

AUMENTAR VENDAS

AUMENTAR VENDAS requer ações em quatro caminhos:

- 1) Conquistar e reter novos Clientes;
- 2) Vender mais para os Clientes atuais;
- 3) Não perder Vendas nem Clientes;
- 4) Vender para quem não é cliente da loja;

O primeiro caminho é o mais complexo e difícil, pois ele envolve “conquistar” novas mentes e corações, além de neutralizar reações dos concorrentes. Não basta ganhar uma primeira visita: será preciso reter estes clientes novos.

Porém, por crescimento orgânico ou por nova loja, não “criaremos” clientes mas os “roubaremos” de concorrentes diretos ou indiretos: supermercados, hipermercados, açougues, padarias, sacolões, pequenas mercearias, etc. Aumentar o número de tickets dependerá de nosso posicionamento e dos pontos fortes e fracos em relação a estes concorrentes. E da nossa competência em anular suas reações...

O segundo caminho implica em ações promocionais de diversos tipos que consigam extrair mais dinheiro do bolso dos clientes que já se encontram dentro da loja. Também não “fabricaremos” renda extra: teremos que deslocar recursos de outros gastos destas pessoas para os produtos que desejamos vender a mais para elas. Claro que o sucesso disto dependerá da elasticidade na capacidade de consumo de nossos clientes atuais. Quanto maior a renda, maior a facilidade para aumentar o ticket médio.

O terceiro caminho nos reporta à qualidade da operação de nossa loja: ela espanta ou cativa seus clientes? Um supermercado é um produto complexo formado por: localização, facilidade de acesso e estacionamento, estrutura da loja, sua ambientação interna e externa, climatização, a variedade e qualidade dos produtos expostos, a política de preços e de promoções, o atendimento, a facilidade e agilidade para pagamento, serviços adicionais (como entregas), etc. Quanto maior a qualidade deste “produto” menor a chance de perder clientes.

Ponto importante será evitar rupturas na área de vendas, irritando clientes e nos fazendo perder dinheiro! Gerencie seus estoques para evitar isto...

Finalmente, o último caminho terá sua viabilidade no comércio eletrônico e no suporte logístico eficaz. Manter um site de vendas ou utilizar redes sociais para vender mais fora da área de ação da loja, requer inteligência comercial e tecnológica, própria ou de terceiros. Felizmente, dispomos atualmente de inúmeras alternativas, com fornecedores consolidados no mercado, seja para soluções individuais ou ingresso em “market places” estabelecidos.

Em logística, operadores diversos atuam no mercado oferecendo alternativas variadas. Mas, seja como for, lembre que os clientes terão que ser “roubados” de concorrentes que já os atendem! O que irá diferenciar sua operação, trazendo mais vantagens para eles?

CLASSIFICAÇÃO BIDIMENSIONAL DOS PRODUTOS DA LOJA (1)

Todos os produtos com os quais sua loja trabalha têm a mesma importância? Claro que não: alguns vendem mais do que outros e nem todos têm a mesma lucratividade!

Vamos usar, aqui, o conceito de “lucro bruto de feirante”, ou seja: preço de venda menos o custo de aquisição da NF, o custo pago, na duplicata, para o fornecedor.

Mas e os impostos? Nesta abordagem trataremos os impostos como “despesas tributárias”. Da mesma forma como despesas com mão de obra, embalagens, energia, etc. Estas despesas, ao final do mês, precisam ser pagas com o que sobrar das vendas menos o que for pago aos fornecedores, ok?

Com esta abordagem fica mais simples saber a cada venda, a cada dia ou semana, o lucro bruto da operação: quanto recebemos pela venda e quanto pagamos por aquilo que foi vendido. A diferença é o Lucro Bruto, com o qual as contas serão pagas.

Estabelecido este critério de lucratividade, voltemos à classificação dos produtos da loja, com base nestes dois indicadores: quanto vendem e quanto é seu LB.

Um gráfico ABC das vendas, listaria os produtos que representam 50 %, 30% e 20% do total. O primeiro grupo serão os “campeões” de suas vendas. O último será composto pelos “lanterninhas”, claro.

A mesma coisa deve ser feita com base na lucratividade, onde cada produto estará em uma das três posições na curva ABC.

Distribuídos os produtos segundo estes dois indicadores, teremos uma matriz bidimensional extremamente útil, onde todos os produtos poderão estar em nove posições diferentes: AA, AB, AC, BA, BB, BC, CA, CB, CC.

As “estrelas” de sua loja serão os produtos da posição AA, os melhores em vendas e, simultaneamente, os de maior lucratividade. E os “pepinos” serão os da posição CC, a nona: os piores em vendas e também os de menor rentabilidade...

Lembrando que isto é dinâmico, alterando de acordo com sazonalidade, mudanças nas condições de mercado, na política de fornecedores, etc.

CLASSIFICAÇÃO BIDIMENSIONAL DOS PRODUTOS DA LOJA (2)

Como vimos no vídeo anterior, os **PRODUTOS PRIORITÁRIOS** serão aqueles que estiverem nas posições **AA, AB, BA e BB**, porque estão com **alta e média vendas**, assim como em **alta e média lucratividade**. Somam algo como 600 a 900 SKUs, dependendo da loja.

Uma observação importante: quando falamos de lucratividade **NÃO ESTAMOS NOS REFERINDO À MARGEM NA PRECIFICAÇÃO!** Percentual de marcação não paga contas, o que paga é a lucratividade: é o volume vendido multiplicado pela margem individual aplicada em cada produto!

Os **PRODUTOS PRIORITÁRIOS**, em cada setor da loja, precisam ser claramente definidos.

Não se pode ter ruptura neles, sua exposição deve ser privilegiada, em volume e destaque; sua precificação e posicionamento frente aos concorrentes deve ser motivo de acompanhamento constante; onde existir atendimento pessoal devem ser foco de atenção especial pelos balconistas; etc, etc. O céu será o limite para o tratamento especial que deve ser dado a estas estrelas em sua loja...

Os classificados na posição **CA** e **CB** merecem uma análise das alternativas para aumentar sua venda, uma vez que estão numa posição de alta e média lucratividade. Não serão em grande número, mas, às vezes, uma exposição mais agressiva ou utilização de cross-merchandising faz suas vendas reagirem.

Os compradores precisam analisar e estabelecer estratégias que possibilitem melhorar as negociações daqueles produtos que estejam nas posições **AC** e **BC**. São produtos de alta e média vendas, **porém com rentabilidade baixa**. Normalmente tratam-se de produtos dominantes no mercado, onde as negociações são mais difíceis. Nestes casos, talvez deixá-los em posição de pouca visibilidade e valorizando similares com melhor rentabilidade pode ser uma alternativa.

Precisamos, também, reavaliar a necessidade de manter em linha muitos dos produtos **CC** ou substituí-los, se houver chance de melhorar a rentabilidade e a venda.

Fazendo esta classificação em sua estrutura mercadológica, por departamentos, seções, etc, ficará ainda mais fácil a gestão das diversas categorias. Quanto mais específica e minuciosa for esta classificação, mais frutos iremos colher, tanto em vendas quanto em lucratividade.

PREVISÃO DE VENDAS E COMPRAS.

Uma previsão de vendas é fundamental para um bom orçamento: em função das receitas deveremos dimensionar despesas, compras, investimentos. Mas previsões são exercício de futurologia...

Se você for otimista e jogar a previsão para cima, as compras, por exemplo, virão junto, claro. E, ao final do período, seu estoque estará mais elevado, prejudicando o giro e seu fluxo de caixa. Se tiver feito uma abordagem pessimista (e nas compras idem), haverá rupturas e você perderá vendas, por falta de mercadorias.

Lembre, sempre, que suprir a loja, especialmente comprando diretamente das indústrias (o que é mais barato) exigirá um período de tempo entre o pedido e as entregas. Por isto a previsão de vendas é tão importante e, quanto mais ajustada à realidade, menor a chance de erros.

Portanto, é melhor trabalhar com uma PROJEÇÃO DE VENDAS, que nada mais é do que o ajuste da previsão ao andamento REAL das vendas. Se você, eventualmente, errou na previsão, a projeção irá corrigir o erro e, por consequência, ajustar suas compras ao ritmo real dos negócios.

A planilha que estamos publicando faz este ajuste: ela começa com uma previsão mensal e distribui esta previsão por cada um dos dias, de cada semana do mês. Esta distribuição será feita a partir do percentual que cada dia representará sobre a semana: sextas e sábados, no geral, terão mais movimento que segundas ou terças. Também algumas semanas serão melhores do que outras: aquelas em que a população tem mais dinheiro deverão ter mais movimento.

Mas como saber que percentual colocar? Olhe para trás e planilhe a distribuição diária dos meses anteriores, para identificar um padrão, aproximado, por semanas e por dias de cada semana. Provavelmente o período entre os dias 29/30/01 e 10 terão vendas mais elevadas. As semanas do meio do mês serão piores...

Mas isto poderá variar de acordo com o tipo de clientes, por cidades, pelo calendário promocional de cada loja, concorrência, etc. Por isto será preciso planilhar as suas vendas do passado recente, para identificar qual é o padrão da SUA LOJA.

Mas uma vez feito este ajuste e colocados os percentuais para cada dia daquele mês, em seguida precisará ser preenchido o campo do percentual de compras a ser estabelecido sobre a venda prevista: qual o valor sobre as vendas?

Este percentual de compras dependerá de alguns fatores: qual é a margem média de preços com que normalmente opera? Se for 30 %, por exemplo, o percentual deverá ser de 70 %. O Lucro Bruto de Feirantes (LBF) lhe ajudará para definir isto, pois ele indicará qual sua margem média de precificação.

Lembre, contudo, que o conceito LBF não leva em conta as perdas, pois estas dependem de inventários... Porém, se rotineiramente, uma família, categoria, etc, não conseguir realizar as compras dentro deste percentual indicado pelo LBF, muito provavelmente haverá na operação perdas acima do normal. Neste caso, a realização de inventários rotativos, específicos, será recomendável.

Definido este percentual de compras, a planilha calculará o total de compras permitido e irá distribuir as entradas projetadas para cada dia, de acordo com o andamento das vendas. Aqui, contudo, o mais importante são as ENTRADAS PROJETADAS DA SEMANA.

Para vender bem na sexta e sábado, é claro que as entradas deverão ser maiores na quinta e sexta. Logo, o importante será que, no total da semana, as entradas tenham sido correspondentes às vendas previstas em toda a semana e não dia a dia.

A planilha só deixa células livres para entrada de dados variáveis (as células em azul). São elas: o mês em questão, a venda total prevista, o percentual de compras total, os percentuais de vendas previstos por dia, as vendas realizadas diariamente, assim como as entradas efetivas na loja, por dia.

Com base nisto, ela irá calcular a PROJEÇÃO de suas vendas, as compras projetadas por dia e

o percentual de compras REAL da loja, indicando qual o SALDO DE COMPRAS para o resto do mês, atualizado diariamente.

Esta planilha poderá ajudar a encontrar o equilíbrio entre compras e vendas, de modo a prevenir super estocagem como também evitar rupturas. Poderá ser utilizada para orçamentos por categorias, seções, departamentos, famílias.

PROGRAMA DE FIDELIDADE.

Torne o processo de cadastro no programa de fidelidade simples, acessível e rápido. Evite formulários longos e complicados, incentivando os clientes a se inscreverem facilmente. Ofereça benefícios atraentes que os incentivem a participar do programa, como descontos exclusivos, pontos acumulativos, brindes ou acesso a ofertas especiais.

Mantenha os membros do programa informados sobre promoções, ofertas exclusivas e novidades por meio de canais como e-mails, mensagens de texto ou notificações via aplicativo.

Utilize dados do programa de fidelidade para personalizar ofertas e descontos de acordo com as preferências de compra de cada cliente, tornando as recompensas mais relevantes.

Seja transparente sobre as políticas do programa, incluindo informar como os pontos são acumulados, como expiram e como os clientes podem resgatar recompensas. A clareza contribui para a confiança no sistema.

Integre o programa de fidelidade a um aplicativo móvel, permitindo que os clientes acessem informações, pontos acumulados e ofertas exclusivas de forma conveniente.

Estabeleça parcerias com outras empresas para oferecer benefícios adicionais aos membros do programa, como descontos em restaurantes locais, cinemas ou serviços parceiros.

Solicite feedback regularmente dos membros do programa para entender suas necessidades e expectativas. Realize pesquisas de satisfação para avaliar a eficácia do programa.

Segmente os membros do programa com base em seus padrões de compra e histórico, personalizando ainda mais as ofertas e comunicações para atender a diferentes perfis.

Avalie continuamente a eficácia do programa, analisando dados de participação, resgates e feedback dos clientes. Faça ajustes conforme necessário para melhorar sua experiência e aumentar o grau de sua satisfação com ele.

Garanta que os membros do programa recebam um atendimento diferenciado, seja por meio de filas prioritárias, suporte exclusivo ou outros benefícios que destaquem sua fidelidade.

IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA.

vamos abordar um tema importante para seu negócio, o fluxo de caixa, que é, basicamente, o controle de todas as entradas e saídas de dinheiro na sua empresa.

Um bom fluxo de caixa permite que se tenha uma visão clara da saúde financeira do negócio, evitando-se surpresas desagradáveis, como a falta de dinheiro para pagar compromissos.

Ele ajuda a prever quando você pode precisar de um financiamento ou precisa ajustar seus gastos.

Facilita a tomada de decisões fundamentadas sobre investimentos e despesas.

E permite planejar o crescimento do seu negócio de forma sustentável, sem colocar a empresa em risco financeiro.

A planilha está dividida em colunas para cada mês, com seções para "Previsão" e "Realizado".

Entradas:

- Previsão de recebimento de vendas:
- Contas a receber - vendas realizadas:
- Outros recebimentos, que serão quaisquer outros, além destes.

Saídas:

- **Fornecedores;**
- **Folha de pagamento;**
- **INSS a recolher;**
- **FGTS;**
- **Retiradas dos sócios;**
- **Impostos s/ vendas;**
- **Aluguéis;**
- **Energia elétrica, Telefone, Serviços contabilidade, etc.** Ou seja, Outras despesas operacionais.

A planilha soma automaticamente todas as entradas e saídas, dando uma visão clara do fluxo de caixa.

Comece preenchendo as colunas de previsão para cada mês, baseando-se nas suas estimativas de receitas e despesas.

Conforme o mês avança, preencha a coluna de realizado com os valores efetivamente recebidos e gastos.

Compare os valores previstos com os realizados para identificar desvios. Isso ajuda a ajustar suas previsões futuras e entender melhor os padrões de fluxo de caixa do seu negócio.

Use as informações consolidadas para tomar decisões estratégicas, como cortes de despesas, investimentos em novas oportunidades, ou a necessidade de financiamento.

Manter um fluxo de caixa organizado e atualizado é essencial para garantir a saúde financeira do seu supermercado. Utilize esta planilha regularmente para monitorar suas finanças e tomar decisões fundamentadas.

ACELERAR GIRO DE ESTOQUES

Acelerar o giro dos estoques é crucial, pois nos posicionará como tomadores ou aplicadores de recursos financeiros. Isso depende de quanto tempo os produtos ficam no estoque e do capital de giro que temos.

Se nosso prazo médio de pagamento for de 25 dias, mas os estoques durarem 30 ou 35, precisaremos de capital próprio para cobrir o tempo extra. Mas se permanecerem por apenas 20 dias, por exemplo, os fornecedores estariam nos financiando cinco dias de vendas, sem custo.

A estratégia de "just in time" seria ideal, onde as compras chegariam dos fornecedores direto para a área de venda. Algumas grandes redes fazem isso com sucesso, melhorando a logística e usando tecnologia para se conectar com fornecedores, por EDI.

Problemas frequentes incluem fornecedores que não entregam de modo confiável, causando desequilíbrios no estoque. Neste caso, vale comprar de atacadistas que garantam entregas rápidas, mesmo que o custo seja um pouco maior. Mas o volume tem que ser apenas para a cobertura emergencial.

Além disso, é fundamental gerenciar bem o espaço nas gôndolas e balcões refrigerados. Volumes expostos devem valorizar os PRODUTOS PREFERENCIAIS, seja no "facing", seja nas posições mais nobres. Mas não se esqueça de informar para líderes e repositores que são estes os produtos de maior venda e de melhor rentabilidade...

Problemas humanos como falta de conhecimento comercial e de informações verdadeiras e ágeis, ou sistemas mal integrados entre compras e vendas, também precisam ser resolvidos para melhorar o giro de estoques e, por consequência, garantir a saúde financeira da empresa.

Finalmente, orçamento de COMPRAS e VENDAS, preferencialmente detalhado como for possível, é fundamental para se manter estoques equilibrados. Projetar as vendas do mês e recalcular as compras, quando houver diferenças na previsão, garante que isto seja uma realidade!

MARKETING DIGITAL ESTÁ SENDO IMPLEMENTADO?

O **MARKETING DIGITAL** foca na promoção de produtos, serviços ou marcas usando canais e técnicas digitais. Ele se tornou fundamental nos últimos anos devido à crescente importância da internet e das tecnologias digitais na vida das pessoas e nos negócios.

Ter uma *presença online* é o primeiro passo. Isso envolve a criação de um site ou blog, a configuração de perfis em redes sociais relevantes e a criação de conteúdo online.

O **SEO** (Search Engine Optimization) é a otimização de conteúdo e sites para melhorar sua visibilidade nos resultados dos motores de busca, como o Google. Isso é importante para atrair tráfego orgânico (não pago).

Uma estratégia de **MARKETING DIGITAL** eficaz envolve a criação e compartilhamento de conteúdo relevante e valioso para atrair e engajar o público-alvo. Isso pode incluir blogs, vídeos, infográficos, ebooks e muito mais.

Redes sociais desempenham um papel importante. Empresas usam plataformas como Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn para se conectar com seu público, compartilhar conteúdo e promover produtos e serviços.

E-mail marketing envolve o uso de campanhas de e-mail para promover produtos ou serviços, engajar clientes e construir relacionamentos. É uma forma eficaz de manter o contato com sua base de clientes.

Uma parte fundamental do **MARKETING DIGITAL** é a *análise de dados*. As empresas utilizam ferramentas analíticas para medir o desempenho de suas campanhas e ajustar suas estratégias com base nos insights obtidos.

A *automação* envolve o uso de softwares e tecnologias para automatizar tarefas do **MARKETING DIGITAL** como o envio de e-mails, a nutrição de leads e o acompanhamento de métricas.

Com o aumento do uso de dispositivos móveis, o marketing para *mobiles* tornou-se essencial. Isso inclui otimização de sites para estes dispositivos, publicidade em aplicativos e campanhas de SMS.

Vídeos tem se tornado cada vez mais populares no **MARKETING DIGITAL**, com plataformas como o YouTube, Tik Tok, Vimeo e outras, sendo utilizadas para criar conteúdo promocional e educacional.

Empresas muitas vezes colaboram com *influenciadores* em redes sociais para promover seus produtos ou serviços. Os influenciadores têm seguidores dedicados e podem ajudar a aumentar o alcance da marca.

Finalmente, o **MARKETING DIGITAL** é altamente versátil e está em *constante evolução* devido às mudanças nas tecnologias e nas preferências do consumidor. As empresas precisam adaptar suas estratégias para se manterem relevantes e eficazes em um *ambiente online que muda constantemente*.

MELHORAR LUCRO BRUTO

Existem quatro caminhos básicos para MELHORAR LUCRO BRUTO:

- 1) Reduzir o Custo das Mercadorias Vendidas (CMV);
- 2) Diminuir Perdas, Quebras e Roubos;
- 3) Ajustar Preços de Venda para melhorar LBF, mas sem perder competitividade.
- 4) Melhorar o Mix de Produtos, elevando o Valor Agregado;

Busque negociações vantajosas com fornecedores para obter melhores preços e condições de pagamento. Isso pode incluir descontos por volume, prazos de pagamento estendidos ou parcerias exclusivas.

Avalie regularmente o desempenho dos fornecedores em termos de qualidade, pontualidade e preços de compra, especialmente nos produtos de menor venda e menor rentabilidade. Compare as condições comerciais em cada categoria, identificando aqueles que lhe são mais convenientes e estreite seu relacionamento com eles.

Mantenha um controle rigoroso de compras e de estoque para evitar excessos e reduzir a necessidade de descontos ou liquidações para produtos perecíveis ou sazonais, a vencer ou encalhados. Realize inventários rotativos permanentes para manter seu estoque confiável e para identificar quebras provenientes de ações desonestas, má operação e manuseio inadequado, além de perdas operacionais normais.

Otimize o treinamento de pessoal buscando reduzir ou eliminar práticas que gerem quebras de mercadorias, oportunidades de furtos, erros de precificação, vencimento nas datas de produtos, etc. É fundamental identificar áreas e processos de risco e definir procedimentos preventivos, com regras claras e vigilância permanente.

Analise regularmente os preços dos produtos e ajuste-os conforme necessário para permanecer competitivo no mercado, mas sem jogar dinheiro fora... Utilize estratégias de precificação dinâmica para maximizar os lucros em produtos de alta demanda. Avaliação das categorias de produtos, com foco nos **PRODUTOS PREFERENCIAIS**, usando a planilha bidimensional, certamente o ajudará em muito para atingir este objetivo. O COEFICIENTE DE ELASTICIDADE também lhe ajudará a identificar oportunidades de ajuste.

Confira, regularmente, o LBF dos diversos produtos, listando do menor ao maior, um método rápido e fácil para se encontrar erros ou distorções na precificação real, especialmente nos Produtos Preferenciais.

Planeje promoções e descontos estratégicos para impulsionar as vendas, aumentando o volume e, conseqüentemente, o lucro bruto. Lembre-se sempre que 100% de zero é zero! Ou seja, uma margem menor, caso aumente as vendas significativamente, poderá aumentar o valor de LUCRO BRUTO gerado, que é o que paga as contas.

Implemente estratégias de venda cruzada e venda adicional para incentivar a venda de produtos complementares ou versões premium, aumentando o valor médio das transações. Estude montar COMBOS promocionais com descontos interessantes nos produtos de maior tributação, mas sem diminuir significativamente o preço do conjunto. Aumente o preço daqueles produtos de menor tributação ou isentos.

Estas estratégias podem variar de acordo com as características específicas do supermercado e da praça em que está inserido. Monitorar constantemente o desempenho e ajustar o caminho conforme necessário são recomendações fundamentais para melhorar continuamente o **LUCRO BRUTO**.

PROMOVER MUDANÇAS NÃO É UM PROCESSO FÁCIL...

Promover mudanças nas empresas pode ser um desafio complexo, e muitas organizações enfrentam dificuldades ao tentar implementar transformações significativas.

Muitas pessoas dentro da organização podem *resistir às mudanças propostas*, seja por medo do desconhecido, preocupações com a segurança no emprego ou simplesmente por hábito. Isso pode dificultar a aceitação e a adoção das mudanças propostas.

Culturas organizacionais enraizadas em práticas tradicionais e uma *mentalidade resistente à inovação*, podem ser obstáculos significativos. Mudar a cultura de uma empresa é um processo demorado e desafiador.

A *comunicação é essencial* para garantir que os funcionários entendam por que as mudanças são necessárias e como elas serão implementadas. A falta de comunicação clara e transparente, pode levar a mal-entendidos e desconfiança.

A *liderança* desempenha um papel fundamental na condução de mudanças bem-sucedidas. A falta de líderes capazes de inspirar, motivar e liderar equipes pode fazê-las resultar em fracasso.

Existem situações em que as empresas enfrentam *restrições de recursos*, como orçamentos apertados, falta de pessoal qualificado ou até falta de tempo para implementar as mudanças da maneira planejada.

Mudanças nas empresas exigem um *planejamento estratégico* sólido, que leve em consideração todos os aspectos da organização. A falta de um plano claro e abrangente, pode levar a falhas na implementação.

Para que as mudanças sejam bem-sucedidas, é necessário o *comprometimento* de toda a organização, desde a liderança até a base. Se isto não acontecer, os esforços de mudança ficam enfraquecidos.

Disputas e divergências entre diferentes grupos ou departamentos, dentro da organização, podem surgir durante processos de mudança, dificultando também a colaboração e a implementação bem-sucedida.

A falta de *mecanismos eficazes de feedback* e avaliação poderá dificultar que a empresa aprenda com suas experiências e faça os ajustes necessários, durante o processo de mudança.

Finalmente, em algumas situações, pode ser necessário buscar *apoio externo*, como consultores especializados em gestão de mudanças, para orientar a organização durante o processo de transformação.

COMO RACIONALIZAR DESPESAS

Racionalizar despesas é fazer mais com cada centavo, cortando desperdícios e o supérfluo. Trata-se de aumentar PRODUTIVIDADE!

Otimizar a equipe assegurando a quantidade certa de pessoas, com escalas bem montadas e refletindo os ciclos de movimento por dia e horário, certamente ajudarão. Explorar todas as oportunidades da legislação trabalhista em vigor para buscar flexibilidade no uso da mão de obra é fundamental. Terceirização, colaboradores “part time”, menores aprendizes, etc, são exemplos para serem avaliados.

Pessoal mais qualificado, seja na contratação, seja em processos contínuos de treinamento e desenvolvimento, contribuem mais para racionalizar despesas. Colaboradores despreparados e desmotivados produzem mais despesas, quebras, mau atendimento e baixa produtividade na empresa, dentre outros custos “ocultos”. Considere a contratação de pessoal com idade superior a 50 anos.

Energia já é cara em supermercados e cada vez será mais, em função da sua demanda crescente no mundo. Usar fontes alternativas, mais econômicas, precisam ser continuamente avaliadas.

Manutenção inadequada, além dos custos para a reposição mais frequente de equipamentos, aumenta consumo de energia. O obsolescência também. Investir em tecnologia e processos de manutenção preventiva é fundamental e requer criação de planos objetivos. Buscar parceiros sérios e de reputação comprovada é fundamental.

Embalagens, com produção crescente de produtos elaborados nas próprias lojas, pressionam despesas com variados tipos de material, tamanhos, formatos, etc. Além do seu custo direto o mau dimensionamento de estoques encarece seu uso, pelo custo financeiro.

Propaganda por meios tradicionais também precisa ser revista, pela crescente disponibilidade de opções digitais, dos mais variados tipos e meios, mais baratas. Um calendário promocional que considere estas oportunidades de divulgação deve constantemente ser foco de análise. Integração com mecanismos de fidelização aumenta a objetividade e eficácia do esforço nas promoções.

Comunicação, crescentemente, será um fator estratégico crítico no nosso negócio. Portanto, soluções de hardware e software adequadas nesta área trarão produtividade e resultados melhores. Muitas vezes, o “barato acaba saindo mais caro”...

Finalmente, é importante também estabelecer um controle rigoroso para evitar gastos não autorizados e desnecessários. Implementar uma "economia de guerra" é recomendado, focando em eficácia e controle de custos. Despesas são como unhas: crescem sempre e sem que a gente perceba...

TREINAMENTO DA EQUIPE

Desenvolva um programa de integração estruturado para novos funcionários, abordando não apenas os aspectos técnicos do trabalho, mas também a cultura, valores e políticas da empresa. Mas, lembre sempre: melhor do que discurso, é o exemplo! Em outras palavras, trate bem seus colaboradores para poder exigir que eles tratem bem seus clientes...

Forneça treinamento inicial abrangente para garantir que os funcionários tenham as habilidades necessárias para realizar suas funções. Além disso, ofereça treinamento contínuo para manter a equipe atualizada sobre novos procedimentos, produtos e políticas.

Realize simulações e atividades em reuniões para que as lideranças possam praticar situações do mundo real, especialmente em áreas como atendimento ao cliente, resolução de problemas e vendas. Imagens de câmeras da loja podem ajudar, para exemplificar o certo e o errado.

Certifique-se de que os funcionários estejam familiarizados com as políticas e procedimentos internos, como regras para devoluções, horários de trabalho, normas de vestimenta e de segurança.

Se a loja utilizar tecnologias específicas, como aplicativos em dispositivos móveis, ofereça treinamento para garantir que as lideranças saibam como utilizá-los eficientemente.

Enfatize a importância da higiene e segurança no ambiente de trabalho, especialmente em áreas como manipulação de alimentos, limpeza e uso de equipamentos.

Forneça feedback construtivo, regularmente, para ajudar os colaboradores a melhorar suas habilidades e PERFORMANCE. Isso pode ser feito por meio de avaliações de desempenho, reuniões individuais ou feedback em tempo real. O CHECKLIST poderá ajudá-lo nisso.

Incentive a autonomia e a criatividade, capacitando os funcionários a tomarem decisões e contribuírem com ideias inovadoras para melhorias na loja.

Avalie regularmente os resultados do treinamento para garantir que os objetivos estejam sendo alcançados. Faça ajustes conforme necessário.

Lembre que o **+LUCRO** tem uma versão para CELULARES, *que não precisa da internet nem de rede da loja para acessar mais de uma centena de vídeos e de manuais de treinamento*. Além das planilhas de CHECKLIST e de um formulário básico para a loja criar outras, personalizadas. Pelo menos as lideranças da loja precisam ter esta versão em seus celulares!

UTILIDADE DO CONCEITO DE LUCRO BRUTO DE FEIRANTES.

Do preço de venda de um produto deve-se deduzir o custo pago por ele ao seu fornecedor: a diferença é seu LBF. Pode ser expresso em moeda (**R\$ LBF**) e, dividindo este valor pelo de venda, acha-se a margem (**% LBF**).

Portanto, **R\$ LBF** será a resultante da quantidade de unidades vendidas no período, multiplicado pela diferença entre seu custo e a receita. Poderá ser calculado pelos preços médios (de custo e de venda), ou pelo último custo e último preço de venda. O primeiro critério será mais verdadeiro, mas o segundo será mais rápido de calcular.

Ignora-se neste conceito os impostos: créditos e débitos. O saldo a pagar destes será computado, na **DRE**, como "*despesas tributárias comerciais*".

Mas apesar desta simplicidade, o **% LBF** poderá ser usado para *controle das compras*, para *avaliação de perdas/quebras* e para uso na **DRE**, quando a empresa não realizar balanços confiáveis e regulares. Já o **R\$ LBF** poderá ser utilizado na *Gestão de Categorias*, através da classificação dos produtos em uma *matriz bi dimensional*.

Poderá ser, também, um *indicador de seu resultado*: se **% LBF** e **R\$ LBF** estiverem mais elevados em relação a um período anterior, *seu caixa deverá também estar melhor do que no mesmo período* (desconsiderando entradas ou saídas atípicas, claro).

O *controle de compras* utiliza o **% LBF** da seguinte forma: se um produto (ou categoria, família, etc) apresenta um **LBF** de **30 %**, por exemplo, ele não poderá ter compras superiores a **70 %** do valor da venda. Se estiver sendo comprado num percentual inferior a isto está em **Risco de Ruptura -RR-** (a não ser que tenha ficado superestocado no período anterior).

Caso esteja comprando acima de **70 %** das vendas, estará em risco de ficar **Super Estocado -SE-**. Contudo, nesta hipótese, seu estoque deste produto deverá estar mais elevado do que o normal. Não está? *Provavelmente haja um problema de perdas ou quebras, que deverá ser investigado*.

Na **DRE** convencional, o **CMV**, deduzido das Vendas, indicará seu **Lucro Bruto**. Mas, se a empresa não tiver estoques confiáveis, que valor terá esta informação? Substitua este método pelo **% LBF** aplicado sobre as vendas para calcular o **Lucro Bruto** do período. Contudo, nisto não estará descontado sua quebra. Ela terá que ser arbitrada, com base em indicadores do setor (atualmente variando de **1,7 % a 2,2 %** sobre vendas, conforme a fonte).

E os impostos, agora considerados "*despesas tributárias comerciais*"? Há dois métodos, que se complementam: 1) extraia a **% Margem de Contribuição** de seu sistema e compare com o **% LBF** : a diferença será o percentual sobre vendas a pagar de tributos comerciais;

2) Seu contador calculará qual o percentual de impostos nos últimos meses e você poderá comparar com este cálculo. Caso tenha feito pagamento apenas parcial disto, é só fazer o ajuste. Na média, o valor integral dos impostos comerciais oscilará entre 3 % e 4 %, conforme o percentual de compras sobre a venda no período. Compras acima do normal gerarão mais créditos.

Para finalizar: calculando diariamente o valor do **% LBF** sobre o total das vendas por departamentos, famílias, categorias e, finalmente produtos, você estará acompanhando a evolução diária de sua rentabilidade e agindo para corrigir problemas, também diariamente. Aliás, não terá surpresas ao final do mês, com todas as providências sugeridas aqui...