

COMO COMEÇAR UM PROGRAMA DE MELHORIA DE RESULTADOS?

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

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

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

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

O **terceiro passo** é um alerta sobre a necessidade que o supermercadista tem de medir, permanentemente, sua operação, através de indicadores diversos, mas que funcionarão como monitores capazes de orientá-lo na avaliação do desempenho dela. “O que não é medido, não será gerenciado...”.

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

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

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

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

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

O **sétimo passo** é constituído por dicas a respeito de inventários de estoques, parciais e total. Algumas observações fundamentais, procurando aumentar a acuidade dos números que indicarão as quantidades de mercadorias em sua empresa. Porque, no LB final, contábil, haverá o peso das **PERDAS** ocorridas na operação, que só poderão ser avaliadas com análises dos inventários (inicial e final do período). Lembrando que o **LB de FEIRANTE** indica sua rentabilidade, a diferença entre o valor das vendas e o valor de compra dos produtos, *mas não trata das quebras e perdas, provenientes de problemas no recebimento, na saída ou na operação interna...*

O *oitavo passo* aborda a questão do capital de giro e sua importância na gestão financeira, especialmente em períodos de taxas de juros mais elevadas. Tempo de permanência (ou giro de estoques) é fundamental para garantir saúde financeira à empresa. Quanto menor o capital de giro próprio, mais crítica será a gestão desta variável. E os inventários são cruciais para a correta medição do giro de estoques. E a planilha com orçamento de vendas/compras também lhe ajudará a controlar recebimentos versus pagamentos.

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

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

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