de gestão destas atividades que envolverá delegação de responsabilidades (e de autoridade) para que elas sejam bem executadas.

E, evidentemente, os resultados da loja serão proporcionais à QUALIDADE e EFICÁCIA de COMO este conjunto de atividades SERÁ EXECUTADO!

E QUALIDADE e EFICÁCIA dependerão da CAPACITAÇÃO dos membros da família, ou de um profissional, em PLANEJAR, EXECUTAR e ACOMPANHAR a execução daquelas atividades, delegando a suas respectivas equipes as orientações necessárias para que elas sejam bem feitas.

Estes membros da família, cada um em sua área, terão nível similar de capacitação para isto? Ou cada um fará a “seu jeito”? Há um ditado antigo que diz: “panela em que todos metem a colher ou sai insossa ou sai salgada”!

Acredito que sempre, funcionário ou alguém da família, será desejável que apenas **UMA PESSOA** exerça a função de GERENTE DA LOJA. E esta deverá ser a pessoa que centralizará SUA GESTÃO, assumindo “ônus e bônus” pela autoridade e responsabilidade.

Na sequência do tema, esta questão ficará mais evidente.

AUMENTAR O GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Em primeiro lugar, se nossa empresa apresentar um **BOM NÍVEL DE VENDAS**, será muito mais fácil **RACIONALIZAR DESPESAS, MELHORAR LUCRO BRUTO** e obter **GIRO DE ESTOQUES** mais elevado. Só que, para manter níveis elevados de vendas, *nossos clientes precisam estar satisfeitos com nossa(s) loja(s)*.

O "produto" vendido por nossa empresa aos consumidores é nossa loja. É através dela que nos ligamos ao mercado (ou dele nos afastamos...). *Assim, é preciso conquistar diariamente a mente e o coração de nossos clientes.*

Vamos começar entendendo um pouco o comportamento das pessoas, na condição de consumidoras. É bom lembrar que há diversos tipos de consumidores: jovens, maduros e velhos; de sexo feminino ou masculino; existe uma minoria com muito dinheiro disponível para gastar, outros com menos e um grande contingente com muito pouco dinheiro. Há consumidores com grau de instrução elevado, outros com alguma instrução e muitos com uma formação cultural limitada. Há consumidores com muito pouco tempo disponível para fazer compras e outros com maior disponibilidade de tempo.

E assim poderíamos ficar filosofando bastante sobre a diversidade de pessoas e das diferenças em seu comportamento como consumidores. Mas o importante é saber quais são os tipos predominantes em nossa loja!

Esta é a questão mais importante para o programa de melhoria de resultados: conhecer muito bem nossos clientes e, principalmente, saber o que eles valorizam:

A localização da loja (fica perto do trabalho, da moradia, ou no seu caminho?); a política de preços médios; a variedade e a qualidade dos produtos que estão à venda; o nível de serviços e do atendimento pessoal; a aparência, limpeza e arrumação; a facilidade para o acesso a ela, para estacionamento ou para tomar ônibus ou taxi; a existência de promoções ou de outras vantagens especiais; a velocidade com que as compras podem ser feitas, pagas e liberadas; e, nos últimos anos, a segurança no entorno da loja.

Haverá uma variação na importância de cada um destes itens para os diferentes tipos de clientes. Assim como também os critérios de satisfação ou de insatisfação serão diferentes para diferentes pessoas. Mas precisamos conhecer o que nossos clientes pensam a respeito destes fatores de decisão; entender sua mente e seu coração!

Separamos mente e coração exatamente para reforçar que os consumidores decidem levando em conta razão e emoção. *Ou seja, às vezes pensam que uma loja é barateira, quando na verdade outra é que tem preços médios melhores.*

Quando se diz que a "imagem" de uma loja é muito boa é porque no coração das pessoas ela está associada a um grau de satisfação favorável naqueles fatores que os clientes valorizam.

Mas esta imagem, o conceito da loja, não é formada da noite para o dia. Ela é produto de sucessivas experiências do consumidor, de familiares e de amigos. Provavelmente, quando comentam sobre tal loja, devem predominar comentários favoráveis sobre ela.

Mas, se além desta imagem agradável, o consumidor pesquisar seus preços e constatar vantagens, ele agregará um fato, racional, à uma sensação anterior. Neste caso, a loja estará conquistando, também, a mente daquele cliente.

Agradar aos consumidores não parece ser uma coisa tão difícil, uma vez que conheçamos os fatores que são importantes para a decisão de onde ele preferirá comprar. Então porque será que temos tanta insatisfação em algumas lojas?

Na verdade, o desafio consiste em garantir que um grande conjunto de operações, dentro da loja, funcione de acordo com a expectativa do consumidor. De acordo com o desejo de cada um deles! E aí é que mora o problema: garantir que dezenas de procedimentos diários sejam realizados com um bom padrão de acerto: em relação aos produtos, ao atendimento, às instalações da loja e aos equipamentos, aos preços, etc.

Será que todos nós, dentro da loja, sabemos o que os clientes querem? Será que temos condições de atendê-lo em todas suas expectativas? Temos condições de oferecer instalações e equipamentos adequados? Garantir os preços mais baixos do mercado? As promoções mais atraentes da praça?

Certamente, ninguém conseguirá assegurar a satisfação de todas as expectativas, para todos os clientes, dos mais variados tipos, mas precisaremos nos concentrar naqueles que nos interessem mais!

APTIDÕES PARA SER GERENTE DE LOJA

Bem, como se viu no material sobre as áreas de resultados em que o Gerente de Loja deverá operar, não será qualquer um que poderá ocupar esta função. Evidentemente que não será preciso o Super Homem para preencher a vaga, mas deverá chegar perto...

Claro que a aptidão mais básica é a **HONESTIDADE**, inclusive intelectual, aquela que nos faz reconhecer um erro, quando o fizemos! Há quem diga que esta é uma premissa básica para qualquer função e isto é verdade. Mas, no caso do Gerente de Loja tal aptidão deve ser altamente valorizada: pode-se ter uma “maçã podre” na base da pirâmide, mas jamais em seu topo pois esta irá contaminar TODOS!

SENSO COMERCIAL é absolutamente imprescindível a um Gerente: ações para aumentar vendas, melhorar o lucro bruto e racionalizar despesas, tripé básico para obter melhores resultados na loja, só poderão ser factíveis e bem sucedidas quando comandadas por alguém que tenha uma visão comercial acurada! Um “burocrata” terá imensa dificuldade para mudar as rotinas de forma adequada. E, quando nada se muda, os resultados tampouco mudarão... Mudanças na loja requerem critérios: visão estratégica, conhecimento de mercado e da concorrência. Em outras palavras, o chamado “TINO COMERCIAL”.

Costumo brincar que, no nosso negócio, existem dois tipos de pessoas: os que SÃO supermercadistas e aqueles que ESTÃO supermercadistas. O gerente precisará SER!

LIDERANÇA será outra aptidão fundamental: comandar um grupo de colaboradores no sentido de garantir qualidade à operação da loja e obter os melhores resultados, requer capacidade de mobilizar toda a energia de sua equipe na mesma direção, motivando-a permanentemente.

COMUNICAÇÃO será imprescindível para transmitir conhecimento, desafios e eventuais alterações de rumos no planejamento. Uma pessoa com deficiência verbal ou auditiva, por exemplo, teria imensa dificuldade em comandar uma equipe. Da mesma forma, comunicar-se adequadamente será vital no relacionamento com clientes, parceiros, agentes de governos e com a comunidade, além dos controladores da loja. Desejável, neste quesito, conhecimento básico em tecnologia, particularmente nas ferramentas de Redes Sociais.

Capacidade de **PLANEJAR**, antecipando cenários futuros e elaborando planos realistas para atingir objetivos claramente estabelecidos. Também fixando metas intermediárias, definidas na linha do tempo. Ou seja, olhar para a frente, detectando dificuldades e oportunidades, será imprescindível para a obtenção de resultados desafiadores na loja.

PERSEVERANÇA e DISCIPLINA na execução dos planos estabelecidos, corrigindo eventuais desvios e superando os problemas surgidos na execução deles, será outra aptidão fundamental. Pessoas que se fragilizam nas primeiras dificuldades não transmitem firmeza à equipe e debilitam a motivação desta.

SENSO DE JUSTIÇA para equacionar eventuais conflitos na equipe e para aplicar reprimendas ou advertências a quem “sair dos trilhos” também é pré-requisito. Mas um Líder deve usar as duas mãos: uma para “bater” e outra para “acariciar”: nunca se deve usar apenas uma delas nem passar dos limites no uso de ambas... Neste sentido, será necessário valorizar as pessoas, reconhecendo seus méritos e acertos, na medida certa, para a motivação contínua da equipe.

RESPONSABILIDADE naquilo que diz e faz, especialmente quando se delega a outros o exercício da autoridade. Mas é preciso entender que a responsabilidade continua sendo, em última análise, do Gerente de Loja. Ao delegar autoridade não nos eximimos da responsabilidade final.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL e EQUILÍBRIO, certamente, são virtudes necessárias ao Gerente de Loja, pois a operação desta é uma fonte permanente de estresse. Com funcionários, com clientes, com parceiros, etc. Pessoas com pavio curto, por exemplo, tenderão a amplificar conflitos desnecessários e que poderiam ter sido contornados com mais tranquilidade e mais diálogo. Por outro lado, pessoas “moles” demais, sempre oscilando de acordo com o vento, também rapidamente perdem o respeito da equipe e dos controladores da loja.

SAÚDE e RESISTÊNCIA FÍSICA também são atributos essenciais para uma função na qual se exige jornadas longas, momentos muito estressantes e cobranças permanentes por resultados desafiadores. Ao lado do EQUILÍBRIO, a SAÚDE garantirá energia suficiente para o exercício diário das diversas atribuições de um bom Gerente de Loja.

EXPERIÊNCIA no nosso negócio, sem dúvida, ajudará muito o Gerente de Loja a comandar a equipe e manter um relacionamento equilibrado com os parceiros da loja. Como se sabe, esta tem uma operação onde centenas de atividades precisam ser bem feitas, diariamente, para garantir uma boa qualidade e manter os clientes satisfeitos. Claro que, se o Gerente conhecer bem estas atividades, o treinamento, o acompanhamento e a melhoria contínua da execução delas estará melhor assegurada. Caso não as conheça, ou apenas as conheça superficialmente, o Gerente terá maior dificuldade na sua supervisão e monitoramento.

Então será imprescindível a EXPERIÊNCIA em supermercados? Particularmente, considero, no mínimo, muito desejável! Claro que um bom gestor, ainda que experiente apenas em outra atividade, poderá entender do nosso negócio em um prazo razoável e, por conseguinte, habilitar-se a exercer a função de Gerente de Loja. Neste caso, recomendo um estágio prévio, em todos os setores, por um tempo adequado, antes de sua efetivação como Gerente. Isto minimiza os riscos e garante ao candidato um conhecimento mínimo de nossa operação, o que lhe facilitará a adaptação.

Finalmente, saber **conjug**ar **FAMÍLIA e TRABALHO**. Se, por um lado, a função exige jornadas longas e estressantes, por outro a família deverá ter seu espaço respeitado e valorizado. Será preciso ter uma jornada que mantenha o equilíbrio entre ambos e empresa e Gerente devem negociar isto de forma responsável.

Difícilmente se encontrará um candidato que preencha, com nota DEZ, todas estas aptidões. Mas, pelo menos, ele deverá estar acima da média em todas, especialmente na primeira delas. E, claro, a empresa deverá ajudá-lo, com o tempo, a reforçar aquelas áreas onde esteja mais fraco.

Lembrando que competências podem ser alteradas e melhoradas, mas caráter não...

RESPONSABILIDADES DO GERENTE DE LOJA.

A operação de uma loja, como já disse, é muito complexa porque envolve centenas de atividades que precisam ser bem feitas, TODOS OS DIAS, para produzir um bom resultado final. Sendo verdade isto, é óbvio que a função do Gerente da Loja abrange diferentes áreas, com diferentes públicos e múltiplos resultados intermediários, um em cada uma destas áreas.

Neste material vamos dar uma visão geral nas expectativas que devemos ter em relação à função do Gerente de Loja. Brevemente, cada um dos temas terá um tratamento específico sobre o COMO FAZER.

Como já se disse, a loja é o ponto de contato com o mercado. E o mercado é quem gera RECEITAS, VENDAS, que é a parcela principal da nossa “equação aritmética básica” para obtermos um bom resultado final! Isto tudo está muito bem explicado no primeiro vídeo conceitual do site.

Logo, a primeira e maior responsabilidade do Gerente será ENCANTAR OS CLIENTES!

São três os pontos essenciais nesta área: a) *entender os clientes*, compreendendo o que esperam de nossa loja; b) *identificar nossas limitações* no mercado em que atuamos, conscientes dos pontos fortes e fracos em relação à concorrência; e c) *atuar com uma gestão eficaz* para garantir que aquelas centenas de atividades diárias funcionem com a máxima qualidade, satisfazendo plenamente os consumidores.

Como complemento a este primeiro desafio, o Gerente de Loja terá que perseguir, permanentemente, o objetivo de VENDER MAIS! Em outras palavras, extrair de seus clientes o máximo de recursos que eles dispõem para adquirir os produtos que oferecemos na loja. Para isto, diversas ações deverão ser implementadas na linha de produtos, merchandising, política de preços, promoções, etc. Mas estes temas serão objeto de análises específicas em outros materiais, brevemente.

A terceira responsabilidade da função será MELHORAR O LUCRO BRUTO. Preços adequados ao nosso posicionamento no mercado e alinhados aos níveis em que operam nossos concorrentes. Compras de produtos nas melhores condições possíveis, trazendo o CMV ao nível mais baixo que pudermos. E reduzindo quebras na operação, combatendo desperdício, desvios e furtos, mau recebimento de produtos, erros na precificação, manipulação errada, etc. LB é a segunda parcela da “equação aritmética básica” para o resultado da loja.

O quarto desafio gerencial na loja será MONITORAR A CONCORRÊNCIA, direta e indireta. Sobre este tema já há um material publicado no site, o qual recomendo que seja analisado. Sem isto, difícil será obter a precificação melhor possível, operando no limite máximo que esta concorrência permitir. Mas, como identificar os pontos fracos de nossa operação e, gradativamente eliminá-los, sem acompanhar os principais concorrentes? Ficaria muito difícil, não?

A quinta área de responsabilidade do Gerente de Loja será a de CONSOLIDAR PARCERIAS. Independente do tamanho de sua empresa, você estará no mesmo barco de seus fornecedores: são aliados na distribuição de milhares de produtos aos consumidores. A loja é o ponto final desta cadeia de distribuição. Apenas para lembrar, todos sabemos que esta relação deve ser do tipo “ganha/ganha”. Isto é fácil? Não, mas é absolutamente necessário construí-la com base nisto!

O sexto desafio será CONECTAR-SE À COMUNIDADE. A empresa não é uma ilha... Com uma, ou mais lojas, estaremos inseridos em um bairro, em uma cidade pequena, em um ambiente social, qualquer que seja nosso tamanho. Nele vivem pessoas, frequentando comércio, escolas, igrejas, ruas, parques, etc. É nossa comunidade, em suma. Precisamos interagir com ela, trocando informações, em vias de mão dupla. Hoje em dia, com as diversas Redes Sociais, esta é uma tarefa que ficou facilitada e, com custos muito baixos em sua utilização. O Gerente da Loja precisa ser conhecido, respeitado e, preferencialmente, admirado pelos moradores e conectado com eles.

A sétima área de responsabilidade será o permanente AJUSTE DE ESTOQUES. Isto é fundamental, tanto objetivando ajustar a linha de produtos da loja aos desejos dos clientes quanto para manter a saúde financeira do negócio e ter um cadastro bem visto pelos nossos parceiros. Sobre este tema também existe material no site que recomendo analisar.

O oitavo desafio diz respeito à outra parcela decisiva naquela equação aritmética básica que produzirá o resultado final da loja: RACIONALIZAR CUSTOS E DESPESAS. Em outras palavras: PRODUTIVIDADE, ou fazer MAIS com MENOS! Também está publicado um material sobre este tema, em PRODUTIVIDADE E INDICADORES, no site.

A nona área trata de ZELAR PELO PATRIMÔNIO SOB SUA RESPONSABILIDADE. Quem delegou a você a autoridade para administrar a loja também espera que você cuide do patrimônio como se fosse SEU! Preserve e não permita que ele seja corroído, seja por funcionários, parceiros e clientes. Nem acidental nem intencionalmente. Tenha cuidado com a manutenção, preventiva e corretiva, de instalações, máquinas e equipamentos. Lembre-se, sempre, que o investimento sustentável é que gera e preserva empregos...Empresas falidas não pagam ninguém!

O décimo desafio será o de RESPEITAR NORMAS E PROCEDIMENTOS INTERNOS. Você é o exemplo e a referência: seu comportamento será, sempre, mais eloquente do que discursos. O que está definido como condutas aceitas precisam ser respeitadas por todos e você deve ser o primeiro a garantir isto!

O décimo primeiro desafio será CUMPRIR AS EXIGÊNCIAS LEGAIS E DE REGULAÇÃO do nosso negócio. Cada vez mais os governos regulam nossa atividade e estabelecem normas e procedimentos que precisam ser respeitados, sob pena de gerarmos multas e restrições à nossa operação. Cada vez mais os agentes públicos criam rotinas de vigilância e os valores pelo não cumprimento destas obrigações tornam-se mais elevados. Procure seguir as regras acatadas pela empresa de forma a minimizar atritos e desconformidade com estas exigências legais. Quando tiver alguma dúvida, consulte!

Finalmente, ORIENTAR E MOTIVAR SUA EQUIPE! Nada do que foi dito até aqui será tarefa de uma única pessoa... Independente de quantos estarão no seu time para tocar a loja, TODOS precisarão saber o que cada um deve fazer, como deve fazer, quando fazer, etc.

Nosso negócio costuma atrair pessoas mais jovens e sem muita experiência, com exceção daqueles profissionais mais técnicos, como açougueiros, padeiros, confeiteiros, etc. O que significa que o Gerente de Loja precisará, permanentemente, estar orientando sua equipe, apoiando-se naqueles mais experientes para auxiliá-lo.