

## **ÁREA DE AVALIAÇÃO: ATENDIMENTO**

### **1- CLIENTES SÃO TRATADOS COM ATENÇÃO, CORTESIA E SERIEDADE?**

Os clientes são a razão de ser do nosso negócio, por uma razão muito simples: eles pagam tudo: salários, mercadorias, impostos, aluguéis, etc, com o dinheiro de suas compras. Devemos servi-los da melhor maneira possível, atendendo suas expectativas com o máximo de qualidade e garantindo os preços mais justos possíveis.

Precisamos aprender a ouvi-los com atenção, valorizando suas contribuições e fazendo tudo que estiver em nosso alcance para corrigir deficiências na operação da loja.

Atendê-los com cortesia significa tratá-los, desde o momento inicial de uma visita até após a entrega de suas compras, com educação, respeito e, principalmente, muita simpatia. Demonstrar, sempre, que cada um deles é muito bem-vindo à nossa empresa, mesmo que não seja para realizar um negócio.

Atendê-los com seriedade significa vê-los como parceiros de uma relação comercial, na qual devemos compatibilizar, ao máximo, seus interesses com os da empresa. A verdade, ética e transparência devem embasar esta relação de parceria, para que ela seja duradoura!

### **2.- FORNECEDORES SÃO TRATADOS COM ATENÇÃO, CORTESIA E SERIEDADE**

Fornecedores são nossos parceiros na tarefa de conquistar consumidores para os produtos que estão sendo vendidos em nossas lojas. Existem, portanto, muitos pontos coincidentes nos respectivos interesses. Em torno deles deve-se explorar o conceito de parceria, com vantagens para ambos: o que se chama de relação "ganha-ganha".

Também devem ser tratados com atenção, cortesia e seriedade e, nesta relação, devemos ter presente os interesses maiores de nossa empresa, especialmente quando se identificar alguma divergência de objetivos com eles.

É bom lembrar que não se deve utilizar o prestígio da empresa em que trabalhamos para obter vantagens e benefícios pessoais junto a fornecedores. Isto é considerado uma falta gravíssima, do ponto de vista ético!

Parceria efetiva com o fornecedor é uma conquista de longo prazo, que só se concretiza sendo ambos corretos e éticos em suas relações. Um programa desta natureza precisa ser iniciado devagar, com aqueles de maior tradição e de melhor histórico.

A base deve se dar em torno de pontos negociados previamente, com revisões periódicas avaliando-se a evolução.

### **3.- PESSOAL PARA ATENDIMENTO ESTÁ EM NÚMERO ADEQUADO**

Qualidade no atendimento se obtém com treinamento, motivação e comprometimento da equipe. Mas bom atendimento não é somente cortesia, atenção e seriedade. Também significa velocidade e uma boa escala de trabalho facilita: deve-se alocar uma quantidade de funcionários adequada nos momentos de "pico" do movimento.

Somente assim, o esforço na racionalização dos recursos humanos não comprometerá a qualidade do atendimento. É importante que os funcionários sejam treinados (e bem supervisionados) para se tornarem mais produtivos em suas tarefas. Porque a produtividade também aumenta velocidade no atendimento.

Também é desejável utilizar o conceito de polivalência, para aproveitar todo o potencial funcional da loja, eliminando a ociosidade naqueles horários de menor frequência de público. A polivalência é um conceito moderno, que se aproximaria do seguinte: todo mundo faz tudo!

O conceito funciona como aquela seleção da Holanda, que venceu uma Copa Mundial: *o carrossel*. Quando era para atacar, os 10 jogavam na linha de frente; quando o desafio era defender-se, viravam todos "zagueirões". A única exceção, evidentemente, era o goleiro.

No nosso negócio, também, haverá algumas limitações para que "todos façam tudo". Mas, com certeza, existem grandes possibilidades de aproveitar-se melhor o pessoal, se reduzirmos o número de especialistas. O maior obstáculo a isto, com certeza, seriam lideranças sindicais ultrapassadas.

Mas deve-se tentar iniciar um processo de racionalização na organização do trabalho: na hora de atender os clientes, todos para a frente! Na hora de preparar a loja, quando eles ainda não chegaram, todos para a retaguarda!

É bom lembrar que recentes alterações na legislação do trabalho permitem contratação de trabalhadores temporários, o que também ajuda na alocação de pessoal adequado para os horários de pico.

Com tais medidas será possível agregar velocidade ao atendimento, garantindo melhor qualidade aos clientes sem gerar custos desnecessários. Isto é produtividade!

#### **4.- BALCONISTAS/ATENDENTES CONHECEM BEM PRODUTOS QUE VENDEM**

Além de dominar as técnicas do bom atendimento, é importante que balconistas conheçam os produtos que estão vendendo.

Assim, os da Padaria precisam diferenciar as características da massa de um pão para outro, a composição e o modo de preparo de cada torta, bolo, biscoitos, etc.

Quem atende na Fiambreteria, precisa saber para o que serve cada tipo de queijo, qual a diferença entre os diversos tipos de embutidos, etc.

Em suma, precisamos avaliar, permanentemente, se aqueles que atendem os clientes estão efetivamente habilitados a prestarem todos os esclarecimentos a respeito dos produtos.

Muitos fornecedores possuem vídeos, material escrito ou até instrutores para transmitir estes conhecimentos a seus revendedores. A própria internet está cheia de materiais a respeito de diversos temas.

Também devemos utilizar melhor os colegas mais experientes para auxiliar aos mais novos. Por exemplo, realizando vendas simuladas, dividindo a leitura de manuais entre a equipe e fazendo cada um apresentar um produto, por semana, para o resto do grupo daquele setor.

Se assim fizermos, além de melhorar a qualidade do atendimento, com certeza iremos aumentar as vendas destes setores.

#### **5.- APÓS ATENDIMENTO TENTA-SE FAZER UMA VENDA ADICIONAL**

Os clientes, ao procurarem a loja, desejam determinados produtos. Um bom vendedor procurar descobrir estas (e outras) necessidades, procurando identificar a capacidade financeira do cliente. Uma venda adicional contribui muito para a melhoria dos resultados. O esforço necessário nem sempre é muito grande e é uma boa alternativa para um programa de aumento de vendas, de baixo custo.

Mas não devemos "forçar" demais, fazendo com que o cliente se sinta pressionado a comprar. Quanto mais natural for este processo de convencer os consumidores, mais possibilidades de êxito teremos.

Devemos nos preocupar em sugerir produtos afins aqueles que o cliente está solicitando. Por exemplo, sugerir presunto ou mortadela, se ele tiver pedido apenas o queijo. Ou mostrar linguiça ou salsichão, se ele estiver pedido somente carne para churrasco, etc, etc.

Mas é importante saber conduzir habilmente uma venda adicional, e, para isto, é imprescindível que o pessoal seja adequadamente treinado. A simulação, realizada entre o pessoal do próprio setor, é um sistema conveniente, porque permite aos atendentes se avaliarem mutuamente e sentir na pele os efeitos do estilo de cada abordagem para esta venda "extra".

O importante é que se tente encontrar meios de estimular um comportamento de maior iniciativa, buscando-se aumentar as vendas pessoais.

## **6.- ENTREGAS DE MERCADORIAS AOS CLIENTES ESTÁ OK**

Existem dois momentos em que os nossos funcionários fazem a entrega das mercadorias adquiridas pelos clientes: nos balcões de atendimento e após o pagamento, no "checkout". É importante que os clientes percebam, por parte de todos os funcionários, os cuidados que se tem no manuseio das mercadorias, mesmo após a venda.

O tipo correto de embalagem (e o acondicionamento bem feito das mercadorias) possibilita satisfação para o cliente e evita a quebra na loja ou no transporte.

Há também a situação na qual a entrega é feita posteriormente à compra pelo cliente, por uma equipe de entregas. Esta é uma situação ainda mais delicada, uma vez que pessoal da empresa (ou de terceiros, o que é mais perigoso), adentra na residência do cliente, eventualmente por lá permanecendo algum tempo. Além dos riscos com o transporte, em si, temos ainda as possibilidades de problemas na própria entrega ou no relacionamento do nosso pessoal com os moradores da casa, etc.

O treinamento adequado e o acompanhamento da qualidade na prestação deste serviço são fundamentais para evitar que ele se transforme em fator de atrito com os clientes, até porque, ao final das contas, estes serviços são também pagos por eles. O risco com as entregas domiciliares aumenta com maior venda pelo comércio eletrônico, o e-commerce.

## **7.- CARTAZES/CARTAZETES DE PREÇOS ESTÃO DE ACORDO COM AS NORMAS**

São ferramentas importantes na divulgação de nossas promoções, definindo os preços dos produtos. Devem ser preenchidos com toda a clareza e conforme as normas e legislação, sendo colocados de forma visível junto aos produtos a que se referem e mantidos sempre atualizados.

Uma loja que use adequadamente cartazes e cartazetes, inclusive em vitrines, quando for o caso, estará mais atraente e melhor promovida, provocando maior entusiasmo em seus clientes, incentivando negócios potenciais.

Os "canta-fregueses" (pequenos cartazetes colocados perpendicularmente às gôndolas/prateleiras) são um recurso interessante para atrair a atenção dos clientes enquanto eles circulam pelos corredores. Devem ser usados em produtos que nos interessem vender para melhorar o "mix" e a margem bruta. Ou seja, não é conveniente colocá-los para destacar produtos de baixa rentabilidade ou de venda obrigatória.

Tamanhos, cores, tipo de letras, "layout" dos cartazes, etc, são algumas das definições normativas que a empresa deve fazer, de modo a garantir a padronização de sua apresentação. Com isto, evita-se a perda de identidade visual e, quando for o caso, integra-se melhor o material de ponto-de-venda com o conjunto visual utilizado na temática de propaganda, por exemplo.

## **8.- MARCAÇÃO/REMARCAÇÃO DE PREÇOS É FEITA DE FORMA DISCRETA**

Sempre que possível, devemos ter todos os produtos expostos na loja com preços previamente marcados. No entanto, numa economia com inflação mais elevada, por exemplo, as remarcações e trocas de preços são absolutamente necessárias para a manutenção do capital de giro da empresa.

Entretanto, se isto for necessário, torna-se recomendável fazê-lo da maneira mais discreta possível, de forma a não produzir a ideia falsa de que estamos remarcando para "ganhar mais". Escolher horários sem movimento, ou fazê-las no depósito, são as melhores alternativas para isto, nas lojas não automatizadas.

Naquelas que são automatizadas, devemos ter a preocupação de alterar tabelas, cartazes e etiquetas de gôndolas/balcões também nos horários de menor movimento na loja. Este procedimento visa evitar mal entendidos, já que muitas pessoas desconhecem que o comércio precisa de capital de giro para repor os estoques.

Em períodos inflacionários, se não alterarmos os preços de venda, acompanhando as alterações de custo, não conseguiremos comprar as mesmas quantidades, nem repor o capital investido nas mercadorias que vendemos. Claro que, com uma economia estabilizada, onde os preços não subam constantemente, estas preocupações perdem o sentido, ou, pelo menos, reduzem-se significativamente.

## **9.- HÁ CONTROLE DE MERCADORIAS SEM PREÇO**

Nas mercadorias que devem possuir etiqueta, cartaz ou cartazete com seu preço, é importante que haja supervisão para que isto efetivamente aconteça. Ação involuntária de clientes, de pessoal da limpeza, ou qualquer outra causa, podem remover, trocar ou estragar estas etiquetas ou cartazes, devendo o pessoal da loja imediatamente providenciar sua reposição.

É necessário que cada loja estabeleça algum sistema de controle para identificar a ocorrência de tais problemas, e suas causas, com o objetivo de evitar sua repetição sistemática. Seja depositando estes produtos em carrinhos na frente de loja, seja passando diariamente nas prateleiras para conferência (uma ação preventiva), ou por qualquer outra forma. Mas o importante é evitar que o cliente encontre os produtos sem seus preços correspondentes. Isto, além de irritá-lo, provoca atrasos na sua liberação pelos caixas, aumentando filas, o que sempre é um problema, especialmente nos horários de maior movimento.

Além disto, a legislação, em muitos casos, obriga o comerciante a expor o preço de determinado produto e o não cumprimento disto provoca multas expressivas, além de desgaste na imagem da empresa. Mais recentemente, alguns PROCONS invocam o texto frio da Lei para exigir a colocação de etiquetas diretamente nos produtos, excetuando-se congelados, hortifrutigranjeiros, itens de pequeno volume, etc.

## **10.- RECLAMAÇÕES SÃO ATENDIDAS E SOLUCIONADAS PRONTAMENTE**

Uma reclamação é uma manifestação de desconforto de um usuário ou cliente, com a qualidade do serviço que estamos prestando. Assim, temos que encará-la como um auxílio no esforço de manter esta qualidade no nível mais elevado possível. Não deve ser encarada, portanto, como uma explosão de mau humor do cliente. Podem até haver reclamações descabidas ou indevidas (pelo menos de nosso ponto de vista). Porém devem ser encaradas como expressões dos clientes e, por isto mesmo, dignas de análise.

É preciso ouvir com atenção o problema que gerou a reclamação. Isto é importante para identificar a melhor maneira de solucioná-lo e para evitar sua repetição.

Depois, é necessário avaliar quais são as alternativas para a solução do problema apontado. Se estas alternativas estão além dos limites de sua autoridade, não acene para o cliente com nenhuma delas! Peça licença para chamar quem possa resolver o problema e providencie a pronta continuidade do processo de atendimento a ele.

Nunca faça pouco de uma reclamação. Para o cliente, o problema em questão é um grande incômodo que ele quer resolver. A atenção que devemos prestar, pois, é a que se dá a assuntos de muita importância! O cliente não deve ser "enrolado". Quando não se tem uma solução no momento, a verdade deve ser dita, assim como estabelecida uma data razoável para apresentarmos uma solução.

Outrossim, se o desejo do cliente não puder ser atendido, de nenhuma forma, pela empresa, após esgotados todos os níveis da hierarquia, devemos ser francos. É melhor, sempre, dizer um "não" educado e claro, do que ficar desconversando e fazendo as pessoas perderem tempo.

Nenhuma reclamação deve ficar sem resposta. Esse é o preço da nossa credibilidade. Precisamos, sempre, dar uma satisfação ao cliente. O ideal é que se instale um Serviço de Atendimento ao Consumidor, de modo a manter, permanentemente, um canal aberto aos clientes.

É recomendável que se adote uma postura proativa em relação à esta questão. Agir preventivamente, pesquisar, ouvir os clientes, com certeza serão providências que minimizarão os problemas nesta área tão crítica e importante.

### **11.- TELEFONISTAS/RECEPCIONISTAS ESTÃO ATENDENDO ADEQUADAMENTE**

Quando alguém de fora da empresa procura se comunicar com um colaborador, pessoalmente ou através de telefone, e-mail, WhatsApp, etc, temos uma excelente oportunidade para nos diferenciar ainda mais da concorrência: pela qualidade do atendimento!

Rapidez e cortesia, gentileza e consideração, com a pessoa que estamos atendendo, são obrigações para quem pretende crescer, servindo cada vez melhor.

- "Bom dia! Empresa XPTO, às suas ordens." (ou boa tarde, ou boa noite) é um bom começo de conversa ao telefone, criando um clima positivo com quem está nos ligando.

- "Bom dia! No que posso ajudar" é uma maneira educada de receber alguém que chega na empresa ou em nosso setor à procura de informações, pessoas ou solução para algum problema.

Agradecer quando se recebe uma resposta ou um documento também é importante para este "clima" de bom atendimento. Pedir "por favor" ao solicitar algo, demonstra boa educação e respeito com os outros, estimulando uma reação de boa vontade e facilitando para que se obtenha o que estamos pretendendo.

Quando se deixar as pessoas esperando por alguma ação imediata nossa, devemos explicar o que faremos e quanto tempo, aproximadamente, demoraremos nesta ação, solicitando ao cliente que tenha a gentileza de nos esperar, até terminarmos.

Em suma, devemos nos esforçar em garantir civilidade no trato de nossas telefonistas e recepcionistas, vendo nisto uma excelente oportunidade de nos diferenciar dos concorrentes.

### **12.- EXISTE TROCO EM QUANTIDADE SUFICIENTE**

Deve-se avaliar a necessidade de troco por operadora e, de acordo com a escala de trabalho, providenciar previamente o valor necessário. Assim, cada uma delas, ao iniciar seu turno, estará de posse do volume de troco que precisará durante sua jornada. Mas nem sempre a obtenção de dinheiro fracionado será fácil.

Também é preciso acionar o(s) Banco(s) que recolhe(m) o numerário da venda, Cinemas, Igrejas, pequeno comércio da vizinhança, etc, para tentar se obter moedas/notas de menor valor. A falta de troco nos caixas sempre provoca irritação e desgaste com os clientes, o que deve ser evitado a todo o custo.

Quando for muito difícil, devemos fazer alguma promoção para estimular os clientes a colaborarem, trazendo moedas para a loja. Pode ser um desconto para quem pagar um produto com o valor fracionado, ou algo do tipo. Independente da contribuição concreta à solução do problema do troco, pelo menos com uma iniciativa desta natureza, os clientes perceberão nosso esforço em resolve-lo, o que já é positivo e elimina parte dos atritos.

### **13.- TROCO E TIQUETE SÃO ENTREGUES NAS MÃOS DOS CLIENTES**

Quando a operadora de caixa termina a operação de registro da venda ao cliente, deve citar este valor a ele. Deve receber do cliente o pagamento e providenciar o troco, se for o caso, entregando-o na mão dele, juntamente com o tíquete da máquina.

Este é um dos "momentos da verdade" para o cliente. É importante que a operadora agradeça a ele por sua preferência. Juntamente com o troco e o tíquete na mão do cliente, devemos transmitir um "muito obrigado", ou "volte sempre", ou "bom dia (boa tarde/boa noite)", ou outra frase amigável.

No ato do pagamento o cliente encontra-se particularmente sensível, para coisas boas e para as ruins: acabou a festa do consumo e ele, naquele momento, a está pagando... Assim, toda a atenção é importante, para evitar um mau "momento da verdade".

### **14.- NOVOS CAIXAS SÃO ABERTOS ANTES DE FORMAR FILAS EM EXCESSO**

O responsável pela frente de loja e pela operação de caixas deve estar atento à formação de filas nos checkouts. Primeiramente, é possível obter-se relatórios nas registradoras/PDVs sobre a distribuição do movimento por faixas horárias.

Portanto, pode-se obter este padrão de frequência dos clientes, para cada dia da semana. Com base nele, pode-se montar a escala, prevendo-se o número necessário para enfrentar o movimento esperado em cada faixa horária e em cada dia da semana.

Para complementar esta atitude preventiva, no entanto, deve-se ter muita atenção para detectar o momento em que se inicia a formação de filas, corrigindo-se imediatamente um eventual desvio naquele planejamento da escala de trabalho do pessoal das caixas.

Algumas empresas determinam um número máximo de clientes na fila por caixa, de modo a disparar a chamada de outro operador, quando o "congestionamento" chegar ao número estipulado.

Os clientes, quando todos os caixas estão abertos, até toleram uma fila grande. Mas, se alguns dos checkouts estiverem fechados, irritam-se com a falta de providencias. A propósito, se houver algum caixa/PDV enguiçado, deve-se retirá-lo do checkout ou colocar um cartaz com a expressão "NÃO OPERANTE", "EM MANUTENÇÃO", etc, para que o cliente não pense que ele esteja fechado por falta de consideração da loja...

Os relatórios de produtividade de operadores de caixa, quando existirem, devem ser utilizados para ações de treinamento e motivação, além de serem usados para o planejamento da escala de trabalho. Podem (e devem) ser utilizados, também, para selecionar pessoal desta área, buscando produtividade cada vez maior, ficando apenas com os melhores.

### **15.- CARROS E CESTOS ESTÃO CORRETAMENTE ESTACIONADOS E LIMPOS**

Carrinhos e cestos para os clientes fazerem suas compras devem estar sempre limpos e operantes, quando estiverem em serviço, no salão da loja. Irrita muito os clientes quando os carrinhos estão com rodas presas, com mau funcionamento, barulhentos, ou sujos com restos de alguma compra anterior, folhetos, etc. O mesmo raciocínio vale para os cestinhos de pequenas compras.

Os carrinhos devem estar bem estacionados no lugar correspondente e os cestinhos bem empilhados. O encarregado da Frente de Loja deve delegar esta responsabilidade para alguém da sua equipe, a cada turno, visando facilitar a correta administração desta atividade.

O engraxamento de rodas deve ser realizado de acordo com as instruções do fabricante e do serviço de manutenção. Especial cuidado deve se ter com pontas de metal que possam ferir clientes ou colaboradores, além de rasgarem embalagens.

Em determinados casos, por mais que se procure limpar estes equipamentos, sua aparência continua sendo horrível. Em tal situação, muito provavelmente, torna-se necessária uma cromagem ou zincagem, o que lhes dará uma boa sobrevida. Troca de rodas também podem ser uma solução para uma melhoria do desempenho de carrinhos com problemas.

De qualquer forma, é importante se fazer um diagnóstico adequado, após sua lubrificação, para evitar despesas desnecessárias.

#### **16.- FICHAS DO GUARDA-VOLUMES ESTÃO EM QUANTIDADE E COM APARÊNCIA OK**

As fichas numeradas do guarda-volumes devem estar limpas e bem conservadas, assim como sua quantidade deve ser suficiente para aguentar os picos de venda da loja (não há nada mais irritante para o cliente, do que ter que esperar por uma ficha para deixar seus pertences na entrada da loja!).

É importante que os balconistas tenham muita atenção no momento da devolução da ficha pelo cliente, para que não ocorram trocas de volumes (sacolas, bolsas, pacotes, etc) e, por consequência, para que não ocorram confusões que acabam custando dinheiro e desgaste à loja.

Alguns municípios estão aprovando Leis locais que responsabilizam, integralmente, as lojas, pelo extravio "declarado" de bens no interior das bolsas e sacolas deixado nos guarda-volumes. Todo cuidado, pois, será pouco, especialmente para evitar a ação de "clientes" inescrupulosos, que declarem ter perdido valores elevados ao "esquecerem" seus pertences no Guarda-Volumes! A aparência geral destas fichas é importante, também, para contribuir na passagem de uma ideia apropriada da loja aos clientes.

Material adequado, duradouro e que permita a aplicação de um layout moderno, é recomendável. Algumas empresas optam por comercializar o espaço destas fichas aos fornecedores, como uma forma de reduzir o custo de sua permanente substituição (pelo desgaste e pela perda). Pode ser um negócio interessante para os dois lados.

#### **17.- CORREDORES ESTÃO LIVRES E DESIMPEDIDOS DE CAIXAS E CARRINHOS**

Alguns repositores (inclusive promotores) têm por hábito levar as caixas dos produtos para o salão da loja e, enquanto vão colocando-os nas prateleiras, deixam as caixas vazias ao longo do corredor. Isto, além de atrapalhar a circulação dos clientes, dá uma ideia de desorganização e relaxamento.

Torna-se um problema mais crítico, quanto mais estreito forem os corredores e maior a circulação de clientes. Deve-se atentar para este hábito, enfatizando que os repositores levem as caixas vazias aos depósitos, o mais rapidamente que puderem. É claro que o mesmo raciocínio vale também para as caixas cheias e carrinhos, que não devem ficar travancando os corredores.

Nas lojas onde trabalham muitos promotores de vendas (pessoal de fornecedores) deve-se cuidar para o seu adequado treinamento quanto a este ponto. Além disto, é necessário muita supervisão e acompanhamento, diariamente, para reeducar o pessoal em relação a este hábito.

#### **18.- ACATAMENTO/LIBERAÇÃO DE PAGAMENTO COM CARTÕES E OUTROS MEIOS ESTÁ OK**

Cheques são usados cada vez menos pelos clientes. Mas ainda existem... A maioria das empresas apenas os recebem quando os clientes antecipadamente são cadastrados.

Nunca se deve receber cheques de terceiros, a não ser que, previamente, exista algum convênio (formal ou informal) neste sentido.

Não podem ser previamente preenchidos, e a assinatura deve conferir com a letra do preenchimento do corpo do cheque. Só devemos fazer exceção a esta norma para clientes conhecidos e de mais idade, que, por dificuldade de escrever, às vezes assinam os cheques em sua casa.

Por outro lado, a par destas precauções para não sermos prejudicados por uma minoria desonesta, existe uma maioria dos clientes que não gosta de todas estas normas, considerando-as "provas de desconfiança" da loja para com eles. É preciso ter muita habilidade e, realmente, não aplicar todas estas normas coercitivas de modo indiscriminado, especialmente para os clientes tradicionais da loja...

É a vantagem de um dos procedimentos aconselhados para resolver este tipo de problema: o cartão de CLIENTE PREFERENCIAL, que libera o pagamento de cheques diretamente até pela operadora (dentro de limite previamente estabelecido), sem necessidade de consultar ninguém.

A tendência nos meios de pagamentos é a digitalização: cada vez mais cartões de crédito, débito, QR Code, PIX, terão os celulares como ferramenta para isto. O próprio dinheiro físico tende a ser substituído por uma moeda digital e isto deverá acontecer no médio prazo.

Nem isto, contudo, eliminará o risco dos espertalhões que passam a vida buscando meios para enganar os outros... O importante é a empresa definir como irá receber as compras dos clientes, suas regras e treinar as operadoras e pessoal de frente da loja para fazê-lo da melhor forma possível.

## **19.- IMPRESSÃO DE NOTAS FISCAIS PARA CLIENTES ESTÁ FÁCIL E RÁPIDA**

Muitos clientes, especialmente pessoas jurídicas (escritórios, condomínios, etc) precisam de Notas Fiscais impressas (ainda) para contabilizar suas compras, além do cupom fiscal. Isto deverá acabar brevemente, com o uso de Notas Fiscais Eletrônicas e pelo acesso até online a elas, pelos clientes.

Mas, enquanto perdurarem as solicitações da NF em papel, a loja precisa ter uma definição de sua operação, da forma mais ágil possível, para evitar desconforto do cliente (e sua promessa de jamais voltar à loja, pela demora ou mau atendimento).

## **ÁREA DE EXIGÊNCIAS LEGAIS E REGULAÇÃO.**

### **VÍDEO ÚNICO COM ABORDAGEM GERAL PARA ESTA ÁREA**

#### **1.-PROMOÇÕES TEM PRAZO E VALIDADE CLARAMENTE ESPECIFICADOS**

Especificamente em decorrência da Lei de Proteção ao Consumidor, todos os produtos em promoção na Loja devem ter divulgada a quantidade disponível para venda, em unidades, em local visível e destacado. Pela mesma razão, devemos divulgar também o prazo de validade da promoção em questão. Esta divulgação deve ser feita nos mesmos meios que estamos utilizando para difundir a promoção.

No caso de promoção de produtos alimentícios, não tem sido seguida a determinação legal de se colocar quantidades disponíveis nos anúncios (pela grande maioria). Os órgãos de fiscalização têm feito "vista grossa", por compreenderem o absurdo da exigência. Mas o correto seria modificar-se a lei ou sua regulamentação, eliminando-se tal obrigatoriedade.

#### **2.-QUADRO DE HORÁRIOS ESTÁ ATUALIZADO E AFIXADO DE ACORDO**

O Ministério do Trabalho exige que esteja exposto, em local visível e acessível aos seus fiscais, o Quadro de Horário, onde devem constar os nomes dos funcionários, horários de entrada, descanso e saída. Em cada unidade da empresa, os nomes dos funcionários que estejam nela lotados, naquele momento, devem constar desta relação. É muito importante que esteja atualizado e fixado de acordo, para se evitar multas desnecessárias que, além de caras, desgastam a empresa junto às autoridades competentes.

#### **3.-HORAS-EXTRAS SÃO ANOTADAS E PAGAS (OU COMPENSADAS) DE ACORDO**

A lei estabelece que, para maiores de idade, à jornada diária normal, não podem ser acrescidas mais do que 02 (duas) horas-extras para cada funcionário. Apesar desta permissão legal, no entanto, a norma da empresa deve ser a de evitar a feitura de horas-extras, limitando-as aos casos absolutamente inevitáveis.

Assim, quando realizadas por motivo de força maior e devidamente autorizadas por quem de direito, estas horas-extras devem ser anotadas e enviadas ao DP, dentro dos prazos definidos por suas normas. Quando for o caso, se não forem encaminhadas para pagamento, devem ser compensadas, no mesmo valor, com horas adicionais de folga para o funcionar

#### **4.-CALENDÁRIO DE OBRIGACÕES E INFORMAÇÕES FISCAIS ESTÁ SENDO CUMPRIDO**

Num país como o Brasil, com meia centena de impostos e taxas a serem declarados e/ou recolhidos permanentemente, quase todo o dia tem uma obrigação fiscal para ser cumprida. Se a filosofia da empresa for a de cumprir integralmente (assim é que deve ser) suas obrigações legais, sempre que considerar-se prejudicada por uma ação de Governos ou quando tiver um modo diferente de ver os procedimentos legais, deve contestar judicialmente o fato. Mas a discordância não deve ser motivo para descumprimento das obrigações legais.

De qualquer forma, é preciso atentar para o calendário destas obrigações e fiscais (sejam elas na forma de pagamentos ou de informações a serem prestadas), de modo a evitar-se acréscimos de custos por descumprimento de prazos.

#### **5.-HÁ CONHECIMENTO DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA, DE ICMS, DE IR, DA SAÚDE, ETC.**

Claro que dependendo do nível de responsabilidade de cada um e do tipo de atividades que coordena na empresa, todos os executivos da empresa devem possuir conhecimentos legais sobre as áreas legais-fiscais que dizem respeito ao nosso negócio. Uns, evidentemente, acompanharão estas áreas com mais profundidade do que outros. Também existirão aqueles que se especializarão mais em uma área do que em outra, conforme a responsabilidade que tem.

Mas, o importante é que não se relaxe com o domínio das noções legais necessárias ao bom desempenho de cada um, atualizando-se estas noções de quando em quando.

## **6.-CARTÕES-PONTO ESTÃO ATUALIZADOS E DEVIDAMENTE ASSINADOS**

O Ministério do Trabalho exige que os cartões-ponto estejam atualizados, marcados corretamente em cada turno, todos os dias, com os intervalos devidamente respeitados e com horas extras registradas. Quando não marcados pelo relógio-ponto, devem estar adequadamente abonados pelo respectivo superior. Ao final do mês, na data aprazada para seu envio, devem ser encaminhados devidamente assinados e enviados para elaboração da folha de pagamentos. A exigência vale para pontos eletrônicos, livros pontos ou qualquer tipo de controle de frequência do funcionário.

## **7.-LIVRO DE INSPEÇÃO DO MINISTÉRIO DO TRABALHO ESTÁ OK**

Em cada estabelecimento fiscal da empresa deve ser mantido o Livro de Inspeção do MT, disponível aos funcionários deste, de modo que nele possam ser efetuados os lançamentos correspondentes às suas inspeções. Mantê-lo livre de rasuras, estragos ou sujeira, é de responsabilidade da Gerência da Loja ou da chefia do DP, conforme o porte da empresa.

## **8.-FICHAS DE REGISTRO DE FUNCIONÁRIOS ESTÁ OK**

Deve-se manter todas as cópias, eletrônica ou de papel, das Fichas de Registros dos Funcionários nas lojas, conforme exige o Ministério do Trabalho. Estas devem estar atualizadas e correspondendo exatamente ao quadro funcional da loja.

## **9.-CARTÃO COM INSCRIÇÃO ESTADUAL ESTÁ OK**

A Secretaria Estadual da Fazenda exige que se mantenha, em cada estabelecimento fiscal, o cartão do registro do contribuinte na Secretaria, com a descrição da empresa e o número de sua inscrição estadual. Deve ser bem conservado e mantido em local visível, porém protegido de acidentes ou vandalismo, para evitar mal-entendidos com a fiscalização.

## **10.-LACRES DO ICMS NOS PDVS ESTÁ OK**

As Caixas Registradoras ou os PDVs, segundo as normas da maioria das Secretarias Estaduais da Fazenda, devem manter afixados os lacres apostos pela Fiscalização, na lateral da máquina/PDV. Em eventual caso de acidente (crianças adoram descolá-los!), deve ser providenciada imediatamente sua substituição. Devemos tratar com muito cuidado estes lacres para evitar problemas (e multas) desnecessários.

## **11.-CARTÃO COM INSCRIÇÃO NO CGC ESTÁ OK**

O cartão de Inscrição no Cadastro Geral dos Contribuintes do MF (CGC) deve estar na Loja e adequadamente exposto, para eventual apresentação à Fiscalização. Pode ser exposto na forma de cópia reprográfica, na parede, com o original devidamente arquivado.

## **12.-LICENÇA/ALVARÁ DA PREFEITURA PARA INSTALAÇÃO ESTÁ OK**

O alvará de localização (autorização para instalação da empresa), emitido pela Prefeitura Municipal também deve estar afixado em local visível, preferencialmente junto com o cartão de Inscrição na Secretaria da Fazenda do Estado.

## **13.-PRAZOS DE ARQUIVAMENTO DE DOCUMENTOS ESTÃO SENDO OBSERVADOS**

De acordo com a Legislação vigente, documentos fiscais devem ser arquivados pelas empresas durante 5 (cinco) anos, pelo menos. Os relativos à legislação trabalhista, contudo, precisam ser conservados durante 30 (trinta) anos. Para as empresas obrigadas ao envio de informações ao e-Social este prazo não será mais necessário. Nas Lojas, cada Gerente é o responsável pela guarda e manutenção destes documentos, em locais adequados para sua conservação, livre de mofo, ratos e traças.

#### **14.-BALANÇAS ESTÃO AFERIDAS E PRODUTOS ESTÃO COM TARA DESCONTADA**

Confiabilidade também é sinônimo de qualidade. A aferição das balanças resulta em precisão na hora de pesar as mercadorias compradas pelos clientes. Isso faz parte da relação de serviços que os supermercados prestam aos consumidores. Para garantir o peso correto dos produtos é preciso que as balanças estejam devidamente aferidas (de tempos em tempos) pelo INMETRO e se desconte a embalagem (a tara).

#### **15.-PRODUTOS DA LOJA TEM COMPOSIÇÃO E VALIDADE EXPOSTOS DE ACORDO**

O código de Defesa do Consumidor garante aos clientes o conhecimento pleno sobre os produtos que estão comprando, desde o seu prazo de validade até sua composição.

Alguns produtos vêm com estas informações estampadas nas suas embalagens, outros precisam de complementos. Neste último caso, os supermercados devem complementar as informações de forma clara e legível, prestando mais um serviço aos seus clientes. No caso de produtos importados, é preciso haver a descrição em português, não sendo válida a informação em língua estrangeira. No caso dos produtos perecíveis, fabricados ou reembalados na loja, esta exigência também deve ser observada, sendo aconselhado o uso de etiquetas apostas na embalagem, ou a impressão diretamente nela.

#### **16.-IMPRESSÃO NOS CUPONS FISCAIS ESTÁ CLARA E LEGÍVEL**

Assim como as etiquetas com os preços ou código do produto, os tíquetes (cupom fiscal) emitidos pelas máquinas registradoras ou PDVs aos clientes dos supermercados devem estar legíveis de modo a propiciar leitura clara e rápida dos registros feitos pelo Operador.

Caso a fita do equipamento esteja com falhas ou tornando a leitura do tíquete difícil, o Encarregado ou Auxiliar da frente de loja deve ser avisado pelo Operador de Caixa para que o conserto da impressora seja providenciado imediatamente. Isto evita problemas com os órgãos de defesa do consumidor e com a Secretaria Estadual da Fazenda.

#### **17.-REGISTRO DE FÉRIAS DE FUNCIONÁRIOS ESTÁ OK**

Para que o Gerente da loja, Chefes e Encarregados tenham um número de funcionários do seu quadro sempre em condições de atender a demanda de clientes nas diversas épocas do ano, é necessário que se faça uma escala programada das férias da sua equipe.

As férias precisam, além deste planejamento, ser controladas na sua execução, através de registro nas fichas dos funcionários, que devem estar sempre atualizadas. A fiscalização exige que se tenha este material disponível, muitas vezes na própria loja, o que demandará um cuidado adicional do gerente e do setor de pessoal da empresa.

#### **18.-INTERVALOS LEGAIS PARA DESCANSO ESTÃO SENDO RESPEITADOS**

Todos os funcionários têm o direito a um tempo mínimo de 01 (uma) hora de intervalo para o seu descanso, entre um turno de trabalho e outro. Antes de ser uma exigência da lei, este é o tempo mínimo necessário para que a pessoa possa recuperar suas energias após um período seguido de trabalho, desde que tenha uma carga horária mínima de 06 (seis) horas. Se não constar em acordo escrito ou Convenção Coletiva, este descanso não poderá ser superior a duas horas.

Para manter o rendimento e a produtividade, este intervalo mínimo legal deve ser respeitado, até mesmo porque estará se evitando maiores transtornos para a empresa com relação à fiscalização e, eventualmente, com a Justiça do Trabalho. É bom recordar que os cartões pontos precisam estar atualizados com o registro correto deste intervalo para descanso. Não adianta fazer e não marcar no cartão...

#### **19.-EXAMES MÉDICOS OBRIGATÓRIOS ESTÃO ATUALIZADOS**

Periodicamente, médicos da empresa (quando com mais de 500 funcionários) ou terceirizados, devem realizar os exames obrigatórios em todo o quadro de funcionários, conforme especifica a Lei. Estes exames (admissionais, demissionais e periódicos) também servem para revelar o estado de saúde em que se encontram os funcionários e

propiciam um acompanhamento clínico que, em muitos casos, refletirão problemas no trabalho e que podem (e devem) ser corrigidos. Estes registros devem ser arquivados na ficha dos funcionários, conforme prescreve a Lei.

## **20.-EXISTE E USA-SE EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL (EPI)**

Algumas atividades desempenhadas nos supermercados (assim como em vários outros ramos de atividade) colocam em risco a saúde física dos funcionários, quando não forem utilizados os equipamentos adequados. É o caso de botas plásticas, capas e protetores de frio, luvas de malha de aço para açougue, etc.

É importante, no entanto, que este material seja devidamente utilizado pelo pessoal, não bastando tê-lo disponível. Além dos aspectos éticos (de proteção à equipe) é conveniente alertar que, em caso de problemas com a fiscalização, não será válido o argumento "que o pessoal não usa o material de EPI..." Deve-se conscientizar a todos e, se for o caso, advertir, inclusive por escrito, aqueles que não o utilizam (desde que, é claro, desempenhem funções que exijam seu uso), para evitar problemas legais.

## **21.-COMISSÃO DA CIPA ENCONTRA-SE INSTALADA E FUNCIONANDO**

Por exigência legal, deve existir, em qualquer estabelecimento com mais de 20 (vinte) funcionários, uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). A CIPA, formada por representantes dos funcionários e da empresa, existe para evitar que venham a ocorrer acidentes nos locais de trabalho, principalmente através de medidas que visem sua prevenção, conforme diz seu nome.

Contudo, mesmo que a empresa tenha menos do que este número de funcionários, deve nomear um responsável para administrar as questões de segurança do trabalho.

As CIPAs devem ser renovadas periodicamente, e funcionam com a supervisão do Setor de Segurança do Trabalho da empresa (quando esta tiver mais de 20 funcionários). Fazem reuniões onde são localizadas possíveis fontes de acidentes (os mapas de risco) e sugerem soluções para diminuir estes riscos (até porque o Brasil é um dos primeiros colocados neste triste campeonato mundial...).

Após cada reunião da CIPA devem ser registrados no livro de atas todos os assuntos discutidos, problemas levantados e soluções propostas, para posterior consulta dos interessados e do Ministério do Trabalho. É importante que o livro de atas esteja permanentemente atualizado e seja assinado pelos participantes da comissão. É obrigatória, também, a manutenção adequada deste livro de atas e sua apresentação para a fiscalização do MT.

## **22.-MEDICAMENTOS DA FARMÁCIA DA LOJA ESTÃO DE ACORDO**

Existe uma lista de medicamentos recomendáveis para se ter sempre à mão nas lojas (sob supervisão médica, é claro) para tratar-se dos pequenos problemas que possam ocorrer (pequenos acidentes, dores de cabeça, resfriados, etc). É necessário, contudo, que se mantenha um controle sobre os prazos de validade destes medicamentos, para se evitar riscos de intoxicação. O local de guarda deste material deve ser fechado e ter seu acesso controlado, mesmo que não se possa guardar remédios de prescrição controlada (tarja preta ou vermelha).

## ÁREA DE INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS

### VÍDEO ÚNICO COM ABORDAGEM GERAL PARA ESTA ÁREA

#### **1.-BANHEIROS ESTÃO LIMPOS, CONSERVADOS E COM PAPEL**

Banheiros, sejam dos clientes ou dos funcionários, são como um cartão de visitas: indicam que tipo de pessoas os ocupam! As empresas procuram, de um modo geral, através de instalações adequadas, criar condições de higiene e conforto satisfatórios para todos.

Mantê-los limpos, supridos de papel higiênico, toalhas (de tecido ou papel) e cestos de lixo deve ser uma preocupação permanente de seus usuários e que precisa ter a supervisão do responsável de cada setor, divisão e até mesmo do gerente da loja. Seu uso correto no dia-a-dia, no entanto, depende de todos os colaboradores, que demonstrarão, na prática, seu grau de educação e conscientização.

Sempre é conveniente lembrar, principalmente para quem vende alimentos, que o estado do banheiro passa ao cliente uma imagem da qualidade dos produtos que são vendidos pela loja. É, portanto, uma questão de importância maior do que a simples rotina do trabalho de uma equipe de limpeza. É preciso haver envolvimento com a responsabilidade de mantê-los limpos e bem conservados, por parte de todos, inclusive dos próprios clientes e, em muitos casos, de fornecedores.

#### **2.-TERMINAIS, IMPRESSORAS E MICROS ESTÃO LIMPOS E CONSERVADOS**

Dentre os diversos equipamentos à nossa disposição, os periféricos de informática são, indiscutivelmente, alguns dos mais caros, demandando cuidados especiais.

Mesmo que pareça estranho, eles se conservam mais se não forem ligados e desligados a todo instante, pois isto aumenta o desgaste de seus microcircuitos. Até porque seu consumo de energia é muito baixo, assim como sua dissipação de calor para o ambiente.

São equipamentos que detestam umidade e poeira, ou fumaça. O cigarro e cafezinhos, portanto, são inimigos potenciais para eles. O primeiro, porque a fumaça adere à superfície de disquetes e placas. O segundo, porque, se derramado, provocará grandes estragos internos. Diferenças bruscas de tensão e voltagem também comprometem seu desempenho e conservação. Baratas e formigas, pelas substâncias (um tipo de geleia) que costumam deixar por sobre as superfícies internas e pela eventual desova entre placas, provocam problemas seríssimos, também.

Clips e outros pequenos objetos metálicos não devem ser colocados sobre estes equipamentos, pois podem cair pelos "respiradouros" e provocar curto circuitos. Encontros e esbarrões também prejudicam sua manutenção (especialmente na cabeça do disco rígido). Pó e poeira diminuem o tempo de vida útil, sendo conveniente tapar estes equipamentos quando não estão sendo utilizados, com capas plásticas apropriadas.

Dentre estes equipamentos da área de informática, os "nobreaks" (acumuladores de energia) são fundamentais para o funcionamento de todo o sistema, merecendo, por isto mesmo, um cuidado especial. Baterias devidamente conservadas, inexistências de "pontos de fuga" da energia acumulada (como umidade, por exemplo), são alguns dos itens que merecem atenção. Sempre lembrando que prevenir é melhor do que remediar, tais procedimentos visam reduzir problemas na utilização de equipamento que, cada vez mais, serão imprescindíveis em nossa rotina profissional.

#### **3.-MANUTENÇÃO E USO DE VEÍCULOS ESTÁ DE ACORDO COM AS NORMAS**

Toda empresa tem normas para o uso e manutenção de seus veículos, objetivando a segurança de seu pessoal e a preservação do capital investido nestes veículos. Quanto à sua utilização, a regra básica é o uso restrito aos interesses da empresa (salvo autorização claramente manifesta). Dirigi-los com o máximo de cuidado e segurança, oferecer carona somente quando não exista risco em fazê-la (há quem as proíba, expressamente), respeitar as regras de trânsito e as limitações de velocidade são outros cuidados que devemos ter.

A manutenção deve ser, preferencialmente, preventiva. Motoristas devem alertar o setor competente para qualquer diferença no comportamento do veículo, em relação a seu normal evitando que os problemas se avolumem. Especialmente quando os veículos são utilizados por apenas um (ou dois motoristas) é mais fácil "sentir" o carro. Pneus, lubrificantes, parte elétrica e de iluminação, o nível adequado de combustível, sistema de refrigeração funcionando, etc, são alguns dos pontos críticos da manutenção preventiva e que devem ser observados. Embora óbvio, é conveniente lembrar que deve ser absolutamente proibido dirigir veículos da empresa sem que o condutor esteja devidamente habilitado!

Os veículos devem ter um esquema de vistoria regular em sua documentação e é importante manter controle sobre seu consumo e despesas de manutenção. Da mesma forma, em relação aos seguros não-obrigatórios, quando for o caso.

Finalmente, devemos lembrar que os veículos não se constituem armas e que, portanto, devem ser utilizados com extremo respeito pela vida (a nossa própria e a dos outros).

#### **4.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DA FACHADA E DO ESTACIONAMENTO ESTÁ OK**

Na maioria das lojas as fachadas são um "chamariz" para os clientes. Durante o dia, funcionarão melhor quanto mais limpas e bem pintadas se encontrarem. A aplicação da programação visual da empresa, e sua manutenção, tem por objetivo efetuar a primeira aproximação com os clientes. À noite, a correta iluminação lembrará à comunidade que a empresa estará à sua disposição para servir aos clientes e amigos no outro dia.

Lâmpadas queimadas, luminosos sujos e ilegíveis passarão uma mensagem de decadência e desleixo, incompatível com a imagem que as empresas se esforçam em transmitir, muitas vezes investindo uma pequena fortuna em propaganda.

Baseado neste conceito, manter limpas e conservadas as instalações, desde os acessos à loja até o estacionamento, também é uma forma de passar a ideia de limpeza e asseio, já ao primeiro contato do cliente com a loja. Nos acessos, o cuidado com a segurança dos clientes é muito importante, especialmente quando existirem passagens inclinadas, que possam ocasionar quedas e outros acidentes.

#### **5.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DA SINALIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO VISUAL ESTÁ OK**

A comunicação visual é uma das formas que os lojistas encontram para divulgar suas lojas e os produtos que comercializam, a prestação dos serviços e as promoções e as ofertas que oferecem de melhor. No entanto, para que o consumidor não se sinta perdido por entre os corredores e consiga, no tempo que desejar, localizar as mercadorias que procura, é importante que a loja possua esta sinalização de forma atraente e a conserve e mantenha limpa.

Avisos de utilidade pública, comunicados aos clientes, logomarca de prestadores de serviços que operam com a loja (cartões de crédito, vales-alimentação, etc), material de ponto-de-venda (da loja e eventualmente de fornecedores), etc, constituem uma possível fonte de poluição visual. É preciso disciplinar a colocação deste material, tendo-se a preocupação permanente de renovar, alterando disposição, leiaute do material, cores, etc.

Deve-se manter limpos estes cartazes, placas, cartazetes, displays, faixas, etc, cuidando-se de sua adequada sustentação/fixação. Estas peças tem uma função: comunicar algo. Precisam, é lógico, estar cumprindo com ela para justificarem sua presença na loja. Caso não estejam cumprindo seu papel, é importante que sejam imediatamente retirados. Senão serão meros elementos de poluição visual.

#### **6-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DOS CHECKS-OUTS ESTÁ OK**

A passagem pelo checkout é praticamente o último momento de contato do cliente com a loja. Nesse momento, ele sente que as mercadorias passaram a ser definitivamente suas, e, por conseguinte não gostaria que as mesmas fossem danificadas ou sofressem qualquer tipo de modificação no momento do registro ou de seu embalamento na frente da loja. Por isso, é importante que os checkouts sejam mantidos limpos, antes da passagem das compras de qualquer cliente. Devem ser realizadas (sempre que possível pelo próprio Chefe/Encarregado da frente de loja) vistorias quanto à conservação dos mesmos, solicitando-se providências, quando necessárias.

A preocupação com a limpeza dos checkouts se estende ao corredor de passagem dos clientes e aos displays com mercadorias (chips, chocolates, lâminas, etc) que eventualmente são colocados ao lado deles. Idem com relação aos sacos e sacolas utilizadas para embalar as mercadorias dos clientes. Lâmpadas, "scanners", balanças, esteiras, impressoras de cheques, local para preenchimento de cheques, etc, precisam estar sempre limpos, bem conservados e funcionando corretamente. É preciso muita atenção dos operadores de caixas/PDVs, e, principalmente, dos responsáveis pelo setor.

## **7.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DAS REGISTRADORAS/PDVS ESTÁ OK**

Para que não existam problemas quanto aos registros de mercadorias dos clientes, nem para eles (nem para a empresa junto ao Fisco), é necessário que sejam observados os períodos de manutenção das máquinas registradoras/PDVs que operam na loja. A conservação e limpeza destes equipamentos podem ser facilmente realizados pelos funcionários, com a devida orientação e acompanhamento das chefias.

No entanto, não se deve mexer em instalação elétrica e cabos do equipamento (como os de ligação com as impressoras de cheques), sem a devida assistência. Clips, alfinetes, grampos e outros objetos metálicos de pequeno porte são grandes inimigos destes equipamentos, por caírem para dentro de suas placas eletrônicas e produzirem curto circuitos. Líquidos, da mesma forma, devem permanecer longe deles, o que significa dizer que devemos ter muito cuidado ao passar panos úmidos para sua limpeza.

Tomadas frouxas e mal fixadas, fios "trançados", estendidos em demasia embaixo dos checkouts, são também alguns dos problemas latentes na frente de caixas. Teclas soltas ou faltando, são também pequenas dificuldades para os operadores, que acabam por se refletir na qualidade do atendimento ao cliente

Quando for o caso, é preciso observar os prazos de revisão das baterias de "nobreaks" (para funcionar quando a energia elétrica é interrompida), especialmente as que ainda utilizam carga líquida.

## **8.-LIMPEZA/MANOBRALIDADE DOS CARRINHOS E CESTINHOS ESTÁ OK**

O nível de preocupação da loja com a manutenção dos equipamentos pode ser avaliado logo na sua entrada, quando o cliente precisa utilizar os carrinhos para iniciar suas compras. Se eles não oferecem facilidade para serem manobrados pelos clientes, acabarão por provocar irritação e prejudicar todo o esforço eventualmente realizado para atrair novos consumidores.

É importante que se programe periodicamente uma revisão e lubrificação das rodas e encaixes dos carrinhos. Da mesma forma, restos de produtos e embalagens vazias caracterizam desleixo e despreocupação com o consumidor. É preciso haver uma supervisão constante sobre isto, por parte dos responsáveis pela operação da frente de loja.

## **9.-CESTOS DE LIXO SÃO SUFICIENTES, ESTÃO LIMPOS E NO LUGAR CERTO**

O cuidado com a limpeza e aparência geral, nas lojas, deve ser refletido a todo instante para os clientes. Qualquer empresa que pretenda comercializar e oferecer serviços com alimentos, por exemplo, deve fazer da higiene e limpeza uma obsessão.

Se por um lado os supermercados oferecem aos clientes a oportunidade de experimentar e degustar os novos produtos colocados no mercado pelos fornecedores, por outro lado isso provoca a utilização de materiais como copos, pratos de papel, etc, dentro da loja. Para compensar isto é preciso ter o cuidado de disponibilizar cestos de lixo em número suficiente e em pontos estratégicos, fazendo constantemente a remoção dos mesmos, a fim de se conservar a limpeza da loja. Assim, os clientes podem jogar copos plásticos, guardanapos, etc no lixo e não no chão. Pessoal de fornecedores, e até mesmo clientes, não precisam colocar papéis, etc, no chão, contribuindo, desta forma, para a limpeza preventiva da loja.

## **10-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DO AR CONDICIONADO ESTÁ OK**

Para maior conforto dos clientes e melhor conservação dos produtos expostos nas gôndolas e balcões, muitas lojas instalam sistemas de ar condicionado. Todo esse investimento, para ser efetivo, tem que ser bem conservado e limpo.

A manutenção preventiva deve ser a forma mais eficiente de manter em bom funcionamento o sistema de refrigeração do salão de vendas da loja, e não deve nunca ser negligenciado. Assim, é conveniente adotar um programa preventivo de manutenção, quando já não se tem assistência técnica prestada por terceiros, que preveja tais procedimentos.

Neste caso, é preciso acompanhar o trabalho prestado por estas empresas para que se tenha a certeza de um bom serviço.

#### **11.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DAS GÔNDOLAS ESTÁ OK**

Todos os produtos e serviços que uma loja se propõe a oferecer a seus clientes deve ser de boa qualidade e apresentação. Por isto, o cuidado com a limpeza e conservação dos locais onde estes produtos são expostos deve ser constante. Nas gôndolas devemos ter uma atenção redobrada, visto que nestes locais os clientes dedicam a maior parte do seu tempo na loja. Os frisos e as emendas entre as gôndolas devem ter uma dedicação maior por parte dos funcionários da loja, no momento em que estão realizando a limpeza, ou até mesmo o suprimento.

Além disto, os colaboradores devem alertar Gerente/Chefe/Encarregado quando as mesmas se encontrarem em estado de conservação duvidoso, ou com aparência que denote problemas. Um dos locais de grande cuidado é a parte inferior das gôndolas (a base, embaixo da última prateleira), porque é um acumulador natural de sujeira e, por isto mesmo, um excelente ninho de roedores e insetos. Cabe, a respeito disto, um mutirão, de tempos em tempo, para evitar o acúmulo de sujeiras.

#### **12.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DAS VASCAS DE HORTIFRUTIGRANJEIROS ESTÁ OK**

Os produtos perecíveis são os que fazem mais diferença, do ponto de vista do cliente, entre as mercadorias oferecidas pelos diversos supermercados. Os hortifrutigranjeiros merecem cuidado especial, desde o seu transporte até a sua exposição nas vascas da loja.

Os locais onde são expostos devem estar totalmente livres de impurezas para não prejudicar a qualidade e a apresentação dos mesmos. A remoção permanente de produtos sem condições de venda aumenta a chance de "restos" em cantos, fendas e base dos móveis que, associados à humidade característica deste setor, produz uma pasta de aparência/cheiro não muito convidativos...

É preciso, também, cuidado especial com o chão em volta das vascas e com as balanças, que sofrem, igualmente, em função das características dos produtos hortifrutigranjeiros.

#### **13.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA/AFERIÇÃO DE BALANÇAS ELETRÔNICAS ESTÁ OK**

Com o advento do Código de Defesa do Consumidor, os supermercados tiveram que se adaptar ou mesmo modificar os seus equipamentos e métodos de trabalho. Uma das maiores preocupações que se deve ter com os equipamentos está nas balanças que fazem as pesagens dos produtos. Estes instrumentos eletrônicos de precisão merecem cuidados na sua manipulação e conservação, além do fato de não poderem ficar sem aferições regulares, pois estamos sujeitos a fiscalizações do INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia), o que acarretaria grandes prejuízos com multas e, o que é muito pior, perda de credibilidade junto aos clientes.

Para que transtornos sejam evitados, é preciso atenção quanto à conservação e limpeza das balanças eletrônicas, como, por exemplo, evitar molhá-las, colocar peso excessivo, dar pancadas, deixar teclado desprotegido (sem plástico protetor), etc. Os cabeçotes de impressão são caros e requerem atenção especial, também. Tensão estabilizada na rede elétrica é aconselhável para poupar as chamadas "fontes" destes equipamentos, aliás como outros da mesma natureza.

#### **14.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DOS BALCÕES DE ATENDIMENTO ESTÁ OK**

Um bom atendimento se faz presente, também, na preocupação que o lojista dispensa à conservação e limpeza das suas instalações. Nos diversos setores da loja existem balcões de onde os funcionários fazem contato/atendimento direto ao cliente e, para que este seja completo, é necessário que os mesmos estejam limpos e conservados de acordo com o que esperam os clientes.

Os funcionários que trabalham nesses locais específicos devem ser orientados a manter um padrão de higiene e limpeza nos balcões onde atuam, afim de estimular uma atitude de preocupação com a qualidade e aspecto dos produtos.

#### **15.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DE MATA-MOSCAS ESTÁ OK**

Em algumas lojas que vendem alimentos existe um aparelho chamado mata-moscas que serve para atrair e eliminar estes insetos, evitando que os mesmos pousem nos alimentos expostos à venda, especialmente nos setores de açougue e salgados.

Para que alcancem o seu objetivo, esses aparelhos precisam estar bem conservados e sofrer limpezas periódicas, mantendo a higiene do local onde se encontram instalados. Às vezes alguns deles permanecem por longos períodos de tempo com os "cadáveres" dos insetos "decorando" o setor e causando uma má impressão sobre a higiene e limpeza do mesmo!

#### **16.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DO CHÃO/AMBIENTE/INSTALAÇÕES ESTÁ OK**

De um modo geral, as lojas devem manter a preocupação constante com a limpeza e conservação do ambiente. Lojas de supermercados precisam fazê-lo com muito maior intensidade. É condição básica para o seu funcionamento normal manter uma vigilância constante sobre a conservação dos seus equipamentos e instalações. A falta de atenção/preocupação com a limpeza e higiene do local pode trazer sérios riscos de contaminação aos alimentos, provocando dificuldades com clientes, órgãos públicos e com seus próprios funcionários.

Existem, atualmente, uma variada gama de equipamentos e instalações destinados à limpeza de chão, paredes, tetos, etc, com produtos químicos específicos para remoção de manchas, bolor, etc. É claro que representam um custo adicional, mas que é preciso ser confrontado com a eventual redução de despesas com mão de obra e com a eliminação de desgaste na imagem da empresa junto aos clientes.

#### **17.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DE PLASTIFICADORAS/EMBALADORAS ESTÁ OK**

Alguns produtos à venda nos supermercados são embalados na própria loja antes de serem colocados em exposição nos balcões e gôndolas, com filmes plásticos. Estas mesmas mercadorias não podem sofrer qualquer transformação no seu aspecto físico e, para isso, é necessário que as máquinas que fazem a plastificação destas embalagens estejam bem conservadas e sejam mantidas limpas pelos funcionários responsáveis por essa atividade. Por serem equipamentos elétricos, a umidade é um grande inimigo de sua conservação e representa um risco de acidentes em sua operação.

Mas o principal problema é o resíduo de material que permanece no chamado cabeçote, (o ponto de soldagem da embalagem), que, se não for adequadamente limpo, acumula sujeira e começa a dificultar a selagem seguinte, desperdiçando material e provocando retrabalho.

#### **18.-CONSERVAÇÃO/AFERIÇÃO DA BALANÇA DE RECEBER CARNES ESTÁ OK**

A recepção das carnes comercializadas nos supermercados é uma atividade tão importante que requer a presença do Encarregado do setor, chefe/subgerente de perecíveis ou, em certas lojas, do próprio Gerente.

Isto porque, além da preocupação com a qualidade e apresentação do produto, é preciso estar atento quanto a pesagem correta das peças enviadas pelos fornecedores, uma vez que eventual diferença de peso pode acarretar grandes prejuízos financeiros para a loja.

Para que a pesagem seja observada corretamente, é importante que a(s) balança(s) de recebimento das peças de carne esteja(m) equilibrada(s) e aferida(s) para que não ocorram distorções. Além disto, sua conservação, e o cuidado com a limpeza deste equipamento, é importante para o aumento de sua vida útil, por ser de custo relativamente alto, quando eletrônica, especialmente.

## **19.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DO FORNO DE PADARIA ESTÁ OK**

Dentre os equipamentos disponíveis na padaria das lojas, o forno é, sem dúvida, o mais importante. Sua operação e conservação deve ser feita por pessoa especializada e experiente nesta atividade. Os pães sofrem alterações na sua forma ou sabor, devido a seu mau funcionamento, correndo o risco da padaria da loja ser trocada por outra, pelos clientes. O esforço desenvolvido pelo padeiro para a obtenção de uma massa bem apurada e ao gosto dos clientes pode ser destruído pela simples falta de limpeza dos fornos, ou pela manutenção irregular da sua temperatura.

Mesmo os fornos mais modernos, elétricos e de menor porte, muito automatizados, requerem atenção especial para seu adequado funcionamento.

## **20.-CONSERVAÇÃO /LIMPEZA DE MASSEIRAS ESTÁ OK**

Todos os equipamentos utilizados na confecção/produção de uma padaria devem estar em constante revisão do seu estado de conservação e limpeza. As "masseiras" utilizadas para a mistura da massa é o instrumento que pode colocar em dúvida a qualidade dos produtos que se vende, caso estejam sujas e com resíduos de outras receitas.

O cuidado com limpeza e higiene desses utensílios na padaria deve ser constante por parte dos funcionários que atuam nesse setor, desde o Encarregado até o auxiliar de padaria. Dois pontos críticos em sua manutenção preventiva são o motor, que por ser elétrico é inimigo da água (quando se faz a limpeza) e o eixo da misturadora que, ao apresentar algum ruído estranho de vibração, deve ser imediatamente verificado.

## **21.-CONSERVAÇÃO /LIMPEZA DE FOGÃO ESTÁ OK**

Muitas das lojas, atualmente, são dotadas de cozinhas onde são preparadas as refeições dos funcionários e/ou produtos para a seção de comidas prontas/rotisseries. Os fogões disponíveis para esta finalidade devem ser verificados em seu estado de conservação e feitas as devidas reparações necessárias para o seu funcionamento.

O estado geral da canalização de gás, dos queimadores, do forno e seu isolamento, são alguns dos pontos críticos para estas revisões periódicas, pois este equipamento, além de sua importância para a qualidade dos produtos que ali se elabora, pode produzir graves acidentes, se não forem tomadas precauções adequadas.

## **22.-CONSERVAÇÃO /LIMPEZA DO MOEDOR DE CARNES ESTÁ OK**

Em decorrência da legislação em vigor em muitos municípios, a moagem da carne vendida pelo setor de carnes das lojas deve ser feita na presença do cliente no momento da sua venda. Necessário se faz que o moedor de carnes esteja com a sua manutenção em dia e possa atender com qualidade e velocidade os consumidores em mais esse serviço.

Ao realizarem a limpeza desse equipamento, os funcionários devem ter o cuidado de retirar os resíduos de carne que geralmente permanecem nos "engenhos" do moedor, evitando-se a contaminação posterior.

## **23.-CONSERVAÇÃO /LIMPEZA DA SERRA DE CARNES ESTÁ OK**

Certamente, um dos equipamentos mais importantes no Setor de Carnes de um Supermercado é a serra elétrica de mesa.

Para que as partes traseiras e dianteiras da carcaça possam ter a rentabilidade adequada, a serra de carnes precisa trabalhar bem e com segurança. Sua manutenção é relativamente simples, mas indispensável para o setor. A serra deve ter os "dentes" permanentemente limpos, retirando-se os restos de carne/osso/cartilagem que ali permanecem aderidos. Deve se ter cuidado especial com o motor (na limpeza) e a parte interna (abaixo da mesa de apoio), onde também permanecem resíduos.

Pela sua velocidade e capacidade de corte, deve-se ter cuidado especial na verificação de rachaduras e trincas na lâmina de aço da serra, para evitar-se um acidente com o "chicote" de um eventual rompimento. Quando surgirem sinais de fratura na cinta de aço, deve-se comunicar imediatamente ao setor competente.

## **24-CONSERVAÇÃO /LIMPEZA DA MÁQUINA DE FATIAR ESTÁ OK**

O Setor de Fiambria/Frios/Salgados é destaque dentro de um supermercado, sendo muito importante para os clientes que o frequentam. O seu balcão de exposição apresenta produtos atraentes e de consumo obrigatório para o consumidor. Seus atendentes prestam serviços importantes, como fatiar, cortar, pesar e precificar, dar amostras dos produtos ali comercializados, etc.

Para fatiar alguns produtos vendidos neste Setor, existe a máquina específica, que é dotada de uma lâmina que precisa se manter bem afiada e ajustada. Ela pode sofrer regulagens que possibilitam fatiar em várias espessuras, dependendo do gosto do cliente, que, na imensa maioria das vezes, prefere que elas sejam bastante finas. A boa conservação e limpeza dessa lâmina é imprescindível para as vendas do setor, e esta atividade deve ser observada com atenção pelo encarregado e funcionários.

Uma das rotinas que atrapalha muito a manutenção de um "fio" adequado na lâmina da máquina é seu uso para fatiar queijos, especialmente quando a massa destes estiver pouco maturada, provocando aderências no aço. É preciso atenção ao sair desta rotina, antes de fatiar fiambres.

## **25.-CONSERVAÇÃO/MANUTENÇÃO DA UNIDADE CENTRAL DE FRIO ESTÁ OK**

Para que possamos oferecer bons produtos com garantia de qualidade, conservação e durabilidade, é preciso que os equipamentos de refrigeração da loja estejam funcionando em perfeito estado de conservação.

Na maioria das lojas existem torres ou outro tipo de unidades que dão suporte à refrigeração necessária para manter a temperatura no nível ajustado. A manutenção preventiva normalmente feita por uma empresa prestadora deste tipo de serviços, é fundamental às nossas lojas e deve ser motivo de acompanhamento do próprio gerente, de preferência.

## **26-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA/TEMPERATURA DOS BALCÕES QUENTES ESTÁ OK**

Alguns produtos que estão à venda em nossas lojas devem ser mantidos a temperaturas quentes, que lhe conservem a aparência, o sabor e a qualidade.

A loja deve ter cuidado especial com a conservação e limpeza desses balcões, a fim de evitar a entrada de insetos ou objetos estranhos que possam contaminar os produtos nele acondicionados. A higiene deve ser mantida com especial atenção, pois o calor ali mantido é estimulante para o cultivo de colônias de bactérias, muitas delas tóxicas ao homem

Além da limpeza, deve-se observar a temperatura apresentada pelos balcões, para que não se corra o risco de perdas, pela aparência inadequada ou pela temperatura muito fria dos produtos.

## **27.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA/TEMPERATURA DE CÂMARAS FRIAS ESTÁ OK**

Existem nas lojas câmaras frias, que servem para guardar alimentos que precisam de temperaturas mais baixas para a sua conservação, enquanto não são colocadas em exposição na área de vendas. Estas câmaras normalmente se localizam no depósito das lojas, junto aos setores que mais a utilizam para acomodar os seus produtos. Podem ser resfriadas ou congeladas, mas sempre operando com temperaturas máximas e mínimas. Estas devem estar afixadas na entrada destas câmaras, juntamente com o termômetro que devem possuir.

Para que as câmaras cumpram seu papel de resguardar as boas condições dos produtos, é necessário que se faça um monitoramento da sua temperatura através dos termômetros e que sejam feitas limpezas constantes no seu interior, para que não fiquem resíduos indesejados. No caso de haver prateleiras, é importante mantê-las limpas para evitar a criação de fungos e outros micro organismos indesejáveis. É importante que se faça o degelo regular, para evitar que a câmara se transforme numa estação avançada da Antártida, Polo Sul.

Os funcionários responsáveis pela use destas câmaras devem se preocupar em utilizar os equipamentos apropriados no manuseio dos produtos e na sua limpeza, evitando acidentes e danificação.

## **28.-CONSERVAÇÃO E GÁS DOS COMPRESSORES ESTÁ OK**

Para que os balcões e câmaras frias possam funcionar de forma adequada na conservação dos alimentos, os compressores (que garantem o funcionamento daqueles equipamentos) precisam estar com seu funcionamento normal.

Os compressores precisam ser verificados, periodicamente, quanto ao nível do gás do seu sistema, especialmente. O vazamento de gás, por problemas na tubulação ou nos selos de vedação dos próprios compressores, é a principal causa de ocorrências na sua manutenção. Esta atividade deve ser acompanhada pelo encarregado do setor.

A prática demonstra que, quando surge um pequeno problema nesta área é bom enfrentá-lo de frente, avaliando logo os riscos e tomando as providências necessárias. As perdas com produtos sem condições normais de vendas são, sempre, muito maior do que o valor do conserto!

## **29.-CONSERVAÇÃO /LIMPEZA DOS TERMÔMETROS ESTÁ OK**

Os termômetros são aparelhos instalados nos balcões, câmaras, congeladores e outros tipos de equipamentos afins, que precisam de um monitoramento constante de sua temperatura. Através destes instrumentos de medição pode-se manter a conservação correta das mercadorias, evitando-se perdas e/ou diminuição de sua qualidade.

Para que os termômetros possam desempenhar bem seu papel, é preciso que estejam em perfeito estado de conservação e que sejam realizadas limpezas periódicas no seu visor para possibilitar a leitura correta das suas medições.

## **30.-CONSERVAÇÃO /LIMPEZA DOS EVAPORADORES ESTÁ OK**

Os evaporadores são utilizados para garantir a manutenção de um grau de umidade adequada nas câmaras frias existentes nas lojas. São, por isto mesmo, extremamente importantes para permitir o perfeito funcionamento destas

A sua conservação deve ser verificada, diariamente, pelo encarregado do setor correspondente. Em caso de modificações no ruído do seu funcionamento, trepidação, etc, é conveniente a chamada de um técnico, imediatamente.

## **31.-CONSERVAÇÃO /LIMPEZA DOS CARROS DE ABASTECIMENTO ESTÁ OK**

Uma das funções básicas do supermercado é garantir, nas gôndolas e balcões, o abastecimento adequado das mercadorias que os consumidores procuram

Os carros que são utilizados para fazer o deslocamento das mercadorias do depósito para o salão da loja, devem permanecer em bom estado de conservação com suas rodas lubrificadas e limpas (para evitar que sujem o chão da loja) para que o trabalho seja realizado eficazmente pelos supridores e atendentes. Não é demais lembrar que estes carros tem contato com os produtos e suas embalagens, devendo, por isto mesmo, estarem permanentemente limpos. Mesmo porque muitas vezes eles são utilizados com a presença de muitos clientes, que estarão observando seu estado de conservação e limpeza...

## **32.-CONSERVAÇÃO /LIMPEZA DO EQUIPAMENTO DE LIMPAR CHÃO ESTÁ OK**

A preocupação com a limpeza e higiene, demonstrada pela loja poderá ser percebida a partir da conservação de seu piso. Os clientes gostam de entrar/comprar em um supermercado que dispense cuidado à limpeza do ambiente em geral (com certeza terá o mesmo cuidado com os produtos que o consumidor levará para sua casa!!!)

Mas para manter o piso em um estado de limpeza e higiene adequado, é necessário ter um equipamento adequado e mantido sempre em bom estado de conservação. Mesmo quando este seja um serviço terceirizado nas lojas, além da boa vontade de serventes e faxineiros da empresa, é fundamental a utilização de um equipamento de funcionalidade adequada.

Hoje existem máquinas dos mais diversos tipos para racionalizar a atividade e garantir uma limpeza e aparência excepcional. Mas, mesmo quando não for este o caso, pode-se obter bom resultado. No entanto, fica difícil exigir-se

resultados se o equipamento não se encontrar em boas condições, razão pela qual é recomendável deixar a supervisão desta atividade a cargo de alguém com maior responsabilidade do que o pessoal de limpeza.

### **33.-CONSERVAÇÃO /LIMPEZA DA PRENSA DE PAPEL ESTÁ OK**

A reciclagem de materiais tem sido bastante empregada pelas empresas, não apenas por razões financeiras, mas até pela preservação dos recursos naturais do planeta. Nas nossas lojas a quantidade de embalagens de papel é imensa. Todo esse material pode (e deve) ser reaproveitado.

Para tanto, é necessário que se esmague o papel na prensa, a fim de que seja diminuído o volume ocupado no depósito da loja e, posteriormente, no seu transporte. A prensa de papel deve se encontrar sempre limpa e bem conservada, principalmente com suas engrenagens lubrificadas, tornando o trabalho menos desgastante e até diminuindo o risco de algum acidente.

### **34.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA/LUBRIFICAÇÃO DE TRINCOS ESTÁ OK**

A manutenção preventiva em um supermercado deve ser feita com bastante atenção e seguir um roteiro para que não fique de fora nenhum instrumento ou equipamento que garanta a conservação dos produtos.

Os trincos de portas, apesar de sua aparente insignificância, não devem ser desconsiderados neste esforço, uma vez que são eles que garantem vedação de câmaras frias, balcões, etc. E todos sabemos que, sem vedação adequada, estes equipamentos funcionarão mal e provocarão perdas de produtos, além de diminuir sua vida útil.

Há, também, a questão dos trincos de portas de ambientes, que, por questões de segurança, precisam estar funcionando bem. É o caso, por exemplo, de portas de depósito, Caixa geral, da própria loja, etc.

### **35.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DE GANCHEIRAS PARA CARNES ESTÁ OK**

O cuidado com a carne deve ser mantido desde a sua chegada até a conservação nas câmaras e balcões da loja. O equipamento que se utiliza no transporte da carne deve permanecer sempre limpo e bem conservado, de modo a não prejudicar a qualidade do produto, através de contaminação com micro organismos.

Já no local onde o desosse deverá ser feito, os ganchos ou gancheiras utilizados para suspender/pendurar as peças provenientes dos cortes feitos pelo operador, não devem ser utilizados quando estejam apresentando ferrugem: caso isto aconteça, os ganchos ou gancheiras devem ser lixados e limpos e, caso não se consiga, devem ser substituídos imediatamente.

### **36.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DE ETIQUETADORAS DE PREÇOS ESTÁ OK**

Apesar do bom nível da automação das lojas, atualmente, no Brasil, não conseguimos eliminar totalmente o uso das etiquetadoras de preços. Alguns produtos ainda não dispõem do código de barras para leitura, o que ainda torna imprescindível a utilização das etiquetadoras. Além disto, numa manobra na contramão da História, autoridades exigem que se afixe etiquetas na maioria dos produtos à venda.

É um equipamento de custo de manutenção relativamente caro e que precisa ser tratado com cuidado, especialmente por ser utilizado por diversas pessoas, simultaneamente.

Como tudo aquilo que é usado por muitos, acaba não tendo ninguém que se sinta responsável, os problemas aí tendem a se multiplicar. Um bom critério é alocar, como carga de patrimônio, as etiquetadoras ao setor e tornar seu encarregado o responsável pela manutenção daquelas que estão sob sua guarda.

### **37.-CONSERVAÇÃO /LIMPEZA DE IMPRESSORA DE ETIQUETAS ESTÁ OK**

Nos supermercados onde a automação já é uma realidade, as etiquetas com os códigos de barras são emitidas por impressoras próprias para isto, na loja.

Para que a leitura possa ser feita de forma correta pelos Operadores e seus "scanners" na frente de loja, é necessário que as etiquetas estejam impressas com legibilidade. Por isso, deve-se ter cuidado na manutenção dessas máquinas, especialmente com o cabeçote de gravação e o nível de tinta/tonner (ou a qualidade da fita). A limpeza deve ser feita observando-se resíduos de papel e fita (quando é utilizada).

Como outros equipamentos eletroeletrônicos, estas impressoras não gostam de líquidos, excesso de calor, pancadas e poeira/fumaça.

### **38.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DE CALCULADORAS MANUAIS ESTÁ OK**

Dentre as várias atividades desempenhadas pelo Gerente da loja, chefes, encarregados e demais funcionários estão a conferência de pedidos, numerários, recolhimentos de impostos e outras. Para estas atividades, que exigem cálculos mais demorados, deve-se utilizar calculadoras, que não provocam perda de tempo e dão segurança para quem as realiza.

As calculadoras maiores (com muitos componentes eletromecânicos) são equipamentos que provocam manutenção constante, sendo conveniente uma pesquisa para escolher uma empresa que preste assistência regular. As menores, de bolso, são mais práticas e, pelo seu preço relativamente baixo, torna-se mais barato "aposentá-las" quando começarem a dar problemas.

De qualquer maneira, a maior participação dos colaboradores na gestão do resultado da loja (e dos processos que o geram) criam a necessidade de utilizarem instrumentos adequados para a realização de seu trabalho, como é o caso das calculadoras.

### **39.-CONSERVAÇÃO/LIMPEZA DA BATERIA E O ÓLEO DO GERADOR DE LUZ ESTÁ OK**

Os geradores de luz existem para garantir a continuidade do fornecimento de energia e a conservação das atividades que dependem dela para acontecer. São equipamentos que precisam de uma atenção especial quanto à sua conservação e manutenção.

Principalmente nos supermercados, os geradores não devem ser desprezados, porque corre-se o risco de grandes perdas e prejuízos pela falta de conservação adequada a muitos dos produtos comercializados.

Constantemente, deve-se observar o nível do óleo e a carga da bateria, a fim de se evitar transtornos e surpresas desagradáveis para a loja. Naquelas lojas que não o ligue no horário de tarifa mais elevada, fazê-lo funcionar, pelo menos uma vez por semana, é uma boa providência para avaliar seu estado geral e para dar carga à bateria.

### **40.-VESTIÁRIO ESTÁ ORGANIZADO, LIMPO E BEM CONSERVADO**

Normalmente, lojas são dotadas de vestiários onde os funcionários podem guardar suas roupas e trocá-las pelo uniforme da empresa. São de uso coletivo, portanto, precisam estar organizados e limpos para que se evite confusões e para que todos possam compartilhá-lo sem problemas.

Quando existirem armários individualizados para guarda de objetos pessoais, é importante que sejam mantidos limpos e arrumados. Para evitar mal-entendidos, é conveniente que os objetos de higiene pessoal tenham o visto de alguém da segurança aposto no rótulo/embalagem do produto, quando possível.

O chão deve ser mantido limpo e é conveniente que seja proibido fumar no local, não somente para evitar risco de incêndio, mas também para preservar a saúde daqueles que não tem o hábito de fumar.

O uso de cadeados nos armários individuais é recomendável, por garantir segurança e privacidade a cada ocupante.

### **41.-BANHEIRO DOS FUNCIONÁRIOS ESTÁ LIMPO E BEM CONSERVADO**

A limpeza e conservação dos banheiros deve merecer atenção especial dos responsáveis por esta atividade e, principalmente, do pessoal que o utiliza. Não devem apresentar um aspecto de sujeira e de falta cuidado, uma vez que os funcionários irão manipular diretamente as mercadorias colocadas à venda na loja e o banheiro sujo se transformará num foco de riscos à saúde deles e dos clientes.

Este risco deve ser mantido no nível mínimo possível e, por isso mesmo, todos os funcionários da loja são responsáveis pela manutenção da higienização permanente do banheiro que utilizam.

Os principais problemas, geralmente, são vasos sanitários sem tampas, papel higiênico usado pelo chão, vasos entupidos, descarga sem funcionar adequadamente, chão molhado e, conseqüentemente, sujo.

A maioria destes problemas (exceção feita aos que dependem de manutenção), são de responsabilidade dos próprios usuários. Observa-se que um banheiro limpo tende a se manter limpo, enquanto um que esteja sujo, fica cada vez pior. Como outras das atividades aqui comentadas, a participação do pessoal é imprescindível para sua administração adequada.

#### **42.-REFEITÓRIO ESTÁ ORGANIZADO, LIMPO E BEM CONSERVADO**

Encontramos muitas lojas, atualmente, com refeitórios bem aparelhados para o fornecimento diário de refeições em grande quantidade. Para servir com rapidez, produtos de boa qualidade, em um ambiente agradável e higiênico, os refeitórios precisam ser mantidos organizados, limpos e bem conservados.

Não só os que trabalham na cozinha, mas todos os funcionários são responsáveis por manter a conservação dos utensílios e móveis que compõem o refeitório, não permitindo a sujeira e a sua desorganização pelos próprios usuários.

O responsável pelo refeitório precisa manter canais abertos com seus clientes, buscando identificar o "paladar médio" destes usuários (agradar a todos, integralmente, é impossível!), analisar permanentemente os rejeitos de cada refeição, consultar seus clientes a respeito dos cardápios, buscando o aproveitamento máximo das matérias primas da loja, mas sem "forçar a barra", utilizando produtos que não estejam em condições de consumo, a pretexto de economizar.

#### **43.-ÁREA DE LAZER ESTÁ ORGANIZADA, LIMPA E BEM CONSERVADA**

Algumas lojas, hoje em dia, são dotadas de áreas onde os funcionários podem passar as suas horas de intervalo de um modo mais agradável, distraindo-se com xadrez, dama, dominó assistindo TV, ou lendo um livro.

Nestes locais pode-se realizar também reuniões e outros eventos que a loja tenha necessidade de organizar. É um investimento que evita deixar os colaboradores cochilando no chão ou em cima de pilhas de produtos, quando não em locais públicos em volta das lojas.

Sempre é bom lembrar que QUALIDADE se faz com a participação do pessoal e que é muito difícil fazer com que eles se preocupem genuinamente com os clientes se nós não nos preocupamos, também verdadeiramente, com eles... Temos que ter cuidado e coerência entre o discurso e a prática do dia-a-dia!

Mas mesmo quando tais áreas de lazer existem, (evidentemente em lojas que tenham espaço para isto), o ambiente deve ser mantido limpo e agradável, assim como devem ser preservados jogos, livros e os equipamentos de lazer, para que não se ouça dizer que "não vale a pena fazer nada porque destroem tudo...".

#### **44.-MANUTENÇÃO DO EQUIPAMENTO DE PREVENÇÃO DE INCÊNDIOS ESTÁ OK**

Nos supermercados, principalmente na área onde se localiza o depósito, encontram-se diversos produtos inflamáveis que podem provocar incêndios ou outros acidentes nas lojas, colocando em risco a vida de seus funcionários, de clientes e o patrimônio da empresa.

Para minimizar riscos, no caso de um sinistro, deve existir (até por exigência legal), em vários pontos da loja, extintores e outros equipamentos de prevenção, preparados para combater qualquer foco de incêndio que vier a surgir. É preciso apenas que estes equipamentos sejam regularmente vistoriados e tenham a manutenção necessária para seu funcionamento.

Deve existir, também, nas lojas pessoas preparadas para manusearem estes equipamentos caso seja necessário. Além disto, deve existir um setor de Segurança do Trabalho que, rotineiramente, verifica a validade e condições de uso desses equipamentos. Dependendo do porte da empresa, este serviço é mais conveniente ser terceirizado e o próprio MT pode auxiliar na indicação de profissionais para este fim.

#### **45.-QUALIDADE DA ÁGUA DO RESERVATÓRIO ESTÁ SENDO CONTROLADA**

Para garantir e preservar a saúde dos funcionários e clientes que se utilizam da água fornecida pela loja, é preciso que se verifique, constantemente, a qualidade da água do reservatório. É recomendável que esta verificação seja feita mensalmente, pelo menos.

Deve se instalar filtros para melhoria da qualidade da água, em locais onde esta é colhida para uso de funcionários ou clientes. Trata-se de investimento relativamente pequeno pelas garantias que oferecem. É bom lembrar, no entanto, que sem limpeza e conservação adequada, estes filtros acabam perdendo sua utilidade e, o que é pior, dando-nos uma falsa sensação de segurança.

#### **46.-ESTACIONAMENTO E ACESSO ESTÃO LIMPOS E DEVIDAMENTE SINALIZADOS**

Estacionamento e entrada de loja são os primeiros pontos de contato dos clientes com nossa loja. Se estiverem sujos, mal pintados e/ou mal iluminados, etc, eles terão a percepção de que a loja não tem qualidade, inclusive nos produtos que vende.

Assim, é importante que alguém de maior responsabilidade esteja, permanentemente, vistoriando estas áreas e providenciando que se mantenham sempre limpas, iluminadas bem conservadas e com sinalização adequada.

#### **47.-CÂMERAS DE SEGURANÇA E PVR ESTÃO OK**

Para garantir segurança patrimonial e para reduzir perdas é importante dotar as instalações da empresa com câmeras de boa qualidade e manter em bom estado a rede de comunicação entre elas e o PVR. Atualmente o custo de instalações de equipamento assim é razoavelmente barato e existem inúmeras empresas prestadoras de serviço para garantir seu adequado funcionamento.

Não custa lembrar que tal equipamento precisa de gestão humana para detectar situações suspeitas ou para identificar pessoas relacionadas a qualquer ameaça ao patrimônio da empresa.

#### **48.-BACKUPS DE SERVIDOR (ES) ESTÃO EM DIA E DE ACORDO COM AS NORMAS**

Panes elétricas, vírus de computador ou qualquer outro acidente envolvendo o funcionamento de servidores, tanto na frente de loja quanto na retaguarda, exigem a existência de um plano que garanta backups de dados íntegros e atualizados.

É recomendável consultar seus fornecedores de sistemas de frente de loja e ERP de retaguarda, se forem diferentes, para planejar a realização de backups regulares, assim como a guarda destes em local seguro, à prova de fogo, inundações, etc.

#### **49.-MANUTENÇÃO DE NOBREAK ESTÁ OK**

Mesmo para quem tenha gerador próprio ou sistema de energia solar/eólica, a existência de nobreaks funcionais e seguros é fundamental para garantir a continuidade da operação de processamento de dados, em caso de interrupção momentânea de energia.

Diferença de milissegundos no fornecimento de energia para servidor(es) ou estações de trabalho e terminais poderão provocar desligamento destes e eventual perda de dados, o que sempre constituirá um problema sério, seja na qualidade do atendimento a clientes seja na segurança de informações e no processamento de dados.

Costuma ser mais barato para a empresa assegurar que, em qualquer circunstância, não haja interrupção no funcionamento de seu sistema de informações. Tanto a aquisição/locação deste tipo de equipamento quanto sua manutenção vêm diminuindo seu custo e aumentando sua eficácia com o tempo.

## **ÁREA DE PESSOAL (GESTÃO DE EQUIPE)**

### **1.-CRACHÁS ESTÃO COM BOA APRESENTAÇÃO E SÃO USADOS ADEQUADAMENTE**

O crachá é um elemento de identificação do funcionário para os clientes, para fornecedores, para seus colegas desconhecidos, etc. É recebido ao entrar na empresa, para que seja utilizado em suas dependências. Deve ser confeccionado em material duradouro, tendo, preferencialmente, também a foto do funcionário.

Atualmente, os do tipo plástico, com tarja magnética, servem, também, como cartões pontos ou cartões de débito em refeitórios, ou passes em determinadas áreas da empresa, acesso a equipamentos com valores financeiros (como PDVs), etc.

O crachá deve estar afixado na altura do peito do funcionário e no lado externo do bolso da camisa ou blusa. Deve estar limpo, sem rasuras ou manchas. O crachá deve ser usado durante todo o expediente, sendo de uso individual e intransferível.

Funcionários de maior responsabilidade precisam dar o exemplo e demonstrar, pelo seu uso no dia-a-dia, a valorização do crachá.

Terceiros que prestam serviços à empresa, regulares ou não, também devem ter sua identificação através do crachá. É necessário que exista uma cobrança, por parte de todos, para que o crachá seja realmente utilizado.

### **2.-APRESENTAÇÃO E HIGIENE PESSOAL ESTÃO ADEQUADAS**

Todos preferimos tratar com pessoas que estejam bem apresentadas. Isto é particularmente importante para uma empresa supermercadista, onde centenas ou milhares de clientes, todos os dias, visitam suas instalações, fazendo contatos com dezenas de funcionários.

Clientes, mas também fornecedores, estão em permanente relacionamento com nosso pessoal, fazendo deste contato uma fonte de experiências e sobre a qual será construída uma imagem, um conceito. Dentre outros fatores, a apresentação pessoal será um dos que irá determinar como será esta experiência e que será a imagem a ser formada.

Boa apresentação significa estar limpo(a), asseado(a) e calçado(a) adequadamente para o serviço. Os homens devem estar com cabelos e barba aparados e as mulheres não devem usar maquiagem demais, cabelos extravagantes, etc.

Mãos e unhas bem limpas, hálito normal, corpo sem a emissão de "odores estranhos", constituem aspectos importantes da higiene pessoal. Isto é ainda mais importante em lojas que trabalhem com alimentos.

Os clientes "imaginam" a qualidade destes produtos, também a partir da impressão de limpeza que passamos a eles. Se esta não for favorável, com certeza o conceito a respeito dos produtos que estamos oferecendo também não será positivo...

### **3.-UNIFORMES ESTÃO LIMPOS, CONSERVADOS E EM NÚMERO SUFICIENTE**

Uniformes são importantes por diversos aspectos: funcionalidade, estética e exigência legal (em alguns casos). Funcionalidade porque leva-se em conta o tipo de trabalho que é realizado pelo funcionário (atendimento ao público, trabalho pesado, trabalho burocrático, manipulação de alimentos, etc), adaptando-se tecido, modelo e cores adequados para cada tipo de trabalho. Quanto mais pesada a atividade, mais resistente deve ser o material.

Quanto maior o risco de sujar, mais escuras recomenda-se que sejam as cores, por exemplo.

A estética funciona na medida em que os uniformes devem compor uma unidade com o conjunto da programação visual que a empresa adota. Eles não podem ser um elemento destoante deste conjunto, seja no modelo, seja nas cores.

É importante que, no planejamento dos uniformes, leve-se em conta a imagem que a empresa pretende agregar, "passar" para o mercado. As roupas dos funcionários, no ambiente de trabalho, precisam validar esta imagem.

Na manipulação de alimentos, por exemplo, existe também aspectos legais a se considerar no planejamento dos uniformes, uma vez que há exigências quanto a cores, e, em alguns casos, até de materiais. O branco é exigido para operadores e balconistas de carnes, fiambres e laticínios, como também na padaria e confeitaria, em pescados, etc.

Por tudo isto, é importante que os uniformes estejam sempre bem conservados e limpos, sendo usados adequadamente pelos funcionários.

A limpeza é particularmente exigida para aqueles que trabalham em contato direto com a manipulação de alimentos, mas também no contato com o público, como balconistas e operadores de caixas.

O estoque de uniformes, por numeração e função, deve estar de acordo com as normas, de modo que não venham a faltar quando necessário, mas que também não fiquem parados no estoque por longo período. Fornecedores alternativos devem ser pesquisados permanentemente, na procura da qualidade padrão, com melhores preços e prazos, além de pontualidade e frequência maior nas entregas.

Todo funcionário deve tratar adequadamente seu uniforme, observando as instruções quanto à lavagem, secagem e passamento a ferro, de modo a garantir a sua boa apresentação e zelando para aumentar o prazo da vida útil deste. No entanto, infelizmente, deve-se reconhecer que, entre usar um uniforme sujo e rasgado, por exemplo, e não usar, a última alternativa é a mais recomendada...

#### **4.-HÁ TREINAMENTO/RETREINAMENTO DE PESSOAL**

Todos sabemos da importância de preparar as pessoas para as atividades que irão realizar ou supervisionar: explicar-lhes "porque", "como", "quando", "onde", "quem", "quanto". A esta preparação, a esta transferência de conhecimento e saber, dá-se o nome genérico de treinamento/retreinamento.

Treinamento constitui toda instrução inicial sobre um produto, procedimento, sistema, técnica, etc, no qual o colaborador receba de seus colegas, fornecedores ou instrutores (internos e externos). Pode ser formal: através de cursos, vídeos, publicações, palestras, viagens, etc. Ou informal: conversas, explicações, reuniões, etc.

Retreinamento constitui toda retomada/complementação das instruções iniciais com o mesmo funcionário. O acompanhamento permanente do desempenho de um colaborador por seu superior, avaliando seus acertos e erros, é, também, uma ação de treinamento.

Para planejar o treinamento é preciso identificar as carências de formação/informação das pessoas a serem treinadas.

Para medir a eficácia do treinamento é necessário avaliar o desempenho dos funcionários que foram treinados. Só teremos tido êxito se este desempenho revelar um ganho de qualidade!

A medição da eficácia no treinamento pode ser feita, também, pelo próprio desempenho da Loja ou do setor/seção, nas avaliações de Qualidade. Após um esforço de treinamento, deve haver uma resposta nas médias obtidas, com uma melhora em relação aos períodos anteriores.

Em adição ao treinamento operacional, ações de desenvolvimento pessoal também precisam ser implementadas para garantir que o funcionário tome consciência dos valores éticos, morais e legais que norteiam as relações de

trabalho na empresa e que tenha noções de relacionamento pessoal e complemente sua educação básica em relação a sua saúde psíquica e física. A FILOSOFIA DA EMPRESA DEVE SER A BASE PARA ESTE ESFORÇO.

É o desenvolvimento pleno do indivíduo que dá base para o desenvolvimento profissional. Pessoas despreparadas para uma determinada função não são colaboradoras eficazes nem agregam QUALIDADE aos processos nos quais participam!

#### **5.-INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES ESTÁ ADEQUADA**

A empresa cresce e se renova, permanentemente. Neste processo, incorpora novos colaboradores, que chegam com a intenção de acertar e realizar um bom trabalho. Para que isto aconteça, no entanto, é fundamental que se adote alguns procedimentos básicos na acolhida dos novatos.

O novo funcionário deve ter uma recepção formal, porém amiga, com demonstrações de sincero interesse nele. Dever haver dois tipos de integração: uma geral, com o histórico da empresa, sua filosofia e seus valores, conceitos gerais de postura ética no ambiente de trabalho, exigências quanto ao seu comportamento, benefícios que a empresa oferece, etc.

Aliás, recomenda-se que a empresa tenha estes princípios éticos por escrito e que o funcionário anote o seu "ciente" em cópia a permanecer na empresa

A segunda forma é a integração ao ambiente de trabalho propriamente dito, onde devem ser informadas a ele as características gerais de suas tarefas, assim como a importância delas no setor onde vai trabalhar. O local de suas atividades deve ser-lhe mostrado, bem como ele deve ser apresentado a seus colegas e/ou superiores e encaminhado à pessoa que irá orientá-lo em seu trabalho no dia a dia. É fundamental que, após uma semana de trabalho, o novato tenha um novo contato com o responsável pelo setor, para uma avaliação mútua.

E, mesmo após o período de experiência, continue a ser acompanhado, para se reciclar na função e adquirir uma visão global de seu setor.

#### **6.-REUNIÕES SÃO PRODUTIVAS E FEITAS CONFORME NECESSIDADES**

Uma empresa precisa agir coordenadamente, estrategicamente afinada entre suas diversas Diretorias (ou proprietários), Divisões, Setores e colaboradores. Temos diversos meios para materializar isto. Dentre eles, as reuniões.

Elas são um dos meios para se atingir determinados fins: para divulgar comunicações internas, para treinamento, motivação, avaliação de desempenho, análise de problemas e proposição de soluções, etc. Não se constituem, pois, fins em si mesmas: se não conduzirem a nenhum resultado, não tem porque serem feitas!

Devem ser planejadas, por quem as convoca e por quem delas vai participar, para serem mais produtivas. Devem ser marcadas com antecedência (para sua correta preparação), ter uma pauta estabelecida, horários de início e término bem definidos e ter a participação efetiva das pessoas envolvidas com os assuntos da pauta.

Além disto, definir o local e a data completam o planejamento. Para serem produtivas, devem ser conduzidas com firmeza, atendo-se os participantes aos assuntos em pauta, com distribuição adequada do tempo para cada um e com estímulos próprios para que todos manifestem sua opinião.

As reuniões devem conduzir os participantes a resoluções sobre os assuntos em pauta, se possível, devendo estas serem devidamente registradas, para acompanhamento das providencias, posteriormente.

Cada reunião deve avaliar os compromissos assumidos na anterior, de modo a se garantir o acompanhamento regular das decisões tomadas e providenciar-se correções de rumos, quando necessário.

## **7.-CLIMA/AMBIENTE DE TRABALHO É BOM E PRODUTIVO**

Das vinte e quatro horas de nossa vida, um terço é ocupado em nosso ambiente de trabalho. Logo, é importante que ele seja um elemento gerador de satisfação pessoal!

Deste ambiente sofreremos influências e sobre ele influímos. Portanto, para que ele seja agradável e produtivo, nossa contribuição é fundamental. O profissionalismo, a responsabilidade, a honestidade, o espírito de equipe, a cooperação, são características pessoais que contribuem, marcadamente, para criar um clima de trabalho bom e produtivo.

Não se espera de ninguém que "morra de paixão" pelos seus colegas de trabalho, mas sim que os respeite e os encare como membros de sua equipe.

Comunicar-se de forma positiva, respeitosa, autêntica e clara, também é outra forma de contribuição. Muitas confusões e mal-entendidos nascem de incompreensões do ponto de vista alheio. Assim, devemos procurar nos fazer entender para esperar retorno a nossas ideias. O "saber ouvir e procurar entender o ponto de vista dos outros", também é a contrapartida para se consolidar um clima bom neste ambiente.

Uma postura humilde, atenta, de quem está sempre pronto a aprender, contribui grandemente para facilitar a integração com os colegas.

Devemos buscar pontos de convergência, de identificação com os colegas, ao invés de ficar "garimpando" diferenças e pontos de atrito. Quem procurar defeitos nas ideias dos outros, com certeza os encontrará. Mas também estará perdendo, é claro, inúmeras contribuições para seu crescimento pessoal e profissional.

## **8.-COLEGAS DE OUTROS SETORES SÃO TRATADOS COM ATENÇÃO E CORTESIA**

Na loja, como um todo, ou em um setor específico, mantemos sempre contato profissional com inúmeros colegas de outras áreas, pessoalmente, ou por telefone, e-mails, mensagens por aplicativos de mensagens, etc.

A forma com que os tratamos, e como somos tratados pelos outros, determinará o tipo de relacionamento que construiremos no ambiente de trabalho. Partindo do pressuposto que todos pretendemos crescer na empresa, devemos procurar nos relacionar de forma cooperativa com os demais companheiros de trabalho.

Vale a pena efetuar um esforço para tratar a todos com atenção e cortesia, pois "quem semeia ventos só colherá tempestades".

"Bom dia", "Tudo bem?" "Como vai?" são pequenas formas de demonstrar cortesia para com os colegas.

Atenção para com seus pedidos, observações, comentários, ajudam muito a melhorar o relacionamento, com proveito para todos. Afinal, dependemos uns dos outros e não se vai a lugar algum sozinho!

## **9.-PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES ESTÃO DE ACORDO COM AS NORMAS**

O senso e o desejo de justiça são inatos ao Homem. Ninguém, em sã consciência, aprova atos e fatos que violentem este senso comum de justiça.

Na empresa, onde também se manifestam conflitos e choques de interesses, o Poder deve ser exercido com moderação e correção. Punições, como elogios, não podem depender do humor ou de ações isoladas das gerências e chefias. Devem estar de acordo com as normas da empresa, bem como devem refletir uma linha de conduta equilibrada e transparente, com base na filosofia e postura ética da empresa.

As normas devem ser do conhecimento do maior número possível de pessoas. Quando existirem de maneira formal, devem ser divulgadas e assimiladas pelos colaboradores do setor, divisão ou loja. Quando não estão sistematizadas no papel, devem ser motivo de reuniões, conversas, circulares, etc. Pelo tratamento dado aos casos

concretos, as "normas" vão se estabelecendo e sendo difundidas pelo corpo da organização. É importante que os procedimentos disciplinares sejam tratados de acordo com elas.

Aqueles com maior responsabilidade na organização devem praticar uma política de liderança baseada no conhecimento, no exemplo e no senso de justiça.

O tempo do "é assim porque eu quero", da liderança autoritária, já passou. O tempo da impunidade, das "costas quentes", do levar vantagem em tudo e do "jeitinho" também. Hoje pode dar certo, mas amanhã custará a própria sobrevivência profissional. Assim, deve-se agir de forma correta e ética!

A transparência crescente entre líderes e liderados estabelece a necessidade da persuasão, da argumentação consistente, da negociação. Ideias fortes e ações corretas passam a ser "moeda forte" no ambiente de trabalho.

Assim, deve-se exigir o cumprimento das normas, das regras estabelecidas, mas ao, mesmo tempo, respeitar as pessoas e partir da premissa de que todos querem acertar e que ninguém quer errar de propósito (se houver alguém assim, o grupo precisará ser depurado!)

## **10.-AVALIAÇÕES DE DESLIGAMENTO SÃO REALIZADAS REGULARMENTE**

Desligamentos de funcionários devem ser motivo de análise, mesmo quando por justa causa. Identificar causas de demissões, voluntárias ou não, pode nos levar a perceber procedimentos errados, perfil desatualizado da função, má seleção de candidatos, falta de incentivos e motivação, despreparo das chefias, injustiças, etc.

Tais problemas serão percebidos, ainda que tardiamente, se forem realizadas entrevistas por ocasião dos desligamentos. Elas devem ser feitas regularmente, para que sempre estejamos atualizando nosso conhecimento das causas da rotatividade. Porque a rotatividade apresenta uma elevada participação nas despesas da empresa, além de um alto custo social, interno e externo à organização.

Estas entrevistas devem ser conduzidas por alguém externo ao ambiente de trabalho do demitido, de modo a garantir isenção e neutralidade na avaliação do processo que culminou com sua saída.

É recomendável o tratamento estatístico das causas de desligamento do pessoal, para poder-se visualizar mais claramente o que incomoda e o que satisfaz nossos colaboradores, pela ótica deles.

## **11.-DEFINIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES ESTÃO CLARAS E BEM COMPREENDIDAS**

O cargo de cada funcionário deve ter suas atribuições, responsabilidades e autoridade, claramente definidas, seja de maneira formal (em manual), seja informal, no dia-a-dia. Mas estas atribuições e responsabilidades também precisam ser bem compreendidas pelo titular de cada cargo.

Desta maneira, todos saberão o que esperar de cada um, e cada um terá a consciência de até onde pode (e deve ir) na busca do cumprimento de suas responsabilidades. Isto aumenta a eficácia, diminui atritos e desgaste nas relações profissionais da empresa, possibilitando uma clara avaliação do desempenho do funcionário naquela função. Este desempenho poderá ser base para a definição da próxima etapa do profissional na empresa.

É importante que se saiba claramente o que se espera de cada um, no seu cargo. Definições genéricas, do tipo "espero que você faça o máximo de vendas este mês" devem ser substituídas pela negociação em torno de um valor claramente definido, em moeda ou em unidades físicas, para as vendas daquele funcionário, se ele trabalhar com vendas, é claro.

Ou responsabilidades do tipo "acompanhar e manter em dia a contabilidade" por compromissos negociados do tipo: apresentar balancetes mensais até o dia "x" do mês subsequente.

Resultados mensuráveis, prazos claros, e compromissos assumidos (em ambiente de negociação), garantem aos colaboradores compreensão a respeito daquilo que esperamos deles. O que sempre produzirá maior comprometimento com o desempenho.

## **12.-AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO SÃO FEITAS REGULARMENTE**

É importante que cada colaborador, pelo menos nos níveis de maior responsabilidade, saiba como está sendo o desempenho que vem alcançando, frente aos resultados que dele se espera.

As empresas, por diversos caminhos, vêm desenvolvendo sistemas para avaliar o desempenho de cada um. Mas, independentemente dos sistemas que a empresa possa nos oferecer, do ponto de vista formal, cada chefia precisa complementar, com seus próprios métodos de medição, o desempenho da equipe sob sua responsabilidade, pois o sucesso da chefia depende do sucesso de sua equipe.

Resultados mensuráveis (e até mesmo não mensuráveis) devem ser fixados como referência/padrões, para se avaliar este desempenho. Ele poderá ser mais exigido quanto maior o grau de autonomia que tiver o colaborador.

Em outras palavras, maior autoridade corresponde a uma maior responsabilidade por resultados. Mas, avaliações regulares destes resultados, com análise crítica daquilo que não se realizou a contento; quais as possíveis causas de um mau desempenho; aspectos positivos da atuação, etc, constituirão fonte de aprendizado e motivação para o funcionário.

## **13.-ATRASOS, FALTAS E AUSÊNCIAS DO SETOR ESTÃO EM NÍVEL NORMAL**

A falta ao trabalho, os atrasos no início das atividades e as ausências constantes do local de trabalho são sintomas de problemas na área de pessoal. E constituem um custo enorme nas despesas de pessoal, por conta do desperdício do tempo.

Podem ser somente a ponta visível de um "Iceberg": má seleção, desmotivação, pessoal desqualificado e inseguro para enfrentar suas responsabilidades, problemas de remuneração, inexistência de algum tipo de avaliação de desempenho, uma chefia autocrática, indisciplina, etc.

Claro que existe uma tendência normal de alguns colaboradores para alguns destes problemas. Porém, deve-se procurar administrá-los da melhor forma possível, entendendo-os como sintomas de desarranjos na estrutura de pessoal do setor ou da própria loja.

A cada tipo de problema existe uma causa principal, que precisa ser conhecida e, a partir daí, adequadamente tratada. Estes sintomas, sempre que possível, devem ser medidos através de indicadores próprios e ter sua redução negociada, através de ações gerenciais corretas por parte do responsável pelo setor, departamento ou loja. Devem ser medidos, através de índices mensais e ser foco de atenção e negociação com os responsáveis por cada setor.

## **14.-EXISTE IDENTIFICAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE NOVOS TALENTOS**

Numa equipe, existirá sempre, uma minoria de talentos acima do nível médio. Estes talentos podem se manifestar na forma de uma aptidão excepcional para algumas atividades, tendência de operacionalizar rotinas com resultados muito bons ou, ainda, na facilidade para coordenar e desenvolver pessoas.

É extremamente importante que os executivos da empresa estejam sempre alertas para descobrir estas oportunidades gerenciais latentes em alguns colaboradores, para poder desenvolvê-las através de programas de treinamento e de comprometimento com metas e resultados pretendidos.

A questão-chave, sempre, é sabermos claramente, em cada setor da empresa, quais são as aptidões mais importantes para melhoria de resultados, ao mesmo tempo em que se procura colaboradores que sejam fortes nestas aptidões.

As avaliações de desempenho, anteriormente referidas, podem auxiliar muitíssimo nesta atividade. Mas manter os olhos bem abertos (particularmente para identificar este potencial nos funcionários de menor responsabilidade) ajuda em muito. Ou seja, incentivar o encarregado de um setor/seção, assistido pela Gerência, a distribuir as diversas áreas de responsabilidade (com as atividades correspondentes) para avaliação, entre os membros de sua equipe.

Quem demonstrar maior preocupação com questões de relacionamento interpessoal, por exemplo, fica com as atividades da área de pessoal; quem se interessar por assuntos de mecânica, talvez possa ficar com as atividades da área de manutenção, e assim por diante.

O que importa é que, ao avaliar seu setor de trabalho, o funcionário olhará a operação com outros olhos e isto, sendo realizado regularmente, modificará sua maneira de "pensar" o trabalho!

Este tipo de participação dos funcionários operacionais se dará através dos "comitês setoriais", como veremos mais adiante. Mas devemos estar sempre com os olhos bem abertos para poder identificar, no dia-a-dia, novos talentos.

### **15.-HÁ PREOCUPAÇÃO E AÇÃO PARA ELEVAR O NÍVEL MOTIVACIONAL**

Gerentes, chefes e encarregados devem estar, sempre, motivando suas equipes. A rotina da empresa precisa transformar-se numa Olimpíada, onde os "disputas" objetivam a melhoria de seus resultados: vendas, lucro bruto, giro de estoques, despesas, a satisfação plena dos clientes, a satisfação dos funcionários, etc.

Hoje, estes resultados precisam ser melhores do que ontem, amanhã melhores do que hoje...E assim por diante. Mas este clima de competição (no bom sentido) permanente somente será positivo se os responsáveis por cada área da empresa estiverem sempre legitimamente preocupados com o desenvolvimento constante de suas equipes. Os jogos e a competição são apenas uma forma desafiante de incentivar o aprendizado.

Esta preocupação precisa, porém, ser transformada em ações e atitudes concretas de atenção ao subordinado. Para despertar e motivar o pessoal para competir consigo mesmo ou com outros, buscando a melhoria permanente de resultados.

Motivação e participação são quase que sinônimos! É impossível motivar realmente as pessoas sem que elas se sintam responsáveis pelos processos. E, para comprometer os colaboradores com os processos é preciso ouvi-los, sentir suas opiniões, suas sugestões de melhorias.

As pessoas não se comprometem a modificar resultados se não os entenderem, ou se não opinarem sobre o que é possível modificar! A maneira mais simples de motivar, pois, não é se dando vantagens materiais, apenas, mas garantindo participação às pessoas e, portanto, valorizando-as como profissionais e seres humanos. As vantagens materiais devem ser consequência deste processo de melhorias contínuas e nunca o seu início!

Mas é preciso compreender que este clima de motivação permanente não será um acidente inevitável: ele precisa ser planejado e executado, continuamente!

### **16.-CONTRATAÇÃO E DEMISSÃO DE PESSOAL ESTÁ DENTRO DAS NORMAS**

O quadro de pessoal da empresa deve ser administrado com vistas à sua permanente racionalização. Devemos, sempre que possível, substituir quantidade por qualidade.

As demissões devem representar uma solução quando a função, o setor, a divisão ou a loja deixar de existir, quando o funcionário comprovadamente não atender às exigências da empresa, quando se fizer necessária uma redução de pessoal, ou em outras situações semelhantes.

Sempre que não representar risco à qualidade da operação, deve-se utilizar o cumprimento do "aviso-prévio" por parte do funcionário. Se, no entanto, isto puder comprometer o atendimento, a segurança da operação ou o conceito da empresa junto à comunidade, não vale a pena utilizar o recurso, sendo preferível a empresa pagar o funcionário e dispensá-lo do "aviso-prévio".

Em caso de falta grave, comprovada, o procedimento deve ser o de praxe, estabelecido pela Lei e pelas normas da empresa. Lembramos que a demissão por justa causa e sem falta grave, requer advertências anteriores, inclusive por escrito, ao funcionário, caracterizando sua desídia para com a empresa.

Como já se disse em tópico anterior, o "ciente" do funcionário em normas de conduta e de comportamento poderá auxiliar uma eventual caracterização judicial de falta grave em caso de inexistência de provas ou de advertências anteriores.

As admissões devem ser feitas de acordo com o quadro de pessoal autorizado para a loja ou setor/área, dentro dos procedimentos determinados pelas normas, obedecendo-se a adequação do perfil de cada cargo às aptidões do candidato.

Os critérios para admissão devem ser rigorosamente profissionais, evitando-se "dicas" de motivação duvidosa, dadas por fornecedores, clientes ou funcionários. Claro que referências de pessoas conhecidas são importantes e devem ser levadas em conta na mesma proporção da confiança que temos em quem indica o candidato.

## **17.-PRAZOS DOS CONTRATOS DE EXPERIÊNCIA ESTÃO SENDO CONTROLADOS**

A lei estabelece dois períodos de experiência que a empresa pode fazer com recém admitidos. Entretanto, este período de experiência não pode ultrapassar, no seu total, 90 dias. Por exemplo: um período inicial de 60 e mais 30 de prorrogação ou um período único de 90 dias. É importante, pois, que, antes da finalização deste período experimental, o novo funcionário tenha definida sua situação: se deverá ser, ou não, efetivado.

Mas, em hipótese nenhuma, deverá um funcionário ultrapassar a data final de seu período de experiência, definido em contrato, uma vez que se decida por sua não-efetivação! Neste caso, o gerente de Loja ou o chefe de setor/área deverá remeter ao Setor de Pessoal, alguns dias antes do término do contrato, a documentação necessária para efetuar a rescisão do mesmo.

No entanto, para que isto aconteça dentro do que a Lei estabelece, é preciso que se acompanhe os contratos de experiência, tendo-se agendado os respectivos vencimentos, com antecedência. Esta responsabilidade, mesmo que seja atribuída ao setor de Pessoal, não pode ser negligenciada pelo responsável do setor/área no qual o funcionário em experiência esteja lotado.

A preocupação com a observância destes prazos é decorrente da Lei estabelecer menores encargos financeiros com a demissão do funcionário, durante a fase da experiência. Assim, é puro desperdício não atentar para o vencimento do contrato de experiência e demitir alguém no período imediatamente posterior, por falta de acompanhamento nos prazos.

## **18.-HÁ ORIENTAÇÃO PERMANENTE SOBRE AS PRIORIDADES DE CADA SETOR**

Uma equipe somente poderá atingir bons resultados se souber, claramente, QUAIS SÃO ESTES RESULTADOS que devem ser atingidos! Quando se tem muitos resultados a serem perseguidos, é importante definir quais são os mais importantes. Isto é: quais são as prioridades.

O responsável por cada equipe, setor, área ou loja deve estar definindo, permanentemente, quais são as prioridades da equipe naquele momento: as do dia, da semana, do mês, do semestre, etc. Somente assim todos saberão se orientar por aquilo que é fundamental, que é mais importante do que todo o resto: as prioridades. Estas devem ser perseguidas pela equipe e devem corresponder às oportunidades de melhoria dos resultados, sendo definidas após cuidadosa análise das alternativas.

Priorizar significa compreender que não temos condições de realizar tudo ao mesmo tempo. Precisamos focar a atenção e o esforço da equipe naquilo que será o alvo principal em cada momento. E isto somente será obtido se estiver claro para todos quais são os resultados mais importantes naquele instante.

Algumas atividades, alguns resultados, sempre produzirão maior impacto no global, do que outras opções. É preciso saber enxergar este "essencial", no momento certo, para não dispersar forças naquilo que não é estratégico, que não é prioritário.

Não temos recursos, nem humanos nem materiais, para fazer tudo o que precisa ser feito. Logo, precisamos escolher, hierarquizar, aquilo que será o foco de nossa atenção.

## **19.-COMUNICAÇÕES INTERNAS ESTÃO ATUALIZADAS E BEM COMPREENDIDAS**

Administrar um grupo de pessoas requer, dentre outras coisas, que sejam comunicadas adequadamente as instruções, estratégias, diagnósticos, ações necessárias, etc. O processo de comunicação interna na empresa precisa fazer circular, de forma atualizada, as definições em vigor, as quais precisam ser claramente expressas para poder ser bem compreendidas por aqueles aos quais se destinam.

Assim, tão importante quanto planejar o processo de comunicação (para quem, o que, como, quando, onde, etc) é avaliar se ela foi bem compreendida. Afinal, o ciclo da comunicação só se completa e só estimula a ação esperada, se for bem assimilada por aqueles que deverão executar tais ações, o público alvo deste processo.

As comunicações podem ser formais, ou informais, escritas ou verbais. Mas precisam ser claras e bem compreendidas por aqueles a quem se destinam.

Todas as teorias modernas de administração destacam a importância dos processos de comunicação. Sem ela, muitos dos objetivos da empresa se perdem e viram fantasias de seus executivos! Mas, comete-se muitos erros nos processos de comunicação empresarial.

Pesquisas demonstram que até cerca de 20 % da energia das organizações são perdidas por problemas de comunicação: má compreensão das instruções, não entendimento de conceitos e ideias importantes, etc.

Em síntese, devido a ruídos entre emissor e receptor das mensagens. Por isto mesmo, vale a pena pensar um pouco no desafio de como melhorar a comunicação de cima para baixo e de baixo para cima, no nosso dia-a-dia.

## **20.-EXISTE E SE EXECUTA PLANEJAMENTO DE FÉRIAS**

Pode se medir o desempenho de um executivo pela quantidade e qualidade de substitutos que ele desenvolveu: quanto mais e melhores "backups" maior o destaque de seu desempenho. E as férias são uma boa oportunidade para desenvolver auxiliares, fazendo-os substituir os titulares.

Mas é um processo que precisa ser planejado: precisamos definir "quem tira férias "quando" e "por quem" será substituído. A preparação do substituto implica, por exemplo, antes do período das férias, em mostrar-lhe as rotinas, os principais problemas históricos do setor, eventuais características de sazonalidade, se existem problemas pendentes de soluções, e os limites de autoridade bem como os limites de sua responsabilidade.

O ideal, em cada setor, é dispor-se de uma planilha com as previsões de férias de toda a equipe, de modo a não se concentrar demasiadas ausências em determinados períodos, mas, ao mesmo tempo, respeitando o direito de descanso anual de todos funcionários.

É comum ouvir-se estórias de funcionários que "não podem fazer férias"... É sintoma de que alguma coisa não vai bem neste setor! Quando pessoas são "insubstituíveis", revela-se uma situação na qual não foram desenvolvidos sucessores para a função, ou por falta de candidatos qualificados ou por falta de capacidade do titular em prepará-los.

Uma programação adequada de férias pode ser uma boa oportunidade para identificar e preparar sucessores e "reservas" para todos os titulares.

## **21.-MATERIAL DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES É DEVIDAMENTE UTILIZADO**

Circulares, manuais, cursos, palestras e campanhas são realizadas sobre Prevenção de Acidentes. O Brasil, infelizmente, é um dos campeões mundiais de acidentes de trabalho.

Muitas vidas são perdidas e muitas pessoas ficam lesionadas, às vezes definitivamente, em decorrência deles. As empresas e seus líderes tem grande responsabilidade na diminuição das estatísticas neste terreno.

Devemos ter especial atenção em utilizar todo o material disponível para prevenir os acidentes. Não somente o material de natureza preventiva e educativa, que visa treinar as pessoas, mas também aquele que deve ser utilizado pelos funcionários como extintores, luvas, capacetes e etc. Se estiverem em falta, devem ser providenciados. Se existirem, mas não forem utilizados, os funcionários devem ser conscientizados sobre sua importância, por todos os meios possíveis, inclusive advertências, verbal e escrita, para prevenir eventual responsabilidade cível da empresa.

A preocupação das empresas, e das Autoridades, é para que se reduza, até a sua eliminação total, a ocorrência de acidentes no local de trabalho. Mas para isto, além da conscientização e até do constrangimento para a utilização de EPI, é fundamental o treinamento do pessoal para seu uso adequado. Não adianta subutilizar tal equipamento, ou não saber usá-lo, pois o mau uso, muitas vezes, até aumenta o risco de acidentes.

## **22.-MUDANÇAS LEGAIS E NOVAS FORMAS DE CONTRATAÇÃO SÃO APROVEITADAS**

Nestes últimos anos, diversas mudanças foram introduzidas nas relações de trabalho e na contratação de colaboradores: trabalho temporário, pejetização e terceirização, etc.

É importante que se aproveite estas inovações, buscando reduzir custos e, especialmente, os encargos sociais cobrados em cima da remuneração do colaborador.

O Brasil é um dos países com maior volume de encargos sobre a remuneração do trabalho. Para quem não domina estas mudanças, há diversos escritórios e advogados especializados que podem ajudar o supermercadista na escolha da melhor opção.

## ÁREA DE PRODUTOS PARA REVENDA

### 1.-EXISTE CONTROLE PREVENTIVO NOS PRAZOS DE VALIDADE DOS PRODUTOS À VENDA

Quando existirem mercadorias que não estejam em condições para a venda, devem ser recolhidas imediatamente. As causas para isto podem ser diversas: prazo de validade vencido, embalagem adulterada, coloração estranha, etc, etc.

Isto é válido, especialmente, para produtos de natureza perecível, onde a questão da qualidade traz, inclusive, riscos de saúde aos clientes. Mas vale também para produtos não-alimentícios, inclusive, onde arranhões, amassamentos, falta de um componente secundário do produto, etc, podem comprometer a qualidade do que está sendo oferecido aos clientes.

De qualquer forma, devemos ter uma rotina de fiscalização interna para identificar, PREVENTIVAMENTE, tais problemas eventuais de qualidade na mercadoria à venda. A data de VALIDADE é uma das referências importantes neste trabalho.

Primeiramente, devemos sempre usar a fórmula FIFO (First in=primeiro a entrar; FirstOut=primeiro a sair) no suprimento dos produtos: colocar à frente na gôndola (ou na parte superior da pilha) os produtos mais antigos, na exposição.

Em segundo lugar, NÃO CONFIAR QUE ISTO TENHA SIDO FEITO e, portanto, ALGUÉM precisa conferir as datas de validade dos produtos, puxando para a frente ou para o topo da pilha aqueles mais antigos. CASO A DATA JÁ ESTEJA VENCENDO OU VENCIDA, ou sua aparência esteja diferente do normal, deve-se recolher o produto para o depósito ou câmara fria. Lá deve-se afixar aviso do tipo "PRODUTOS SEM CONDIÇÃO DE VENDA", para evitar problemas com fiscalização.

### 2.-MERCADORIAS SEM CONDIÇÃO DE VENDA NORMAL SÃO ANALISADAS

Quando o produto estiver fora de seu padrão normal, deve ser analisado por quem possa administrar a situação, adequadamente. Caso esteja em condição de consumo ou de uso, contudo, poderá ser comercializado em condições especiais, reduzindo seu preço ou estabelecendo uma forma de pagamento diferenciado, de modo a torná-lo atraente para clientes não tão exigentes, DESDE QUE A DATA NÃO ESTEJA VENCIDA.

Mas, nestes casos, devemos ter o cuidado, sempre, de especificar a condição **ANORMAL** do produto para não haver confusões por parte dos clientes. Isto pode ser feito tanto em cartazes, em cima do produto, quanto na sua NOTA FISCAL, quando esta for emitida por solicitação do cliente.

No caso de produtos alimentícios, muitas vezes o produto encontra-se sem condição de venda mas em condições de uso e consumo. Neste caso, a loja pode aproveitá-lo também no refeitório ou como insumo em itens produzidos pela loja (caso da rotisserie ou lanchonete).

O importante, sempre, é que, em caso de reaproveitamento, estes produtos estejam em perfeitas condições de consumo!

### 3.-VARIEDADE ESTÁ ADEQUADA AO PERFIL DOS CLIENTES

De acordo com a área de vendas da loja e do tipo de público que pretendemos atrair, definiremos a variedade da linha de produtos (mix) com que iremos trabalhar. Outras variáveis, como a conveniência comercial de estreitar relações com um parceiro, ou de "esfriar" com outro, podem, também, influir.

Mas o foco principal deve ser, sempre, a expectativa dos consumidores em relação aos produtos que desejam encontrar na loja. Eles devem ser o centro principal de nossa atenção, ao tomarmos decisões neste assunto.

Aumentar a variedade pode ser através da inclusão de novas linhas, ou adicionando novas marcas (ou tipos) dentro de uma mesma linha de produtos. Em ambas as situações o raciocínio anterior (o foco no cliente) deve ser aplicado.

Maior variedade, entretanto, significará maiores investimentos em estoques. Sem uma venda adicional que justifique este custo maior, porém, talvez seja bom deixar as coisas como estão. É preciso colocar na balança, de um lado, o custo de uma maior variedade e, de outro, a capacidade de atrair mais clientes ou de obter uma venda maior para diluir custos fixos.

Um procedimento para avaliar a preferência dos clientes da loja é fazer uma pesquisa com as operadoras de caixas que, ao concluir a cobrança, perguntam ao cliente se faltou algum produto de sua preferência. Em caso de resposta afirmativa, anotam qual o produto, marca, embalagem ou sabor não encontrado, para posterior tabulação e análise do pessoal de compras.

Além da utilidade como pesquisa de linha de produtos, marca-se pontos junto aos clientes como uma autêntica preocupação pela sua satisfação plena.

#### **4.-NÍVEL DE ABASTECIMENTO ESTÁ OK E APENAS COM MÍNIMO TOLERÁVEL DE FALTAS**

Existe um nível razoável de tolerância (+ ou - 10%) nas faltas de produtos que podem ocorrer nas lojas, em relação ao total da linha com que se deve trabalhar. Da mesma forma, cerca de 10% das mercadorias pedidas pela loja podem encontrar-se pendentes de atendimento em Depósito Central, quando existir, ou junto aos fornecedores diretos.

Rupturas na loja, ou pendências de suprimento, em percentual superior a este, no entanto, deverão ser consideradas anormais e merecedoras de imediatas ações corretivas. Devemos nos lembrar que uma das maneiras de aumentar as vendas da empresa é pela diminuição da falta de produtos nas prateleiras, gôndolas e balcões.

Assim, todos devemos ficar preocupados com as origens destas rupturas, esforçando-nos para eliminá-las e, com isto, aumentar as vendas. Problemas persistentes com determinados fornecedores ou com Depósito Central indicam deficiências na qualidade dos serviços prestados e precisam ser comunicados aos respectivos responsáveis para providências eficazes.

É preciso entender que o melhor procedimento para evitar faltas de produtos na área de vendas é o PREVENTIVO! Estoques mínimos por produto (especialmente aqueles de natureza estratégica, que não podem faltar), verificação das unidades vendidas na semana (mais contagem do estoque existente), controle de pedidos pendentes por fornecedor, etc, são providências que ajudarão a loja a prevenir faltas, rupturas e, por consequência, diminuir perdas de vendas.

#### **5.-EXISTE E FUNCIONA CONTROLE DE PEDIDOS PENDENTES JUNTO A FORNECEDORES**

Quando um fornecedor não atende integralmente um pedido nosso, é importante que o saldo seja cancelado ou seja lançado como "pendência", a ser atendida até uma determinada data. Isto é importante não somente para organizar a compra, mas, principalmente para administrar o fluxo de entradas de mercadorias e, conseqüentemente, o descaixe financeiro.

Da mesma forma, quando um pedido entregue apresentar pendências, será preciso reforçar pedidos de mercadorias similares e decidir o que fazer com a pendência. E registrar estas anormalidades, para não pedir mal as entregas subsequentes, tanto do fornecedor que falhou quanto daquele que nos socorreu...

Quando não há controle sobre estas pendências, é comum haver sobreposição de pedidos e de entregas, que comprometerão o giro, desnecessariamente. Além disto, acabam sobrando alguns tipos de itens, enquanto faltarão outros.

## **6.-APRESENTAÇÃO E MERCHANDISING ESTÃO DE ACORDO COM AS NORMAS**

Sabe-se que o consumidor não adquire produtos, de um modo geral, apenas por motivos racionais. A maneira como estão expostos, proximidade com outros produtos, a incidência de luz, aromas, etc, são complementos para uma boa venda.

Cada empresa, de um modo geral, estabelece normas de merchandising, em relação à exposição verticalizada ou horizontalizada; quanto a localização de cada marca na área destinada à categoria de produtos; se os produtos que devem ficar nas posições privilegiadas, etc.

Elas são frutos de experiência e de observação e, por isto mesmo, precisam ser respeitadas. Mas, como as condições de comercialização se alteram, com o passar do tempo, é evidente que elas têm necessidade de serem atualizadas. Pessoal de loja, na medida em que está em contato permanente com o mercado, deve ficar atento às preferências e hábitos do consumidor, para poder sugerir novos procedimentos que valorizem os produtos e fazer com que eles se "ofereçam" mais aos clientes.

Produtos similares devem ser agrupados, visando melhorar a venda de todos (despertando interesse pela associação de necessidades!). Da mesma forma produtos que se complementam, no uso pelo consumidor como abridores de latas com conservas, por exemplo, ou queijo ralado e massas, dentre outros. O chamado Cross Merchandising.

Mas não somente a venda deve ser motivo de atenção em nosso merchandising. A segurança, ainda que em grau menor, também deve ser observada. Por exemplo, não devemos colocar produtos de muito valor e pequeno volume muito longe dos olhos de atendentes. Não que a proximidade deles seja um seguro contra roubo, mas, de qualquer forma, funciona como um desestímulo ao furto.

A rentabilidade do produto também precisa ser levada em conta: colocar mercadorias de maior rentabilidade na altura dos olhos do cliente ajuda a venda destes.

O grau de utilização de mão de obra, em consequência da indevida localização do produto ou por causa do uso de equipamento de venda inadequado, pode aumentar, gerando maiores despesas. Por exemplo: produtos de alto giro colocados muito distantes da saída do depósito, obrigando repositores a percorrer distância maior para o abastecimento.

Assim, é importante se avaliar a questão do fator "trabalho" no manuseio das mercadorias, quando se faz planejamento/manutenção do merchandising.

Outros exemplos poderiam ser citados aqui, mas a ideia é apenas enfatizar a necessidade de operacionalizar a apresentação de cada produto com o máximo de atenção a estes detalhes.

## **7.-NÍVEL DO ESTOQUE ESTÁ ADEQUADO AOS OBJETIVOS DE ROTAÇÃO**

A cada período, a empresa deve definir seus padrões desejados de estoque, em função da realidade de mercado e do custo do dinheiro. É preciso tomar cuidado para não deixar baixar demasiadamente o nível de estoque porque isto pode diminuir vendas, causadas por faltas de mercadorias.

Giro de estoques é uma medida que relaciona vendas e estoques. Se reduzindo os estoques, as vendas caírem em proporção maior, o giro ficará ainda pior! Cuidado, portanto, no esforço para diminuir os estoques!

A empresa precisa definir padrões de ESTOQUES MÁXIMOS e MÍNIMOS, o tempo de permanência e o nível de REPOSIÇÃO para cada item, especialmente aqueles estratégicos.

Aumentar a frequência de entregas, até uma situação ideal de receber mercadorias no exato momento da venda (ou do uso) - "just in time"- é o sonho de todo varejista consciente. Mas para se atingir este estágio de elevada

rotatividade dos estoques é necessário muito trabalho com nossa equipe e a dos fornecedores, transformando a relação com estes numa autêntica parceria.

Boa parte dos problemas de estoques se iniciam no espaçamento dos produtos na área de venda: frentes de mais, pilhas excessivamente grandes, pontos extras de exposição, etc. Se temos mercadoria demais no ponto de venda, o ciclo de excessos se transfere ao depósito da loja e, por extensão, ao depósito central, quando for o caso. Toda a cadeia permanece abrigando "gorduras" desnecessárias!

Razão pela qual é absolutamente imprescindível a revisão permanente nos critérios de merchandising, utilizando-se os recursos disponíveis nos sistemas de automação comercial, hoje largamente utilizados pelo varejo.

Lá estão armazenados preciosos dados que nos facilitarão o replanejamento dos espaços em loja, em direta proporção à venda de cada produto. Será, então, mais fácil o estabelecimento de metas de giro e de um padrão de estoques a ser perseguido.

## **8.-PRECIFICAÇÃO/ETIQUETAGEM DE CÓDIGO NOS PRODUTOS ESTÁ OK**

Os preços de custo dos produtos são fixados segundo seu valor de aquisição, impostos, e variáveis financeiras (decorrentes de seu giro versus prazo de pagamento). O preço de venda deve levar em conta a margem de lucro bruto (em cada produto), para compor a contribuição que cada um deles dará ao resultado final.

Mas o mercado é quem deve ser o grande balizador dos preços de venda. O preço final deverá ser competitivo, dentro da estratégia global da loja (ou da empresa), que é a de atingir determinado tipo de público, com um determinado apelo de vendas, onde o preço será um componente de peso maior ou menor, conforme o posicionamento de cada um.

A marcação dos preços deve estar legível e clara, para evitar problemas, tanto com os clientes quanto com a fiscalização.

Pelo menos a cada mês, em períodos de inflação reduzida, deve-se efetuar uma auditoria nos preços, conferindo-se a etiqueta com as circulares, assim como também o cadastro de PDVs e os preços de cartazes de prateleiras/gôndolas/balcões.

Nos períodos de inflação elevada, a frequência desta checagem deve ser acelerada, evidentemente.

## **9.-CIRCULARES DE PREÇOS ESTÃO ATUALIZADOS E APLICADAS**

A emissão de circulares/listas de preços por um Departamento Central, sempre atualizadas com as alterações nas tabelas dos fornecedores, visa preservar o capital de giro da empresa, especialmente em períodos de inflação elevada.

No caso de lojas automatizadas, as alterações de preços são feitas pela atualização de arquivos em transmissão "on-line", usualmente. Preservar estas rotinas de atualização destes arquivos e conferir o processo, deve ser uma preocupação prioritária de encarregados e chefias, com a supervisão regular do Gerente.

No caso de Lojas não automatizadas ou com elevada participação de mão de obra de terceiros no processo de precificação, como é o caso dos promotores de vendas (da indústria) em supermercados/hipermercados, o cuidado deve ser redobrado para assegurar correção na atualização e na aplicação das circulares.

Uma auditoria nos preços efetivamente marcados, confrontando-os com as circulares, é um procedimento preventivo extremamente interessante para preservar tanto o lucro bruto quanto a competitividade da loja. Semanalmente algo como uns cinquenta produtos importantes deveriam ser auditados, em caráter rotativo, pelo pessoal da própria loja.

## **10.-PREÇOS DA CONCORRÊNCIA ESTÃO ATUALIZADOS E CONFERIDOS**

Por mais difícil que seja a realização desta atividade, é absolutamente importante manter atualizada a análise dos preços dos concorrentes, de modo que se possa fazer os ajustes necessários na nossa política de preços. Temos o objetivo de manter a competitividade, por um lado, mas também a rentabilidade, por outro.

Seja pela propaganda, pelos clientes, por telefone, pela visita (sistemática ou eventual) às lojas, etc, estes preços da concorrência precisam ser conferidos e comparados, para que possam servir de base sólida para nossas decisões. Devem servir de parâmetros não somente para diminuir preços, mas também para elevá-los, sempre que possível.

Aliás, manter a competitividade, baixando preços, exige, como contrapartida necessária, que se aproveitem todas as oportunidades para efetuar uma compensação, subindo, onde houver espaço!

Quando esta atividade for descentralizada, é importante a definição inicial de quais os concorrentes que devem ser analisados, quais serão os produtos a serem acompanhados e qual o percentual de preços mais baixos que pretendemos manter na briga com cada um destes concorrentes.

A política de preços é um componente essencial na formação do lucro da empresa e, por isso mesmo, precisa ser tratada com muito critério e responsabilidade. A descentralização, pois, necessita ser bem acompanhada, tanto pelo pessoal da loja quanto da matriz, para evitar corrosão no lucro bruto, em especial naqueles produtos de peso maior no faturamento da loja.

Quando for centralizada, é importante que a coleta de preços da concorrência e as decisões de acompanhamento (ou não) sejam muito ágeis, para evitar que se esteja sempre ao reboque dos outros lojistas.

Interessante discutir, também, com quem fica a responsabilidade pelo LB da loja, se for adotada a centralização...

## **11.-PRODUTOS ESTRATÉGICOS/SAZONAIS SÃO ACOMPANHADOS DE ACORDO**

Relatórios sobre a venda de produtos estratégicos, (ABC) bem como as principais variáveis utilizadas na sua comercialização (prazos, giro, margens de marcação, etc), devem concentrar a atenção do pessoal de loja e do pessoal de compras.

O ABC sobre vendas, seja com informações físicas ou financeiras (ou ambas), sinaliza quais são os produtos fundamentais do nosso negócio, para que possamos gerir seletivamente nossa linha, visando aumento de vendas, margens e giro.

Os classificados no grupo "A" são aqueles produtos que não podem faltar em nosso estoque, devem ser comprados pelo pessoal mais experiente e capaz, requerem melhor acompanhamento junto à concorrência, melhor treinamento de atendentes, propaganda e promoções mais eficazes, maior atenção no seu merchandising e preços melhor administrados. Em suma, são eles a chave, o coração, de nosso resultado!

Mesmo quem não trabalha com sistemas automatizados, tem condições de elaborar uma lista de seus produtos estratégicos, até com a colaboração de seus fornecedores, utilizando-se do sistema de informações destes. Além disto, os operadores de cada seção/setor, saberão, na prática, quais são os produtos mais vendidos.

Cada um destes produtos, para sua comercialização adequada, precisa ter um bom desempenho das variáveis que influem na sua venda: a qualidade dos produtos, a variedade das marcas e tipos (dentro de cada categoria), seu preço, a exposição no ponto de venda, o apoio de material promocional e de divulgação, o atendimento (quando for o caso), a localização (dentro da loja e dentro da categoria), etc.

Acompanhar o andamento destas variáveis em cada produto estratégico é assegurar um nível de vendas otimizado e uma melhor rentabilidade. *Recomenda-se ler/assistir o material relativo à classificação de SKUs com base numa matriz bidimensional no Programa.*

## **12.-HÁ PREOCUPAÇÃO COM TENDÊNCIAS DE MERCADO (NOVOS PRODUTOS)**

Muito já se falou aqui sobre a importância das lojas, dentre outras razões, também pelo fato delas estarem, permanentemente, ligadas ao mercado, aos consumidores. Esta posição privilegiada permite-nos sentir e acompanhar as tendências destes consumidores em relação a produtos que estejam na fase de crescimento em sua demanda.

Aqueles produtos que estejam no início do seu ciclo de vida até podem ser adquiridos, mas em caráter experimental, para avaliação de seu potencial de mercado.

Levar informações destas tendências dos clientes a quem decide a composição das compras, é uma importante contribuição para acelerar a adaptação, o ajustamento, de nossa linha de produtos (o mix) ao mercado, antecipando-nos à concorrência.

Quanto mais cedo estivermos expondo produtos de grande potencial de consumo e de sucesso no mercado, mais estaremos sintonizados com nosso cliente!

## **13.-PREPARAÇÃO DE PRODUTOS PRÉ-PRONTOS É RACIONALIZADA**

A preparação de produtos na própria loja envolve utilização de ingredientes, mão-de-obra, embalagens, equipamento, etc. Por isso mesmo, precisa ser planejada e racionalizada, estimando-se a venda provável destes produtos, o estoque necessário e o rendimento dos ingredientes.

É preciso dispor das receitas, escolhendo o melhor horário para sua elaboração, o local de armazenagem, o volume de embalagens, etc. Deve-se analisar cuidadosamente os custos de cada produto, avaliando sua margem de contribuição.

Se não planejarmos antecipadamente o trabalho de preparação, racionalizando-o ao máximo, dificilmente será um trabalho que renderá produtividade plena, tanto dos recursos materiais quanto humanos.

E não devemos esquecer que a produtividade é o caminho para o lucro! Esta preocupação é válida para Padaria/Confeitaria, bandejas de produtos hortifrutigranjeiros, bandejas de carnes, salgados, congelados, comidas prontas, etc.

## **14.-INGREDIENTES SÃO SELECIONADOS E CONSERVADOS DE ACORDO COM AS NORMAS**

Os ingredientes, os insumos, para elaboração de produtos pela loja, precisam ser escolhidos previamente, selecionando-se o que existe de melhor, conforme as receitas/procedimentos aconselhados.

Deve-se conservar adequadamente estes ingredientes, antes de sua elaboração, quando necessário, livrando-os dos riscos de contaminação ou deterioração por calor, umidade, etc.

O produto final será melhor ou pior, não só como consequência da maneira de elaborá-los, mas também em decorrência dos ingredientes utilizados, da matéria-prima utilizada.

## **15.-RECEITAS SÃO OBEDECIDAS E PADRONIZADAS DE ACORDO COM AS NORMAS**

Nestes produtos elaborados pela loja, é importante manter-se a padronização, mediante a utilização das receitas e procedimentos recomendados. Não se pode manter qualidade sem uma padronização, uma continuidade de sabor, consistência, formato, aparência, odor, cor, etc.

Esta padronização será obtida exatamente através da obediência à receita e ao procedimento recomendado.

Quando surgir alguma ideia inovadora e produtiva a respeito de como elaborar um produto, deve-se encaminhá-la a quem de direito, para que esta inovação seja testada e, caso aprovada, será então incorporada à linha de produtos em elaboração.

Lembre-se de que o cliente nos dá sua preferência esperando encontrar, quando retorna à loja, as mesmas características dos produtos que lhe agradaram. Assim, variações em demasia nos mesmos produtos, na mesma loja, ou entre os mesmos produtos das diversas lojas de uma rede, comprometem a fidelidade do cliente.

#### **16.-PESO É CONFERIDO DE ACORDO COM INMETRO E NORMAS DA EMPRESA**

A filosofia das empresas modernas é a de respeitar o consumidor e a legislação vigente. Logo, devemos proceder com toda a cautela no que diz respeito ao peso dos produtos, descontando-se adequadamente as embalagens (tara), de modo que o cliente pague apenas pelo conteúdo dos produtos que está levando.

É preciso conhecer previamente e testar a 'tara' das embalagens utilizadas e, ao modificar algumas delas, verificar qual o peso final da nova embalagem. Em hipótese nenhuma devemos buscar ganhos adicionais pelo descumprimento das exigências legais ou das normas da empresa, neste aspecto.

Balanças precisam ser aferidas regularmente, não somente pelos agentes do Inmetro, mas também por conjuntos de pesos fracionários e inteiros, pelo pessoal da própria empresa. Até para evitar multas desnecessárias e pesadas.

No caso de produtos não-alimentícios, especialmente aqueles voltados para crianças, também é importante identificar sua conformidade pelo Inmetro, de modo a se evitar a comercialização daqueles potencialmente perigosos, seja na forma, seja nos materiais com que são elaborados. Isto é particularmente válido para brinquedos, inclusive importados.

#### **17.-REAPROVEITAMENTO DOS PRODUTOS É FEITO ADEQUADAMENTE**

Eventualmente, frutas, legumes, ou até mesmo enlatados, estão fora do padrão para a venda aos consumidores, mas não estão sem condições de consumo. É o caso, por exemplo, de latas amassadas de óleo, ervilhas, massa de tomate, etc. Ou de frutas e legumes estragados parcialmente, etc.

Nestes casos, pode-se reaproveitar o produto, utilizando-se o conteúdo ou selecionando e eliminando as partes impróprias ao consumo.

No caso de carnes, quando a aparência ficar inadequada, embora o produto esteja em condições de consumo, pode-se adotar o mesmo procedimento.

As partes assim manipuladas e aproveitadas podem ser novamente acondicionadas e recolocadas à venda ou encaminhadas ao refeitório da loja para aproveitamento interno. Eventualmente, conforme o produto, seu reuso pode ser feito na Confeitaria, Lanchonete ou refeitório.

Em caso de dúvida, no entanto, deve-se colocar o produto no lixo, utilizando-se dos procedimentos normais para o controle de quebras, quando eles existirem. Devemos nos lembrar que o que não é bom para o cliente também não é bom para os funcionários!

#### **18.-PROCURA-SE AUMENTAR AS VENDAS DE PRODUTOS COM MELHOR MARGEM**

Em toda linha de produtos, inclusive naqueles elaborados pela própria loja, existem os que são mais rentáveis. Isto é, os que nos deixam maior margem de lucro quando vendidos.

Devemos identificar estes produtos de maior margem de contribuição, para podermos estimular sua venda, através dos recursos de merchandising, venda pessoal, promoção e propaganda, política de preços, etc.

É importante este esforço, para que se possa melhorar a margem média da loja, e, com isto, aumentar a rentabilidade. Desta forma, poderemos ser mais competitivos em outros produtos, conforme as necessidades específicas de cada loja, frente a seus concorrentes.

Evidentemente, é preciso haver um sistema de informações (automatizado ou não), que identifique aos operadores, em cada setor/seção, quais são estes produtos e toda a equipe deve ter conhecimento disto para impulsionar sua venda.

## **ÁREA DE PROMOÇÕES/AUMENTO DE VENDAS**

### **1.-CALENDÁRIO PROMOCIONAL EXISTE E ESTÁ SENDO BEM EXECUTADO**

Devemos elaborar um calendário promocional atrativo para os clientes, com bastante antecedência. Concentrar a atenção sobre aqueles produtos que possam estimular as vendas e melhorar o lucro bruto de cada setor e categoria, para todos os dias da semana.

Deve conter os produtos que serão promovidos, o período do mês e da semana, o atrativo da promoção (preço, descontos, brindes, condição de pagamento, etc), a quantidade disponível a ser promovida e a mídia principal a ser utilizada na sua divulgação.

É preciso possuir um controle dos produtos vendidos, após a promoção, devendo ser mantido um registro destas quantidades para evitar, no futuro, repetição de erros eventualmente ocorridos.

Na escolha do período de promoção para cada produto é preciso, obviamente, levar em conta eventuais características de sua sazonalidade. Também precisamos considerar a disponibilidade de recursos nos bolsos dos clientes: por exemplo, em períodos de dinheiro curto dentro do mês, produtos menos necessários provavelmente terão menor apelo...

No planejamento deste calendário promocional é importante a participação tanto do pessoal de compras quanto de operação, para diminuir a chance de erros.

### **2.-MATERIAL PROMOCIONAL ESTÁ EM QUANTIDADE E QUALIDADE CORRETAS**

Material promocional não é barato e deve ser corretamente aproveitado: são cartazes, cartazes, "banners", "canta-fregueses", etc.

Deve ser usado para atrair a atenção dos consumidores para as ações promocionais e incentivar uma venda adicional. Por isto mesmo, seu uso no ponto de venda é importante, finalizando, às vezes, a última "cantada" no consumidor. Vale o raciocínio também para material de ponto de venda (MPV) produzido pelo fornecedor, devidamente autorizado por quem de direito.

Mas lembre-se que não vendemos cartazes, portanto use-os com moderação para não poluir visualmente a loja...

### **3.-PONTOS PROMOCIONAIS ESTÃO ATRAENTES, BEM ARRUMADOS E SEGUROS**

Alguns dos produtos com os quais trabalhamos têm uma grande elasticidade nas vendas, mesmo em momentos de crise. Devem, por isso mesmo, ser destacados no ponto de venda, através de pilhas promocionais que chamem a atenção dos clientes.

Mas tais pilhas devem levar em conta a atratividade, o valor do estoque exposto e a segurança para os clientes e funcionários.

As cabeceiras de gôndolas e outros pontos promocionais nobres devem ser aproveitados com produtos de interesse para o consumidor e que também sejam convenientes para a loja.

Deve-se ter cuidado, também, para não se promover produtos similares, de mesmo uso pelo consumidor.

Os pontos nobres, portanto, devem ser ocupados com produtos de grande potencial de vendas e elasticidade na demanda dos clientes daquela loja, especialmente aqueles que ajudarem a melhorar a rentabilidade.

#### **4.-DEGUSTAÇÃO/DEMONSTRAÇÃO DE PRODUTO ESTÁ MOTIVANDO CLIENTES**

Devemos aproveitar os fornecedores para utilizar o recurso da demonstração e degustação como fatores de promoção de vendas. Isto é particularmente válido para aqueles produtos que ainda estejam na fase de crescimento de demanda e que sejam relativamente pouco conhecidos pelos clientes.

O planejamento destas ações deve ser realizado em consonância com o calendário promocional, até para se evitar iniciativas conflitantes, como a promoção de um produto, numa pilha especial, e a degustação de seu concorrente em outro corredor....

É importante que as iniciativas neste sentido sejam avaliadas para não se gastar muito e obter poucos resultados. Atenção ao usar produtos da própria loja para uso na degustação. Deve ser montado um acompanhamento seguro das quantidades utilizadas para posterior ressarcimento do fornecedor. Caso contrário, quem "pagará o pato" será somente a loja.

#### **5.-NÍVEL DE ESTOQUE DE PRODUTOS PROMOCIONAIS ESTÁ CORRETO**

Apesar da velocidade necessária às ações promocionais, as lojas devem procurar, dentro do possível, ajustar seu estoque de produtos em promoção. Seria perda de tempo e de dinheiro o consumidor não encontrar, na loja, os produtos que estamos promovendo...

Caso esta situação ocorra, eventualmente, a loja deverá providenciar, imediatamente, o suprimento do produto junto ao fornecedor ou ao depósito central. Por outro lado, procurar super estocar produtos promovidos, com a desculpa de "prevenir faltas", além de complicar a disponibilidade para outras lojas, prejudica o giro daquela loja "super prevenida"...

É preciso acreditar no potencial de vendas das ações promocionais, imaginando-se um crescimento de vendas de "x" % sobre os níveis normais, ao se fazer o pedido inicial. Depois, será necessário acompanhar o comportamento dos clientes para efetuar reforços, ou não.

Deve-se manter registros com as vendas normais do produto e sua venda no período promocional, para avaliar sua eficácia e seu crescimento. Isto servirá como parâmetro futuro para negociações com este mesmo produto.

#### **6.-VENDAS ESTÃO SE DESENVOLVENDO DE ACORDO COM A PREVISÃO**

Com base nas vendas, serão administradas as compras, as despesas e, por extensão, o fluxo de caixa e os investimentos.

Devemos acompanhar as vendas por loja, por setores e até por seção (ou categoria de produtos, conforme a nomenclatura de cada empresa) destacando-se, sempre, neste acompanhamento, aquelas mercadorias consideradas estratégicas. Da mesma forma, devemos comparar estas vendas (dia, semana e mês) com períodos anteriores.

Agindo com este cuidado, identificaremos (o mais rapidamente possível) eventuais desvios entre o previsto e o realizado. Ocorrendo diferenças significativas, devemos imediatamente ajustar os níveis de compras e de despesas, visando minimizar problemas no futuro fluxo de caixa da empresa, garantindo um giro adequado nos estoques.

Muito otimismo nas previsões pode gerar estoques exagerados, com posteriores liquidações e comprometimento de margens. Por outro lado, pessimismo provoca abastecimento inadequado e rupturas.

Assim, o cuidado e critério nas previsões são importantes, mas o fundamental é a PROJEÇÃO de vendas. Ou seja, uma tendência de comportamento do futuro próximo, com base na realidade do período imediatamente anterior até o momento atual.

A projeção é uma “previsão” muito mais realista, porque já se dá em cima do andamento das vendas presentes e, por isso mesmo, com menor margem de erro na estimativa do fechamento do período.

## **7-CONCORRENTES ESTÃO SENDO VISITADOS E SUAS AÇÕES SÃO ANALISADAS**

Devemos manter sob controle as ações dos concorrentes, diretos e indiretos, em promoções e na propaganda. Folhetos, anúncios na mídia, inclusive nas redes sociais, vitrines e até informações passadas por clientes, são algumas das fontes que devemos utilizar para acompanhar e agir sobre estas ações.

Fornecedores são, também, uma fonte de informações, mas é preciso ter certa reserva com estes. Eles atuam com interesse em todos o mercado e, muitas vezes, para se obter a verdade isenta, é preciso ler nas entrelinhas do que dizem...

Não devemos, contudo, posicionarmo-nos como meros "respondedores" da concorrência, cabendo-nos, através da política de marketing e de acordo com nossos objetivos estratégicos, planejar e agir em faixa própria, levando em conta nossas conveniências. Tomar a iniciativa de cativar o cliente, por um conjunto de ações, e não apenas reagindo à concorrência. Aliás, este é o espírito do Calendário Promocional.

O pessoal de operações da loja precisa avaliar onde os concorrentes estão piores, iguais ou melhores. Só assim, comparando, poderão identificar nossos pontos fracos e fortes e traçar planos para consolidar nossos pontos positivos, definindo nossa estratégia.

O nome do jogo é: "vencer os concorrentes junto ao cérebro do consumidor, sua mente"!

## **8.-BUSCA-SE NOVAS AÇÕES DE PROMOÇÕES E DE PROPAGANDA JUNTO A FORNECEDORES**

Na atualidade, ações de parceria entre fornecedores e nossa empresa são extremamente importantes. Não somente para reduzir custos, mas também para otimizar todos os pontos convergentes de ambas as empresas, melhorando resultados comuns.

Para que isto funcione adequadamente, é necessário obter a participação dos fornecedores nos eventos previstos em nosso calendário promocional, criando um clima propício a projetos conjuntos.

Os parceiros comerciais possuem, em seus orçamentos, diversos tipos de recursos para alavancar vendas de seus produtos em ações junto aos lojistas.

Mas alguém acha que, sem algum tipo de reciprocidade, irão canalizar algo para nós? Será preciso construir ações com vantagens para ambos...

## **9.-FOLHETOS/FAIXAS/CARTAZES/CARRO DE SOM ESTÃO SENDO BEM UTILIZADOS**

Fazer uma boa divulgação dos produtos, serviços e preços oferecidos pela empresa é de importância fundamental nos dias atuais.

Propaganda nos meios de divulgação convencionais, como Tvs, Rádios e Jornais (naqueles que ainda existem...), nem sempre são acessíveis ao pequeno supermercadista que, neste caso, precisa fazer uso das chamadas "mídias alternativas": folhetos, faixas, carro de som, placas nos estacionamentos, etc. Especialmente, as chamadas Redes Sociais, como Instagram e Facebook, em especial.

Esse tipo de divulgação pode fazer muita diferença junto aos clientes. Embora com menor alcance do que a TV aberta, por exemplo, são recursos válidos para marcar algum tipo de presença no mercado.

Mas é preciso que estejamos atentos quanto à qualidade e apresentação deste material e à sua atualização permanente (em especial com os preços anunciados), para que a credibilidade da Empresa não seja prejudicada.

Todo o material de divulgação é bastante útil para a venda dos produtos, mas sua distribuição precisa ser acompanhada de perto, especialmente no seu uso externo. Se não houver acompanhamento o material pode estar indo parar em terrenos baldios, em coletores de sucata, etc, como é o caso de folhetos. Fica-se com a falsa impressão que estamos "fazendo propaganda", mas na verdade estamos colocando recursos valiosos no lixo!

#### **10.-SISTEMA DE SOM INTERNO ESTÁ SENDO UTILIZADO ADEQUADAMENTE**

O sistema de som interno, quando existente na loja, poderá ser um instrumento de eficaz divulgação das promoções, ofertas e serviços oferecidos. É preciso que o mesmo seja mantido adequadamente, a fim de que possa ser ouvido em qualquer local pelos clientes, mas sem poluir o ambiente e em volume adequado.

É recomendável que a locução não seja utilizada ininterruptamente, em horários impróprios ou de forma constante (sem intervalos musicais). Deve ser aproveitado de maneira criativa e em conjunto com o calendário promocional.

Pode-se também utilizar fita pré-gravadas em estúdios, para utilizar no sistema. Atualmente, há inúmeras empresas disponibilizando serviços de som pela Internet, o que pode ser muito interessante.

É conveniente, contudo, em qualquer alternativa, avaliar taxa de pagamento de Direitos Autorais ao ECAD, para se evitar surpresas desagradáveis.

#### **11.-PLACAS DE ESTACIONAMENTO ESTÃO SENDO TROCADAS REGULARMENTE**

Dentro da loja, ou mesmo do seu lado externo, existem locais que podem ser aproveitados para a divulgação das ofertas e serviços oferecidos. O estacionamento da loja é um destes, onde poderão ser colocados cartazes, placas, painéis, faixas apresentando aos clientes as mercadorias que estão em promoção, ou outras informações de interesse da loja e dos clientes.

Assim como é feito com as placas internas, esse material de divulgação também deve ser regularmente atualizado, evitando-se problemas junto aos clientes da loja, do tipo: ofertas desatualizadas, preços incorretos, ofertas de produtos sem estoques, etc.

É preciso também tomar cuidado com a legislação municipal referente à publicidade "outdoor", para se evitar problemas. Pode ser proibida a colocação de material externo (poluição visual), ou pode ser necessário o pagamento de alguma taxa. Sempre é bom precaver-se e informar-se!

## ÁREA DE RACIONALIZAÇÃO DE CUSTOS

### 1.- HORAS EXTRAS SÃO CONTROLADAS E FEITAS DE ACORDO COM GERÊNCIA

A realização eventual de horas extras precisa ser previamente autorizada pela chefia. Horas extras devem corresponder a uma necessidade intransferível na realização de uma tarefa, devendo ser evitadas ao máximo.

São, portanto, exceções e não a regra. Devem ser realizadas quando um motivo de força maior exigir ou quando forem mais baratas do que a contratação de mão de obra adicional (que representa um custo fixo, um comprometimento regular).

No entanto, quando forem realizadas devem ser pagas ou compensadas adequadamente, através do Banco de Horas. Constitui infração não efetuar o pagamento de horas extras, além de se estar encobrindo uma possível ineficiência da loja/setor, quando elas não forem adequadamente justificadas.

É conveniente a adoção de uma previsão orçamentária para horas extras em cada setor (que poderá, evidentemente, ser zero), estabelecida em valor monetário ou em número de horas, cujo limite deverá ser acompanhado pelo respectivo responsável.

É uma questão que precisa ser analisada com muito cuidado, especialmente naquelas lojas de operação mais complicada (seja pela precariedade de instalações, problemas de tráfego para o suprimento, etc). Para cada loja, é preciso estabelecer limites compatíveis com sua realidade e obter um compromisso efetivo dos responsáveis pelo respeito a este limite, revendo-o, sempre que necessário.

Por outro lado, é preciso rever a política de não-pagamento de horas extras por parte de muitas empresas. Que tipo de mensagem estamos passando aos colaboradores, ao agir desta forma? Que apropriar-se de coisas alheias (no caso o trabalho dos colaboradores) é permitido! Será que a lição não se torna um estímulo para que eles façam o mesmo com o que aquilo que pertence à empresa?

### 2.- LUZES/EQUIPAMENTOS SÃO LIGADOS DE ACORDO COM NECESSIDADES

Energia constitui um custo importante nos gastos da empresa. Sem prejuízo da sua operacionalidade ou da prestação de serviços aos clientes, devemos economizar ao máximo, utilizando os equipamentos e a iluminação de acordo com nossas reais necessidades.

Atualmente existem diversos softwares gerenciadores de consumo que, basicamente, buscam evitar os picos na demanda, que encarecem progressivamente o custo kilowatt/hora. Eles orientam o supermercadista a programar a ligação/desligamento dos diversos elementos elétricos ou eletrônicos.

Muito cuidado, no entanto, com práticas que, a pretexto de economizar energia, elevam o risco com a qualidade dos produtos, como é o caso do desligamento noturno de balcões frigoríficos, mesmo que com o uso de cortinas sobre os balcões. E, muito mais cuidado ainda (por se constituir crime), com o uso de "gatos" na rede elétrica ou "freios" em medidores de consumo de energia.

Existe uma variada gama de providências preventivas e corretivas capazes de racionalizar o consumo de energia, utilizando-se recursos éticos e legais, inclusive a instalação de gerador próprio para os horários de pico no custo da energia e instalação de energia solar. O problema é o custo destas soluções...

### 3.- EXISTE E FUNCIONA CONTROLE DE TELEFONE, CELULARES E IMPRESSORAS

As despesas das empresas com estes Itens são expressivas e precisam ser, permanentemente, acompanhadas. As centrais telefônicas modernas permitem analisar e comparar consumo por terminal, informando aos diversos setores/filiais seus eventuais excessos, especialmente em ligações para operadoras diferentes.

Outro cuidado deve ser com os celulares, especialmente para pessoal de fornecedores. As tarifas de telefone fixo para celular, assim como de celular para fixo, são muito caras e, quando não houver urgência, não se justifica utilizá-los sem critério.

Telefones celulares da empresa são opções interessantes, desde que sob a guarda de algum funcionário responsável, para disciplinar seu uso.

Cellulares pessoais, não por causa das despesas, claro, mas pelo uso do TEMPO, por parte dos colaboradores, também precisa de regras para sua utilização dentro da empresa.

Impressoras, próprias ou alugadas, consomem tinta (ou tonner) e papel.

Se não houver algum tipo de controle sobre seu uso, também viram copiadores de trabalhos escolares, brincadeiras para filhos, etc. É bom colocá-las sob a supervisão de alguém responsável.

#### 4.- ESTOQUE DE MATERIAL DE EXPEDIENTE/CONSUMO ESTÁ DE ACORDO

Embora, isoladamente, os itens de material de expediente sejam de relativamente baixo valor, quando somados, pela imensa variedade, acabam totalizando valores expressivos.

Deve-se estar questionando, sempre, a necessidade de cada formulário (com suas diversas vias!), para avaliar se os benefícios obtidos pelo seu uso justificam o custo de impressão, estoque, preenchimento e arquivamento desta burocracia.

Da mesma forma, não se deve montar almoxarifados individuais (cada colaborador com dez canetas, borrachas, cinco caixas de grampos, dois milheiros de papel de computador, cinco caixas de clips, etc, etc).

No que diz respeito a formulários decorrentes de exigências legais, deve-se atentar para dois aspectos: nem ter tão pouco que possam faltar, mas nem em quantidade tão grande (para períodos longos) que até as exigências possam ser modificadas enquanto ainda se tenha muito em estoque.

Afinal, num país como o Brasil, em que se muda muitas coisas a cada instante, não é prudente apostar no longo prazo...

#### 5.- SALDO DE CAIXA ESTÁ DE ACORDO COM O PLANEJADO

O saldo de Caixa, ao final do dia, não poderá ser elevado, em relação à venda média. Deve ser fixado uma meta, tanto em lojas quanto na empresa, expressa em percentual sobre as vendas do dia, que constituirão um "fundo fixo" para as necessidades mais imediatas.

Mesmo em períodos de menor inflação, é muito importante a disciplina em relação ao saldo de Caixa, especialmente das lojas, até mesmo por uma questão de segurança. Mas, quanto maior o número de lojas de uma empresa varejista, mais crítica será a questão, para uma correta administração do seu fluxo de caixa.

#### 6.- SISTEMA DE INFORMAÇÕES/GESTÃO ESTÁ SENDO UTILIZADO ADEQUADAMENTE

As empresas supermercadistas, cada vez mais, têm investido em sistemas de informações gerenciais para permitir a seus executivos o correto gerenciamento de seus resultados.

Atualmente, pela crescente redução dos custos de hardware e de software, até mesmo sistemas de retaguarda na automação comercial (ERP) tem ficado ao alcance de pequenas empresas do setor.

Habitualmente, estes sistemas permitem o monitoramento dos principais indicadores de gestão das Lojas, como vendas e compras, despesas principais, acompanhamento de margens brutas e giro dos estoques. Mesmo naquelas

empresas que ainda o fazem por sistemas manuais, não existe mais quem não acompanhe estes resultados, ainda que com menor grau de precisão ou apenas com frequência mais espaçada.

Ao final do ano, apresentará lucro quem tiver tido o trabalho de se avaliar durante as 52 semanas, uma após a outra, adotando ações corretivas, quando necessário!

## 7.- EXISTEM REGRAS PARA UTILIZAÇÃO CORRETA DA INTERNET

A internet veio para facilitar imensamente a vida das pessoas e as operações da empresa. Crescentemente, a rede nos conectará mais, inclusive com as chamadas “coisas”, a IOT: máquinas, equipamento, carros, etc.

O uso crescente dos celulares como meio de acesso à internet os transforma, além de ferramentas de comunicação, também em veículos de pesquisa e até de acesso ao sistema de gestão da empresa. Quando a internet da empresa for compartilhada por colaboradores é conveniente adotar algumas regras para seu uso e acompanhar seu cumprimento. Senão não haverá banda suficiente nunca...

Mas, além do custo da internet, em si, há também a questão do uso do tempo: sem algum tipo de disciplina, poderá o colaborador mais atirado passar mais tempo na internet do que trabalhando...

## 8.- PAGAMENTOS SÃO PROGRAMADOS COM ANTECEDÊNCIA ADEQUADA

Para que o fluxo de caixa da empresa possa se processar sem surpresas, torna-se necessário que as previsões, de receitas e de despesas, sejam realizadas com antecedência suficiente para permitirem uma margem de manobra.

As despesas gerais (aquelas não regulares), em muitos casos, são apenas comunicadas na véspera (ou até no dia) de seu pagamento. Isto provoca um imprevisto financeiro, normalmente acarretando despesas desnecessárias com juros/encargos.

O desejável é que se informe com uma semana de antecedência (pelo menos) os pagamentos previstos, mesmo que com alguma margem de erro, para confirmação mais próxima da data.

No caso de despesas operacionais regulares e de pagamentos a fornecedores, este planejamento é mais fácil. O problema, normalmente, constitui-se das pequenas despesas, porém diárias, que, no caso de uma empresa com muitas lojas, pode atingir um montante apreciável todos os dias.

É preciso haver cooperação de todos, para que o setor correspondente possa melhor gerir o fluxo de caixa.

## 9.- HÁ CONTROLE SOBRE ATRASOS NAS ENTREGAS DE FORNECEDORES

Quando a empresa emite seus pedidos, negocia preços, prazos, eventuais descontos e até prazo previsto para a entrega da mercadoria. Muitas, em função de sua localização e da logística de cada fornecedor, costumam, inclusive, fixar em seus sistemas um prazo máximo para o tempo decorrido entre a emissão da NF correspondente ao pedido e sua entrega.

Leva-se em conta distância, condições de transporte, etc, para isto. Contudo, por diversas razões, poderá ocorrer que o tempo decorrido até a entrega, após a emissão da NF seja superior ao tempo tolerado.

Nestes casos, como regra, devemos receber a mercadoria (a não ser em caso especiais), porém emitir uma carta solicitando prorrogação do prazo de pagamento para compensar este atraso anormal.

As regras para isto devem ser definidas com antecedência, para que o pessoal do depósito já tenha as providências necessárias engatilhadas. Se não, cada ocorrência demorará um tempo maior do que o necessário.

## 10.- HÁ PERMANENTE AÇÃO PARA PRORROGAR PRAZOS DE ENTREGAS FORA DO PRAZO

Como dissemos antes, a partir da emissão de uma carta solicitando prorrogação, é preciso que seja acompanhado o processo para que, efetivamente, receba-se o prazo adicional no vencimento da duplicata.

Em caso de não providência, por parte do fornecedor, deve-se adotar alguns procedimentos ANTES DO VENCIMENTO DO TÍTULO CORRESPONDENTE, contactando o emitente e lembrando da prorrogação ou de cancelar a entrega de novos pedidos até a normalização da prorrogação.

Contudo, neste último caso, pessoal de compras deve acompanhar o processo, até para substituir por produtos similares o abastecimento daquela categoria, se for este o caso.

## 11.- JUROS DE MORA ESTÃO SENDO COBRADOS DEVIDAMENTE DE CLIENTES EM ATRASO

Quem ainda operar com vendas a prazo para seus clientes precisa fixar, regularmente, suas taxas de juros para financiamentos e multas para os atrasos. Estes devem ser cobrados e lançados, devidamente, de acordo com aqueles padrões.

A não cobrança de juros para pagamentos com atraso pode se constituir num escoadouro do capital de giro da empresa, por não estar sendo repostos. Isto é mais crítico quanto maior for a taxa de inflação.

Por outro lado, estes encargos de mora precisam estar afinados com as condições de mercado, para que os clientes não se sintam lesados pela empresa. Nesta hipótese, um problema momentâneo, em muitos casos (inadimplência temporária), transformar-se-ia num problema permanente (a perda do cliente)!

Encargos financeiros podem ser cobrados acima (ou abaixo) das condições de mercado, também por erro de cálculo de quem executa a cobrança. Razão pela qual, como tudo que é importante, alguém com maior experiência em matemática financeira deve treinar os operadores e efetuar uma supervisão permanente para reduzir tais erros a zero, preferencialmente.

## 12.- HÁ CONTROLE PERMANENTE NA DUPLICIDADE DE TAREFAS E INFORMAÇÕES NA EQUIPE

É importante manter, permanentemente, uma avaliação nas atividades de cada setor, seja em uma divisão ou em loja, para identificar eventual duplicidade de tarefas ou nas informações que estejam sendo recebidas/enviadas.

É comum o tempo ir acumulando tarefas e pessoas, cujas necessidades há muito deixaram de existir, sem que o custo correspondente desapareça. Isto implica em desperdício de recursos e, portanto, em ineficácia.

Organizações leves, capazes de enfrentar competição dura no mercado, requerem a análise constante dos seus processos, para a permanente racionalização destes.

## 13.- LUTA-SE PARA AUMENTAR DESCONTOS E PRAZOS JUNTO A FORNECEDORES

Deve-se manter, sempre, uma atitude de barganha em relação a fornecedores, buscando obter mais descontos e melhores prazos para a empresa. Isto, contudo, sem ocasionar despesas e custos adicionais no preço de aquisição dos produtos ou serviços.

Muitos fornecedores oneram o preço básico sempre que aumentam prazos de faturamento ou concedem descontos nas faturas ou duplicatas. O que é uma vantagem num estágio do negócio (neste caso, no sistema de pagamentos) deixa de ser em outro, por exemplo, na geração de lucro bruto!

As negociações devem produzir ganhos reais, mas sempre levando em consideração os limites da parceria para não inviabilizar o relacionamento de longo prazo com o fornecedor.

Sempre é preciso lembrar que uma negociação, para se transformar numa relação de parceria, precisa ser boa para os dois lados.

Outro aspecto a levar em conta é que este processo de obtenção de melhores condições não é absolutamente elástico: em algum momento, teoricamente, todos os fornecedores estariam concedendo o máximo possível de vantagens. Na prática, isto funciona da seguinte maneira: analisa-se os parceiros de uma mesma categoria de produtos e compara-se as condições de cada um. A partir daí, elabora-se uma estratégia de negociações para tentar obter as mesmas concessões.

Evidentemente, a participação de mercado do parceiro é que balizará seu comportamento negocial: quanto maior sua fatia no mercado específico, maior dificuldade para se obter vantagens!

De qualquer forma, é preciso manter o clima de renegociação permanente, visando aumentar a competitividade nos preços ou o aumento de rentabilidade. Esta postura poderá representar, em muitos casos, a diferença entre ganhar dinheiro ou registrar prejuízos...

#### 14.- RESPEITAM-SE PRAZOS E PRIORIDADES PRÉVIAMENTE COMBINADOS

Sempre que se negociar prazos e prioridades para tarefas com algum superior, colega, cliente, ou até mesmo fornecedores, estes precisam ser cumpridos e respeitados. Na hipótese de algum contratempo, por força maior, que venha a atrapalhar o cumprimento de um ou mais destes compromissos, deve-se dar ciência, imediatamente, aquelas pessoas com as quais nos encontramos comprometidos.

Não é recomendável deixar esgotar-se o prazo para então, após o fato consumado, comunicar-se o atraso. Isto deve ser feito previamente, para que outras pessoas ou setores, envolvidos com nosso compromisso anterior, possam se reorganizar, replanejando os seus objetivos e antecipando eventuais consequências deste atraso.

O conceito de trabalho em equipe, de visão de processo, exige que cada uma das pessoas da empresa compreenda sua posição no todo. Entender que somos uma peça de uma engrenagem maior e, se falharmos, haverá algum tipo de impacto no funcionamento de toda a máquina, é fundamental para uma atitude responsável e cooperativa com seus parceiros de trabalho.

#### 15.- PESSOAL ESTÁ AJUSTADO EM QUALIDADE/QUANTIDADE

Eficácia no varejo significa, pelo peso específico no conjunto de sua operação, racionalizar a área de pessoal: ajustar a qualificação e a quantidade de pessoal em cada setor, divisão ou loja, de acordo com as necessidades.

Não se pode comprometer qualidade de pessoal, pois isto compromete as metas de qualidade no atendimento ou mesmo no desempenho, em geral. Mas é preciso haver um ajuste entre a necessidade e a disponibilidade de pessoal: nem de mais, nem de menos!

A questão da qualidade dos colaboradores, obtida na sua seleção, desenvolvimento e motivação, é também um fator primordial para a afinação dos resultados. Uma estrutura leve, por exemplo, é uma estrutura formada por pessoas polivalentes, com mais de uma aptidão, que possam gerenciar mais de um processo simultaneamente. Mas isto só se pode obter com colaboradores mais preparados, com melhor potencial de desenvolvimento pessoal e profissional.

É preciso, pois, ter-se uma exata dimensão das necessidades quantitativas de pessoas envolvidas nos processos, como também do perfil que devem apresentar para obter-se o máximo de flexibilidade na sua alocação.

Avaliação do fluxo de clientes, por faixas horárias e por dias da semana, ajudam a constatar os momentos de "pico" no atendimento e as necessidades, normais e excepcionais, de operadores em cada processo.

Nestes momentos de "pico", ao invés de novas contratações, a polivalência permite a movimentação de processos ociosos para aqueles com maior demanda. É deste gerenciamento adequado que nasce uma nova visão na quantidade de pessoal lotado para cada unidade.

Portanto, antes de aumentar a quantidade de pessoal lotado em alguns setores/loja, é preciso esgotar este trabalho de flexibilidade com os recursos existentes.

#### 16.- COMPRAS ESTÃO ACOMPANHANDO A PROJEÇÃO DE VENDAS

A diferença entre ganhos e perdas de uma loja (ou mesmo da empresa como um todo) pode estar no gerenciamento de seu processo de compras. Desta forma, é da maior importância que os Gerentes, Chefes ou Encarregados na loja/matriz façam um bom acompanhamento das vendas para que os seus pedidos possam sempre estar baseados na projeção de vendas definida.

A projeção já é uma clara tendência do andamento dos negócios, dentro de um período (semana, mês, trimestre ou semestre), permitindo um ajuste das compras em função do estoque inicial e do estoque final que se pretende atingir.

Assim, é importante que se esteja em permanente sintonia nas compras/vendas, para se otimizar o capital de giro da empresa, sem pressões desnecessárias sobre o fluxo de caixa.

#### 17.- CAIXAS DE PAPELÃO SÃO REUTILIZADAS NA FRENTE DE LOJA

A maior parte das mercadorias comercializadas pelos supermercados vêm acondicionadas em caixas de papelão que podem ser utilizadas na própria exposição do produto, em sua ponta de gôndola ou até nas prateleiras, ou mesmo para embalagem das compras realizadas pelos clientes.

Esta última situação é recomendável tanto por razões de economia quanto para maior segurança do transporte das compras dos clientes, em muitos casos.

Nestes casos, contudo, não se deve impor ao cliente este tipo de acondicionamento para suas compras. O funcionário deve, de forma geral, sugerir sua utilização como uma solução mais prática para o cliente, o que é verdade. Se o cliente, no entanto, preferir não utilizar, não devemos insistir.

Cuidado, também, com embalagens de produtos tóxicos ou químicos, que não devem ser reaproveitadas, para evitar-se qualquer risco ao cliente ou mesmo com o operador que as manipule.

É interessante, quando se utiliza este recurso, armazenar uma quantidade adequada na área da frente de loja, antes do momento de "pico" das vendas, para ter-se estoque suficiente no momento de sua necessidade. Porém, não em tal quantidade que parece ter-se mudado a área do lixo para a frente de loja...

#### 18.- SUPRIMENTO E CONSUMO DE EMBALAGENS ESTÁ DE ACORDO COM NECESSIDADES

Uma das alternativas que a loja tem para racionalizar os seus custos é controlando, de forma correta, seu consumo de embalagens. Certamente um dos maiores gastos da loja neste item é o enorme desperdício e a utilização incorreta de embalagens. Tanto na frente de loja, quanto nos diversos setores que as utilizam, como açougue, frios e laticínios, padaria, lanchonete, etc...

A formação de estoques desnecessários de embalagens poderá render um saldo negativo para a loja na contabilização das suas despesas, comprometendo o esforço realizado para aumentar sua produtividade. Por isto, é importante que sejam feitos controles em cima das necessidades de embalagens nos diversos setores da loja, evitando o desperdício e a imobilização desnecessário de capital de giro.

É fundamental que cada setor tenha compromissos orçamentários para o item "embalagens" e que se preocupe em acompanhar os gastos com isto.

## 19.- HÁ CONTROLE NA APROPRIAÇÃO DE PRODUTOS DA LOJA PARA CONSUMO

É usual que se retire produtos do estoque da loja para o refeitório, para a limpeza, etc. Esta mercadoria, não vendida, precisa ser contabilizada como “material de consumo”, tanto por razões fiscais quanto por controle do estoque e vendas.

Caso não se tenha este cuidado, o valor simplesmente desaparecerá, constituindo-se em “quebras”, o que não é verdadeiro.

ERPs já possuem rotinas próprias para estes procedimentos.

## 20.- HÁ CONTROLE NA EXISTÊNCIA DE CAIXAS ABERTAS NO DEPÓSITO

A rigor, caixas só devem ser abertas quando se transferir mercadorias para o ponto de venda (para gôndolas, vascas, balcões, etc) ou para consumo da própria loja. Contudo, muitas vezes, por razões diversas, acaba-se por abrir uma caixa e dela retirar apenas algumas unidades.

Esta caixa aberta, especialmente quando a mercadoria for de maior valor e de pequenas dimensões, será um atrativo para ser levada por alguém que circule pelo depósito.

Assim, é conveniente adotar algum procedimento para evitar-se esta “tentação” para quem quer que seja: fechar a caixa com adesivo, removê-la para um local mais adequado, etc.

## 21.- RECEBIMENTO DE MERCADORIAS É FEITO DE ACORDO COM NORMAS DA EMPRESA

Receber mercadorias, implica em conferir quantidades pedidas x recebidas, preços contratados x preços da NF, descontos negociados, data de emissão da NF e data do recebimento efetivo, etc. Da mesma forma, conforme a opção contábil da empresa, classificação fiscal e créditos tributários também precisam estar de acordo.

Alguns tipos de mercadorias são mais difíceis para conferir, especialmente hortifrutigranjeiros, carnes em carcaças, produtos de peso variável, etc. A empresa precisa definir procedimentos bastante claros para o recebimento, inclusive dias e horários, agendamento prévio (se for o caso), prazos máximos tolerados para a diferença entre emissão da NF e seu recebimento, etc.

## 22.- PESSOAL DE FORNECEDORES TEM CIRCULAÇÃO CONTROLADA NO DEPÓSITO E LOJA

Muitas lojas gostam de utilizar pessoal de fornecedores para suprimento de suas mercadorias no ponto de venda, o que faz com que eles circulem do depósito até a loja e vice-versa. Identificação com crachá ou uniforme é o mínimo necessário para se ter algum controle nesta movimentação, especialmente naqueles horários de maior movimentação de cargas e suprimento. Há um antigo ditado que diz: “na confusão é que morre gente...”

Falta de controles nesta movimentação sempre é um risco para diversos problemas não planejados. Portanto, procure criar regras que dificultem estes problemas. Sempre é melhor prevenir do que remediar...

## 23.- EXISTE CONTROLE NO USO DE MATERIAL DA LOJA POR TERCEIROS

Como visto no item anterior, este uso de pessoal dos fornecedores, em algumas lojas, envolve, por exemplo, inclusive, marcação de preços nos produtos.

Mas de quem é a etiquetadora manual (quando não há impressão de etiquetas por impressoras)? Quem levou e quem devolveu? etc, etc. Não só neste exemplo, mas em outras circunstâncias, material da loja, até de menor valor, pode ser utilizado por terceiros e deve ser controlado para saber se foram devolvidos e em qual estado.