

EQUAÇÃO ARITMÉTICA BÁSICA DO LUCRO

A operação do seu supermercado é, em princípio, muito simples: você oferece e vende para seus clientes alguns milhares de produtos. Com isto, fará sua Receita. Mas os produtos e insumos precisam ser adquiridos de diversos fornecedores. E pagos, claro. Será o Custo da Mercadoria Vendida (CMV).

Mas, para operar você também precisa de um prédio, funcionários, equipamentos, energia, embalagens, recolher e pagar os impostos devidos, etc. São as Despesas: operacionais, administrativas, tributárias, etc.

Deduzidas da venda estas parcelas que compõem seu custo: CMV e as Despesas, a sobra será o resultado operacional de sua loja.

Vamos imaginar uma loja que venda um milhão de reais mensais. E seu CMV seja ao redor de 70 %. O Lucro Bruto será a diferença entre a venda e o CMV, que, neste exemplo, será de 30 %.

Deste Lucro Bruto terão que sair os recursos para o pagamento das despesas da operação da loja. Na média, elas representam cerca de 24 % sobre a venda. Neste momento, não vamos nos preocupar com créditos e débitos tributários. Mais tarde iremos falar sobre isto. Aqui, o saldo a pagar de impostos será incluído em Despesas Tributárias, para facilitar o raciocínio.

No exemplo, o lucro operacional normal seria de quarenta mil reais, ou de 6 % sobre a venda total. Como dissemos anteriormente, esta planilha apresenta um esquema simplificado, mas que poderá ser muito importante para você formular um programa de MELHORIA DE RESULTADOS.

Vamos fazer uma simulação inicial aumentando em 5 % as vendas, para verificar o que acontecerá com a última linha. Observem que as demais parcelas, claro, também aumentaram em 5 % sobre a base anterior, inclusive o lucro.

Mas, no mundo real, embora algumas despesas variáveis também aumentassem com este novo patamar de vendas, como embalagens, talvez alguns funcionários a mais no atendimento, limpeza, etc, suas despesas fixas, como aluguel, salários do pessoal-chave da loja, energia, etc, não se alterariam.

Na linha das despesas, portanto, não aumentaremos, proporcionalmente, os mesmos 5 %. Podemos supor que, pela diluição das fixas, as despesas totais aumentariam apenas 2,81 %. Por causa disto, haveria um AUMENTO de 13,75 % sobre o lucro inicial.

Mas vamos adiante: e se, além do aumento de vendas, conseguíssemos reduzir também o CMV em 0,5 %? O que aconteceria? O lucro aumentaria em 22,50 %!!!

Para finalizar nosso raciocínio, agora iremos propor também um programa de racionalização de despesas (além daquela melhoria provocada pela diluição das despesas fixas com o aumento de 5,0 % nas vendas). Vamos supor que conseguíssemos uma redução de mais 1 % nas despesas operacionais. Como ficaria a última linha, o resultado?

Haveria um aumento no lucro de 40,00 %!!!

Entenderam a ENORME diferença que produzirá, na última linha, uma combinação de ações para uma pequena melhoria no patamar de vendas, associada à uma leve redução no CMV e um programa de racionalização de despesas, eliminando o supérfluo?

Pois este é o espírito deste programa: levá-lo a analisar sua empresa e ajudá-lo a identificar em qual das parcelas desta equação elementar você poderá fazer um esforço para melhorar seu resultado.

Mas deu para perceber que valerá a pena, não?

AÇÕES QUE IMPACTAM O LUCRO

Bem, agora que você já percebeu o impacto de pequenas mudanças nas parcelas intermediárias daquela planilha sobre o **RESULTADO FINAL** de seu supermercado, vamos aprofundar um pouco o assunto. *O desafio, claro, é conseguir mudar a operação da loja, de tal forma que:*

- 1) **AUMENTE-SE AS VENDAS;**
- 2) **MELHORE-SE O LB;**
- 3) **E RACIONALIZE-SE AS DESPESAS, ELIMINANDO O DESNECESSÁRIO.**

Na planilha era só alterar as células correspondentes. *Na vida real, será preciso implementar uma série de ações, muito bem planejadas e executadas, para que produzam o resultado esperado.*

Mas, por onde começar?

Atuar sobre qualquer uma destas três parcelas é um processo complexo e profundo. Por isso, provavelmente, não teremos condições de enfrentar as três, ao mesmo tempo. Portanto, precisaremos escolher **POR ONDE** começar.

Claro que **AUMENTAR VENDAS** trará maior facilidade para se avançar com as outras duas. Mas, existem armadilhas no caminho...

Por exemplo: se, no esforço para vender mais, tivermos que fazer uma ação promocional muito grande, com preços bastante agressivos, *podemos sacrificar o LUCRO BRUTO*. Neste caso, é bom consultarmos a planilha e avaliar a relação e influência das duas variáveis: mais **VENDAS** e menor **LB**, para verificarmos o impacto na última linha.

Observem que, no exemplo, se aumentássemos as vendas em 10 % mas com uma redução de -1 % no lucro bruto, o que aconteceria com a última linha? O lucro também teria aumentado em 10 %. Porém, não se esqueça que as despesas só subiram 5,77 %, *por conta da melhor diluição das despesas fixas.*

Mas, e se tivéssemos que reduzir em até -2 % o LB para conseguir o aumento de 10 % nas vendas? Ainda seria um bom negócio?

A planilha mostra que não: teríamos perdido dinheiro. Para sermos exatos, cairíamos -17,5 % em relação ao lucro anterior, mesmo com as despesas subindo apenas 5,77 %!

Da mesma forma, vamos supor que tivéssemos optado por não reduzir preços nem sacrificar **LUCRO BRUTO**, mas por uma estratégia de melhorar serviços na loja: como horários mais extensos, serviço de entregas grátis nas compras dos clientes, mais propaganda destas alterações, ar condicionado e maior quantidade de empacotadores. E, estas melhoras trouxessem um aumento nas vendas de 10 %. Mas, e se as **DESPESAS GERAIS**, com tudo que melhorariamos na operação, aumentassem em 3 %. Como ficaria a última linha?

Perderíamos -45 % em relação ao patamar anterior...

Conceitualmente, o que pretendemos, aqui, é salientar a relação estreita que existe entre o custo e o benefício de cada ação destinada a melhorar uma das parcelas da nossa equação aritmética básica. ***Se, para aumentar uma delas outra diminuir, será preciso avaliar se vale a pena: a última linha é a que importa!***

Você pode (e DEVE) simular diversas alterações em cada uma das parcelas, para entender a relação entre elas e o efeito sobre seu resultado!

COMO COMEÇAR UM PROGRAMA DE MELHORIA DE RESULTADOS?

O **primeiro passo** é entender “a natureza do negócio”, como funciona o “mundo” do supermercado. Ou seja, a partir de uma equação aritmética básica, relembramos supermercadistas de COMO é produzido seu resultado: quais são as parcelas do seu negócio que geram a última linha do balanço: **seu LUCRO!**

Para melhor conscientização da influência destas parcelas no resultado final, o programa apresenta uma planilha simples e objetiva, na qual o supermercadista pode exercitar sua imaginação, simulando diferentes ganhos ou perdas em cada uma daquelas parcelas e avaliar o impacto disto em seu lucro operacional.

É uma tentativa de dramatizar a importância desta equação aritmética básica e motivar o supermercadista para perceber o quão importante será planejar, antes de qualquer coisa, as ações destinadas a melhorar o desempenho de cada uma daquelas parcelas.

Mas, neste **segundo passo**, salientamos que, antes de executá-las, devemos considerar a possibilidade de que poderão existir ações que, embora beneficiem uma das parcelas, poderão prejudicar outra e, por esta distorção, até prejudicar a última linha ao invés de melhorá-la. Relação de causa e efeito, pois as parcelas são intimamente ligadas e reagem influenciando umas às outras.

O **terceiro passo** é um alerta sobre a necessidade que o supermercadista tem de medir, permanentemente, sua operação, através de indicadores diversos, mas que funcionarão como monitores capazes de orientá-lo na avaliação do desempenho dela. “O que não é medido, não será gerenciado...”. Há dois menus que tratam destes indicadores: QUEM NÃO SABE PARA ONDE VAI ESTÁ SEM RUMO e A SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO DEPENDE DO CAPITAL DE GIRO.

Neste sentido, procura-se salientar que, das três parcelas daquela equação aritmética básica, a mais difícil de ser medida é o **LUCRO BRUTO** enquanto **VENDAS** será a mais fácil e **DESPESAS** dependerá apenas de um bom plano de contas e de um orçamento bem feito (e acompanhado sempre, claro).

O **quarto passo** procura chamar a atenção do supermercadista para a questão da **PRODUTIVIDADE** ao analisar suas despesas: fazer mais (e melhor) com os mesmos recursos, materiais e humanos, que dispõe e com seu capital de giro. E, claro, é importante comparar seus índices com os divulgados pelas entidades do setor, para sua região. Só assim poderá ter noção do potencial de melhoria para sua **PRODUTIVIDADE**.

O **quinto passo** é uma síntese das regras básicas de gestão empresarial: **OBJETIVOS, METAS, PLANOS** e a definição sobre os **RESPONSÁVEIS** pelo fazer acontecer! Sem isto, você corre o risco de ficar nos “entretantos” e nunca chegar aos “finalmentes”...

O **sexto passo** é uma contribuição para contornar a maior dificuldade na medição de uma das parcelas daquela equação básica: o **LUCRO BRUTO**. Como saber QUANTO você está tendo de DIFERENÇA entre o que COMPROU e o que VENDEU? Não é prudente ficar esperando a informação da contabilidade a respeito de qual foi nosso resultado no período.

Até porque **INVENTÁRIOS** não são feitos a todo instante, mas a gestão de preços na loja (tanto de compra quanto de venda), são tomadas inúmeras vezes, todos os dias...Criamos o conceito de **LUCRO BRUTO DE FEIRANTE (LBF)** para permitir que você acompanha seu resultado, de forma não convencional, mas como um indicador muito confiável para tanto.

O **sétimo passo** é constituído por dicas a respeito de inventários de estoques, parciais e total. Algumas observações fundamentais, procurando aumentar a acuidade dos números que indicarão as quantidades de mercadorias em sua empresa. Porque, no LB final, contábil, haverá o peso das **PERDAS** ocorridas na operação, que só poderão ser avaliadas com análises dos inventários (inicial e final do período). Lembrando que o **LB de FEIRANTE** indica sua precificação, o margearamento que está sendo utilizado, mas não trata das quebras...

O **oitavo passo** aborda a questão do capital de giro e sua importância na gestão financeira, especialmente em períodos de taxas de juros mais elevadas. Tempo de permanência (ou giro de estoques) é fundamental para garantir saúde financeira à empresa. Quanto menor o capital de giro próprio, mais crítica será a gestão desta variável. E os inventários

são cruciais para a correta medição do giro de estoques. E a planilha com orçamento de vendas/compras também lhe ajudará a controlar recebimentos versus pagamentos.

O nono passo irá sugerir mais uma “trava de segurança” na sua operação, procurando garantir que ela seja a mais lucrativa possível: uma avaliação diária da sua resultante financeira, que é seu saldo bancário. Em outras palavras: se você liquidasse hoje sua empresa, pagando tudo que deve e vendendo tudo o que tem, quanto sobraria?

Este também é um método simples mas que lhe ajudará a entender qual será a tendência desta **RESULTANTE**: ela está aumentando ou diminuindo? No primeiro caso, ótimo! Você está fabricando liquidez. Na segunda hipótese: péssima notícia, pois sua empresa estará se consumindo, por não produzir resultado...

O décimo passo será fazer a gestão de categorias em sua loja, com base numa planilha bidimensional, que classifica todos os SKUs que você trabalha. Esta gestão terá por base a importância de cada produto, em termos de **VENDAS** e do **LUCRO BRUTO DE FEIRANTES (LBF)**. Mas esta rotina terá que ser desenvolvida por seu fornecedor do **ERP**. No **ES**, **StarTwo** e **RP Informática** já o implementaram.

LUCRO BRUTO x AUMENTO DE VENDAS

Vamos supor que sua empresa escolheu priorizar a **MELHORIA DO LUCRO BRUTO** no programa **MAIS LUCRO**. Isto tem sentido, pois "quem paga as contas é o lucro e não as vendas". Mas, já vimos na **PLANILHA de SIMULAÇÃO**, que um plano para aumentar as vendas, se for atabalhado, poderá até piorar a última linha, que é **O QUE IMPORTA!**

Vejamos no mundo real: 1) suas despesas totais seriam de **24%** sobre as vendas, incluindo aí, aproximadamente, **3% de impostos** (ICMS e PIS/COFINS): 2) destes **24% totais, 5% são variáveis**: os impostos e mais algumas despesas, como embalagens (frente de loja e retaguarda), pessoal adicional, etc.

Ou seja: **19%** serão fixas e **5%** variáveis. Com uma venda de **R\$ 1.000.000,00** elas totalizariam **R\$ 240.000,00** das quais **R\$ 190.000,00** seriam fixas e **R\$ 50.000,00** variáveis.

Se você obtiver (e manter) um aumento de **10%** sobre suas vendas, elas passariam para **R\$ 1.100.000,00**. Portanto, suas despesas totais (**24%**) totalizariam **R\$ 245.000,00** continuando **R\$ 190.000,00** (fixas), mais **R\$ 55.000,00** (variáveis). Isto representaria **R\$ 245.000,00** no total. Ou **22,27%** sobre as vendas. Observe que haveria um ganho de 1,73%, sobre as vendas, na sua produtividade.

A pergunta crucial é: em quanto você poderia baixar o **LUCRO BRUTO** para obter e manter, pelo menos, **O MESMO RESULTADO FINAL?**

Analisando a **PLANILHA de SIMULAÇÃO**, constatamos que, **NO MÁXIMO**, poderia se "queimar" **-2,28%** do **LUCRO BRUTO**. Ou seja, ele poderia cair para até **27,72%**. Este seria o **ponto de equilíbrio entre VENDAS x LUCRO BRUTO**, neste exemplo!

Esta é apenas uma simulação, devendo você seguir o mesmo raciocínio na sua empresa. Queremos lembrar que muitos fixam muito em **AUMENTAR VENDAS**, com promoções agressivas, mas nem sempre procurando medir o que aconteceria com seu **LUCRO BRUTO**, que é **QUEM PAGA AS CONTAS!**

Evidentemente, para esta simulação, você precisará saber **QUAL É SEU LUCRO BRUTO**. Conforme explicado no programa, quando se usar o conceito de LBF, poderemos medir este até diariamente e no acumulado do mês, em qualquer momento. Se você usar **STARTWO** ou **FLEX**, da RP Informática, já tem isto pronto em seu ERP.

Conceitualmente, o que pretendemos, aqui, é salientar a relação estreita que existe entre o custo e o benefício de cada ação destinada a melhorar uma das parcelas da nossa equação aritmética básica. ***Se, para aumentar uma delas outra diminuir, será preciso avaliar se vale a pena: a última linha é a que importa!***

Você pode (e DEVE) simular diversas alterações em cada uma das parcelas, para entender a relação entre elas e o efeito sobre seu resultado!

O QUE NÃO É MEDIDO NÃO SERÁ GERENCIADO!

Das três parcelas de nossa equação aritmética básica: **VENDAS**, **DESPESAS** e **LUCRO BRUTO**, a mais difícil de medir será **LB** e a mais fácil será **VENDAS**. Por consequência, medir o Resultado também será afetado pela dificuldade em medir o **LB**, mas há solução, como veremos mais tarde.

Qualquer sistema de frente de loja, mesmo não integrado a um **ERP**, processa a venda por SKU e/ou código de barras e/ou código interno. Da mesma forma, registra o valor unitário da venda por produto. Portanto, o próprio sistema de frente de lojas, com as mesmas informações enviadas eletronicamente ao Fisco, já nos fornecerá informações importantes sobre Vendas.

Quando integrado a um **ERP**, o SKU poderá ser relacionado ao(s) fornecedor(es) cadastrado(s) para aquele produto, assim como ao custo (e fonte) de aquisição da sua última entrada.

Também poderá estar relacionado, no Banco de Dados, à classificação mercadológica dos produtos cadastrados. Logo, poderemos ter vendas por Departamentos, por seção, categoria, família, etc, assim como por fornecedor.

E, claro, estas vendas poderão estar distribuídas no tempo: por hora, dia, semana, quinzena, mês, trimestre, etc.

No caso de mais de uma loja, também teremos as vendas em cada uma delas, com as mesmas segmentações acima.

Já no caso das despesas, precisaremos de um mínimo de organização na Contabilidade, com um plano de contas bem desenhado, com as Sintéticas e Analíticas capazes de classificar **por Centros de Custos**. *É claro que, quanto maior rigor na apropriação contábil de cada despesa, maior será a confiabilidade e utilidade destas informações.* A partir delas, será possível montar um orçamento realista e gerenciar, com precisão e credibilidade, nosso fluxo de despesas na operação. *Quanto mais integrado o ERP estiver, na operação com a Contabilidade, mais rapidamente teremos estas informações e, por conseguinte, as análises de desempenho das despesas.*

Mas, enquanto não dispusermos de um orçamento, pelo menos de despesas, poderemos acompanhá-las numa planilha de controle diário, a partir das saídas de caixa. Se desejável, podemos duplicá-la com saídas de caixa **EXTRAORDINÁRIAS**, **IMOBILIZAÇÕES**, etc. Ela se encontra em **\SEM_RUMO\DESPESAS.xlsx**

Na atualidade, diversos **ERPs** estão à disposição dos supermercadistas, a custos razoáveis e com muita confiabilidade. Uma reforma tributária futura, tão sonhada por nós, deverá reduzir a complexidade em sua eventual implantação assim como seu peso financeiro.

Resta, pela sua complexidade, como dissemos anteriormente, o controle do **CMV** ou do **LUCRO BRUTO**. Mas isto será tratado em vídeo específico, abordando o conceito do **LBF**.

PRODUTIVIDADE E INDICADORES

Além do fato de que a medição do LB será nosso maior desafio nesta equação aritmética básica, é preciso também salientar que, em **DESPEAS** devemos buscar **PRODUTIVIDADE!** Isto é: fazer **MAIS** com **MENOS**.

Em outras palavras: buscar **VENDER** o máximo possível com os recursos físicos, humanos e de capital de giro que dispomos na empresa.

Novamente lembramos que, para se chegar a isto, será preciso medir indicadores de produtividade e avaliar, de forma confiável, qual nossa posição num determinado momento.

No caso de supermercados, a PRODUTIVIDADE pode ser medida em:

VENDAS POR FUNCIONÁRIO

VENDAS POR M2 DE LOJA

VENDAS POR CHECK-OUT

VENDAS POR CLIENTE (TICKET MÉDIO)

VENDAS POR DIA

GIRO DOS ESTOQUES (OU TEMPO DE PERMANÊNCIA)

etc, etc.

A primeira pergunta a ser feita é: e como se encontra minha empresa em relação aos demais supermercados, nestes indicadores de **PRODUTIVIDADE?**

Será preciso obter, junto a ABRAS e a Associação local, quais são os índices médios, assim como os mais elevados, em cada um deles. E, a partir daí, em qual posição do ranking você pretende chegar e até qual data.

Com este vídeo e os anteriores, penso que já podemos ter uma ideia bem clara da natureza do nosso negócio e das variáveis que precisaremos administrar para melhorar nosso **RESULTADO**, que, afinal, é o combustível para nossa sobrevivência e crescimento no mercado!

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL – PARTE 1

O mundo evolui para a adoção de **Inteligência Artificial** em tudo. O negócio do Supermercado não será uma exceção.

Mas o que significará implantar **IA** em supermercados? Acredito que haverá dois momentos para isto. No primeiro, a **IA** atuará sobre os sistemas gerenciais, os **ERPs**. Num segundo, sobre a própria operação das lojas. Vamos analisar a primeira situação.

A gestão do supermercado se dá, como já vimos, sobre três parcelas fundamentais: **AUMENTAR VENDAS, MELHORAR LUCRO BRUTO e RACIONALIZAR DESPESAS.**

A **GESTÃO DE ESTOQUES** é uma consequência das duas primeiras e terá impacto no **CAPITAL DE GIRO** da empresa, no curto e médio prazo. Mas, no longo prazo, é bom lembrar que o crescimento da liquidez será consequência da lucratividade da empresa.

O primeiro desafio será ter certeza absoluta que nosso sistema é confiável. Ou, como dizem os gringos, se ele tem acurácia: se o que mostra é verdadeiro. Vamos fazer o raciocínio com **VENDAS**, *mas valerá para as outras parcelas fundamentais.*

Será que temos problemas em **VENDAS**? Quais produtos, categorias, seções, departamentos, período (do dia, da semana, do mês, do trimestre, etc), em qual loja (bairro, cidade, estado, etc)?

Em outras palavras: o **QUE** não está vendendo bem, **ONDE, QUANDO** e, o mais importante: **QUANTO** *está vendendo a menos que deveria...* Observe que, a partir daí, ficará mais fácil identificar o **PORQUÊ** da situação, pois a pesquisa das causas será simplificada.

Claro que o mesmo raciocínio se aplicará ao seu oposto: o **QUE, ONDE, QUANDO E QUANTO** está vendendo **ACIMA** *do normal?*

Mas, no exemplo, precisaríamos de uma **REFERÊNCIA**: qual é a **VENDA NORMAL**, para podermos definir o **QUE** estará acima, ou abaixo, deste parâmetro... Esta referência poderá ser, claro, interna (da empresa) ou externa.

Na resposta à pergunta que fizemos acima, entra a **IA**: analisar o histórico das vendas em busca da “**NORMALIDADE**”, primeiramente, depois classificando o **QUE** está fora deste padrão: isto é, **ABAIXO** ou **ACIMA** dele.

Na busca das causas possíveis para explicar uma das duas situações, também a **IA** poderá ser muito útil, investigando rupturas, promoções, sazonalidades, preços comparativos com a concorrência, área ocupada na exposição, etc. Desde que, é claro, tivéssemos armazenadas no sistema as informações necessárias para a **IA** poder fazer comparativos **LÓGICOS!**

Agora compare com a situação atual da imensa maioria dos nossos sistemas: quantos relatórios (e quanto tempo) precisaríamos para chegar apenas à primeira resposta? Quais são os produtos com **PROBLEMAS** nas vendas? E o que é um “**PROBLEMA NAS VENDAS**”? E se quiséssemos classificar estes produtos por categorias, seções, departamentos, etc? Compará-los com períodos diversos e nas diversas lojas???

Este tema será foco de outros materiais, pois é muito complexo, abrangente e polêmico, especialmente com os produtores de **ERPs**. Mas absolutamente **NECESSÁRIO** e **URGENTE**. ***Nosso futuro dependerá da nossa capacidade em implementar estas mudanças de paradigmas!***

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL - PARTE 2

Numa segunda abordagem para o uso da **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**, *mais focada na operação*, em si, devemos considerar outros aspectos.

Poderá ser utilizada para *otimizar a gestão de inventários*, prever a demanda de produtos e evitar estoques excessivos ou rupturas. Algoritmos de aprendizado de máquina podem analisar padrões de compra e sazonalidade para realizar previsões mais precisas.

A **IA** também poderá analisar o *comportamento de compra dos clientes* e oferecer recomendações personalizadas. Isso pode ser feito através de sistemas de recomendação que utilizam algoritmos para sugerir produtos com base nas preferências individuais de cada cliente. Claro que será preciso ter registros das compras feitas por cada cliente.

Tarefas repetitivas, como monitoramento de preços, reposição de estoque e controle de validade de produtos, poderão ser automatizadas com **IA**. Isso libera tempo para os funcionários se concentrarem em atividades mais estratégicas e no atendimento ao cliente.

Ferramentas de processamento de *linguagem natural* poderão ser usadas para analisar o sentimento dos clientes com base em avaliações e comentários online. Isso fornece insights valiosos para aprimorar serviços e produtos, além de permitir uma resposta rápida a problemas e reclamações.

Algoritmos de *precificação dinâmica*, alimentados por **IA**, permitiriam ajustar automaticamente os preços com base em variáveis como oferta e demanda, preços da concorrência e outros fatores, como o **LBF**. Isso ajuda a maximizar os lucros e a permanecer competitivo no mercado.

Sistemas de vigilância baseados em visão computacional poderiam ser integrados para monitorar atividades suspeitas e prevenir furtos. Além disso, a análise de padrões de compra poderá identificar comportamentos fraudulentos.

A **IA** poderia *otimizar a cadeia de suprimentos*, melhorando a eficiência na distribuição de produtos, avaliando rotas de entrega e reduzindo custos logísticos, quando a empresa possuir um CD e diversas lojas.

Chatbots alimentados por **IA** poderiam ser implementados para lidar com consultas básicas dos clientes, proporcionando um atendimento mais rápido e eficiente, em Redes Sociais e em ferramentas como WhatsApp.

A *análise preditiva* com **IA** ajudaria os supermercados a antecipar tendências de mercado, ajustar estratégias de marketing e inovar em resposta às mudanças nas preferências do consumidor.

Utilizando sensores e **IA**, os equipamentos de refrigeração e outros sistemas seriam *monitorados para prever falhas* antes que ocorressem, reduzindo o tempo de inatividade e os custos de manutenção.

Em resumo, a aplicação da **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL** em supermercados ofereceria uma variedade de benefícios, desde a otimização de processos internos até a melhoria da experiência do cliente. A adoção bem-sucedida dessas tecnologias resultaria em *maior eficiência operacional, maior satisfação do cliente e vantagem competitiva* no mercado.

FIXAR OBJETIVOS, METAS, PLANOS E RESPONSABILIDADE.

Em negócios, qual a diferença entre um **DESEJO** e um **OBJETIVO**? O desejo é uma expressão vaga de vontade. Tipo: quero ser feliz! O **OBJETIVO** precisa ser **QUANTIFICADO**, ter **METAS INTERMEDIÁRIAS** fixadas no tempo, **PLANOS** claramente definidos, explicando **COMO** os executaremos e, claro, saber **QUEM** será o responsável por cada um deles.

Mas ainda não basta para garantir o sucesso: como já se disse aqui, aquilo que não é medido (nem compreendido) não será gerenciado. Em outras palavras, se não acompanharmos os processos e as pessoas, o **OBJETIVO** será apenas um **DESEJO**! Como diria o Dadá Maravilha, ficaremos nos "entretantos" mas não chegaremos aos "finalmentes"...

Vamos exemplificar com uma das três parcelas de nossa "equação aritmética básica", **AUMENTAR VENDAS**.

Em **QUANTO** queremos aumentá-las? Em qual **PERÍODO DE TEMPO**? Quais serão as **METAS INTERMEDIÁRIAS** para chegar ao objetivo final? **QUAIS SÃO OS PLANOS PARA ATINGIR CADA UMA DESTAS METAS? QUEM GERENCIARÁ** cada um destes planos que viabilizarão as metas? **COMO IREMOS ACOMPANHAR** se tudo está andando como o previsto?

OBJETIVO

Obter e manter um aumento real nas vendas anuais, até dezembro de **2026**, de **20 %** sobre o obtido no ano de **2023**.

METAS

- 1) realizar aumento real nas vendas em **2024** de **4%** sobre o ano de **2023**;
- 2) realizar aumento real nas vendas em **2025** de **6%** sobre o ano de **2024**;
- 3) realizar aumento real nas vendas em **2026** de **10 %** sobre o ano de **2025**.

PLANOS

- 1) Reformar o piso da loja até **AGOSTO** de 2024; **FULANO**
- 2) Trocar os balcões de açougue até **OUTUBRO** de 2024; **SICLANO**
- 3) Desenvolver e especificar um calendário promocional, com ações de preços, institucionais, datas comemorativas, aniversário da loja, etc , para o ano de 2024 até **DEZEMBRO** de 2023; **BELTRANO**

ACOMPANHAMENTO

- 1) A planilha de **VENDAS x COMPRAS** será o instrumento de aferição do andamento das metas de vendas;
- 2) Reuniões semanais do Comitê Gerencial para acompanhamento das **VENDAS** e dos **PLANOS** previstos acima com apresentação dos relatórios de cada **RESPONSÁVEL**;

Sinteticamente, este seria um exemplo bastante simplificado de roteiro para **AUMENTAR VENDAS**. Mas a mesma coisa precisará ser feita para **MELHORAR LUCRO BRUTO** e **RACIONALIZAR DESPESAS**.

E, não se esqueça nunca: é preciso **SIMULAR** os diversos objetivos tentativos na **PLANILHA de SIMULAÇÃO**, para avaliar se todas as alterações imaginadas farão a **ÚLTIMA LINHA MELHORAR!**

DICAS BÁSICAS DE GESTÃO

Antes de planejar e executar um PROGRAMA DE MELHORIA DE RESULTADOS também será importante a gente revisar algumas regras básicas de gestão.

A primeira delas é que será preciso envolver o pessoal-chave da loja neste projeto. Não adianta apenas o proprietário, ou pessoas de sua família que operem na loja, pretenderem encampá-lo sozinhos. Porque haverá muita coisa para fazer...

Em segundo lugar, clareza de objetivos: definição de metas claras e factíveis, com data limite para a finalização de cada uma; desenvolvimento de planos realistas que permitam materializá-las; e, claro, escolha dos responsáveis pela sua execução.

Finalmente, o acompanhamento destes planos e de suas metas, pelo coordenador do PROGRAMA, que também deverá compartilhar sucessos e fracassos com todo o pessoal-chave, tratando de valorizar, especialmente, as conquistas de cada um.

Algum tipo de recompensa, material ou moral, para aqueles responsáveis melhor sucedidos em seus planos seria interessante: valorizará o profissional e o reconhecimento estimulará sua dedicação.

Em próximos vídeos, discutiremos as várias alternativas de **COMO** implementar as melhorias necessárias em cada variável da nossa equação aritmética básica para podermos **AUMENTAR O RESULTADO!**