

## ÁREA DE RESULTADO: 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.