

## CONCEITO DE MERCADO

Na mídia, a palavra “mercado” é quase mágica: “os mercados reagiram”, “o mercado não aceitou bem”, “mercados sobem”, etc ...

No entanto, é importante que não os vejamos como algo abstrato e indivisível. Em economia, mercados "*são todas as pessoas e/ou instituições com capacidade e disposição de adquirirem determinado produto e/ou serviço, a determinado preço e condições, em determinado tempo e lugar*". Vê-se, pelo conceito, que não é correto falar-se em mercados abstratamente, sem vinculá-los a algum produto ou serviço.

Da mesma forma, não há um mercado real se não existirem pessoas com capacidade aquisitiva para ele. Pode até existir uma disposição futura de adquirir determinado produto ou serviço. Neste caso, teremos apenas *um mercado potencial*. Só quando estas pessoas transformarem sua disposição em ato de compra, teremos, então, *um mercado real*.

Precisamos, também, na análise do mercado de alimentícios e afins, levar em conta nossos clientes institucionais: condomínios, escritórios, transformadores em geral (lanchonetes, restaurantes, pequenos fabricantes de doces e salgados), etc.

Sempre, ao falarmos de mercado de um produto ou serviço, devemos analisar os fatores quantitativos e qualitativos dos *compradores*, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas.

Vamos listar alguns deles para a segmentação: Renda, Sexo, Estado Civil, Profissão, Idade, Grau de Instrução, Condição de Domicílio, por Condição de Mobilidade (se veículo próprio ou coletivo), por Origem Étnica, etc.

Além desta segmentação clássica, parece-nos importante relacionar os seguintes fatores adicionais:

Há clientes, em cada loja, que podem encontrar-se nas seguintes alternativas: *clientes de pequenas compras* (leite, pão, carne, fiambres, verduras e pequenas faltas de mercearia ou até de não-alimentos); e *clientes de grandes compras* (as compras pesadas de fins de semana, de quinzena ou de fim de mês).

Evidentemente pode ocorrer que um cliente de pequenas compras numa loja (provavelmente próxima à sua casa ou de seu local de trabalho) seja também cliente de grandes compras, mas em outra loja. As chamadas lojas de conveniência, são muito frequentadas por este tipo de clientes de pequenas compras, as de todo o dia. Mas, nas compras do mês, provavelmente procurem uma loja maior e mais barata.

Já o cliente de grandes compras, pelo volume de recursos a despender, procura ser mais seletivo na sua decisão de *onde* comprar. Conjugação de lazer (loja grande, com lanchonete, etc) com a busca de preços mais baratos; promoções atraentes; facilidade de estacionamento; grande variedade de produtos e marcas, etc, são fatores que exercem forte influência na sua decisão.

Outro fator de segmentação de mercados, específico para o varejo, e dentro dele para o de alimentícios e afins, é o *vínculo com a loja*. Ou seja, nossos clientes, a nível de loja ou a nível de rede, podem encontrar-se em três condições distintas: o cliente fiel, aquele que basicamente realiza suas compras na loja ou na rede (mesmo que em lojas diferentes); o cliente flutuante, aquele que eventualmente realiza suas compras conosco; e o cliente "perdido" aquele que, por sua ausência (ou frequência tão eventual), constitui-se num consumidor quase fora do nosso espectro de atuação.

Evidentemente a *fidelidade de um consumidor à uma loja deriva de seu grau de satisfação com o conjunto de serviços por ela prestados*. E, claro, quanto maior o percentual de *clientes fiéis* em nosso universo de consumidores, mais interessante para a loja.

Os *clientes flutuantes* podem encontrar-se nesta situação por diversas razões. Normalmente, por falhas na qualidade dos serviços prestados. Mas há, também, consumidores que gostam de variar seus locais de compra, pela busca da novidade. E há aqueles, também, que por terem disponibilidade de tempo, procuram ofertas atraentes em diversas lojas.

Já o cliente do tipo "*perdido*" constitui um verdadeiro desafio para o supermercadista. Seria importante um trabalho de pesquisa para identificar quais as razões de seu abandono e, em cima disto, realizar uma política de reaproximação ...

O importante é que *cada tipo de cliente apresenta um elenco de razões para seu comportamento em relação à loja ou rede*. Cabe a nós identificá-las e entendê-las, consolidando nossos acertos e corrigindo nossos erros, objetivando com isto, inclusive, recuperarmos os *clientes perdidos*.

Da mesma forma, devemos procurar aumentar a frequência de visitas daqueles clientes flutuantes, com a finalidade de transformá-los em clientes mais fiéis.

Lembre, sempre, que o Brasil é um país com uma distribuição de riqueza, saúde, educação e cultura muito desiguais. Portanto, o que vale para um cliente nem sempre valerá para outro...

Por fim, vamos salientar que a empresa é um centro gerador de custos enquanto os mercados, com seus consumidores, são centros geradores de receitas. Logo, é recomendável investir mais tempo olhando para fora da empresa, à procura de entendimento sobre nossos clientes!

O consumidor adota, na prática, a velha regra do "obter o máximo de satisfação com o mínimo de esforço".

Cabe a nós, através do marketing, possibilitar a ele a realização destas expectativas, através do POSICIONAMENTO correto da loja.

## CONCORRÊNCIA: UMA PEDRA NO CAMINHO...

No mercado de alimentícios e afins operam diversas empresas, com o objetivo de carrear para suas registradoras a maior parcela possível dos recursos dos consumidores. Definir a estrutura de competição nestes mercados, pois, implica em analisar sua malha de distribuição, ou, em outras palavras, os caminhos percorridos por estes produtos, desde suas fábricas, até as unidades finais de consumo.

Desde os fabricantes/produtores até as mãos dos consumidores, os produtos alimentícios e afins percorrem um caminho às vezes muito complexo, como é o caso de hortifrutigranjeiros, às vezes um percurso direto, como é o caso da imensa maioria dos itens de mercearia e de não-alimentícios.

Verificando-se, então, as alternativas de percursos, vamos encontrar as seguintes formas varejistas de comercialização de alimentícios e afins: hipermercados, supermercados, atacarejos, açougues, padarias, mercearias e minimercados, feiras-livres, bares, armazéns, etc.

No caso de itens de não-alimentos, muitos também comercializados por nós, a estrutura de distribuição se dá através de lojas de departamentos, magazines, e o pequeno comércio especializado. Lojas de brinquedos, de roupas e utilidades pessoais, de perfumarias, papelarias, lojas de 1,99, etc. Especificamente, no caso de categorias de higiene e beleza, as farmácias também representam um player importante na cadeia de distribuição.

Nos últimos anos, especialmente em não-alimentícios, o comércio eletrônico vem crescendo bastante, até mesmo sufocando lojas físicas. Markets places, como Mercado Livre, Amazon, Magazine Luiza, Americanas, etc, também vem tentando ampliar seu mix com produtos alimentícios e de limpeza, mas sem muito volume, até agora.

Temos, em síntese, uma cadeia de distribuição e uma concorrência bastante variada. Em alguns casos, como nos produtos não alimentícios, alguns canais utilizam a *variedade, o crédito e o parcelamento* como principais ferramentas de marketing.

Esta competição para uma empresa supermercadista será em dois níveis: a *concorrência direta*, quando a alternativa varejista possui, pelo menos, as seguintes características: adotar o auto serviço, operar com estrutura de preços relativamente semelhantes, possuir uma área de vendas não inferior a 300 m<sup>2</sup> e vender somente à vista (incluindo aí cartões de crédito, débito e vales alimentação). Há, portanto, um processo direto de concorrência entre um supermercado e outro supermercado, ou entre um supermercado e lojas de auto serviço (tipo hipermercado ou até mesmo mini mercados).

Já o processo de *concorrência indireta* é mais sutil, porque se dá a nível de seções ou departamentos do supermercado, com seções e departamentos de outros tipos de comércio. Mas também ocorre entre seções e departamentos do supermercado com *pequenas lojas especializadas* naqueles mesmos artigos.

Por exemplo, a seção de brinquedos de uma loja supermercadista apresenta, como *concorrente indireto*, seções e departamentos de brinquedos de um grande magazine, assim como também compete, indiretamente, com uma pequena loja especializada em brinquedos. Outro exemplo de concorrência indireta para um supermercado é a seção de carnes. Ela concorre com os açougues, que não deixam de ser pequenas lojas especializadas.

Concorre-se, *direta ou indiretamente*, na busca de melhor posicionamento junto aos mercados de alimentícios e afins. O importante é que o empresário supermercadista, seja ele uma única loja, ou uma rede, saiba identificar, com clareza, quem são seus principais concorrentes diretos e seus principais concorrentes indiretos.

Tais definições são particularmente importantes na formulação da estratégia de preços e de promoções de sua loja, para adotar parâmetros para enfrentar aqueles *concorrentes que efetivamente disputam a preferência dos consumidores dentro do mesmo raio de ação de sua loja*.

Leve em conta que uma loja pequena terá uma capacidade de atração mercadológica inferior à loja grande, especialmente nas grandes compras do mês.

Mas, no que diz respeito às pequenas compras, a loja pequena poderá apresentar diferenciais a seu favor, como maior velocidade no atendimento, maior personalização no trato com o cliente, um cuidado especial nas mercadorias de natureza perecível (que são, normalmente, a base das pequenas compras), etc.

A questão chave é entender **QUAIS SÃO NOSSOS PONTOS FORTES E FRACOS**, comparativamente aos principais concorrentes e nos *posicionarmos no mercado explorando o que tivermos de melhor*.

Mais uma vez frisamos que o mercado de alimentícios e afins não é um todo único, padronizado. Há, neste universo, segmentos de consumidores diferenciados: os que gostam de lojas grandes, pela diversidade, pelo burburinho de clientes circulando, e até pela impessoalidade do atendimento. Ao contrário, existem aqueles que preferem a loja menor, porque a conhecem bem, porque são tratados com algum grau de personalização pelo pessoal da loja e que, por estas vantagens (segundo sua ótica), não são sensibilizados pelo poder de atração da grande loja.

Adotando este tipo de enfoque em relação à estrutura de competição de uma loja, pode o supermercadista *posicionar-se adequadamente e extrair o máximo de oportunidades de negócio, independente do porte de sua loja*.

Finalmente, *é preciso TER BEM CLARO quais são seus principais concorrentes (diretos e indiretos)*. Porque NINGUÉM conseguirá “brigar” com TODOS, pois isto irá quebrar a empresa! Logo, você precisa estabelecer seus alvos e enfrentar, um a um, com uma estratégia própria: em alguns brigará com preços, com outros investirá em maior qualidade, como é o caso de perecíveis, em geral.

Mas a pergunta é: afinal, **e você, o que deverá fazer?**

## O QUE É POSICIONAMENTO?

Nos vídeos sobre MERCADOS e CONCORRÊNCIA, falou-se em POSICIONAMENTO. Mas o que é isto, exatamente?

Vamos fazer uma comparação com a personalidade de cada um. Por herança genética e por influência do meio em que vive, a criança vai formando seu jeito de ser, com as características básicas de seu caráter, humor, inteligência, etc. A este conjunto de aptidões, virtudes e defeitos, dá-se o nome de personalidade.

No marketing supermercadista também ocorre um processo semelhante: cada loja, em função de sua localização, tamanho, aparência (interna e externa), de sua variedade e qualidade (de produtos), do atendimento que presta a seus clientes, etc, etc, acaba por definir sua “personalidade”. Ela poderá ser atraente, indiferente ou ruim, de acordo com as expectativas de seus consumidores, confrontada com aquilo que efetivamente ela entrega, diariamente, a eles.

Assim como não conseguiremos alterar muito da nossa personalidade, ao longo da vida, a loja também terá características que irão determinar, inevitavelmente, este seu posicionamento. Por exemplo: se ela está localizada em um bairro de classe D e E, não terá muito sentido pretender posicioná-la como uma loja sofisticada...

Se ela tem 300 m<sup>2</sup> de área de vendas, seria um absurdo querer “vendê-la” como uma loja de grande variedade de produtos, tipo hipermercado. E assim por diante...

Queremos dizer que, a loja, tratando-a como um “produto”, terá algumas características que deixarão pouca margem de manobras para mudar sua “personalidade”. Ou seja, o posicionamento da loja terá que ser realista, derivado destas suas características fundamentais, como localização e tamanho, por exemplo.

Outra questão crucial, para definir seu posicionamento e que, em grande parte, deriva da sua localização e do seu raio de ação mercadológica, trata dos segmentos de mercado que serão seus públicos-alvo: qual classe social, quais faixas etárias, qual sexo predominante, quais as ascendências étnicas de seus clientes, etc.

Tendo isto em mente, será preciso entender quais são as expectativas destes segmentos: o que desejam encontrar no “seu” supermercado? Quais produtos? Qual nível de serviço? Qual a importância que darão à variável preço? Será preciso estacionamento? Ou seria melhor ter uma parada de ônibus próxima à loja, etc, etc...

Em suma, precisamos entender qual será o “pacote” de benefícios para oferecer e agregar à nossa loja, visando encantar estes clientes. Temos condições de fazê-lo? Em quanto tempo? Por onde iremos começar, se não houver recursos para implementar tudo de uma vez só?

Enfatizamos que posicionamento requer uma atenção às características dos consumidores que desejamos conquistar e muito realismo para compreender o que poderemos (e não poderemos) oferecer a eles. E, claro, sem esquecer os concorrentes, diretos e indiretos, que estarão tentando fazer exatamente a mesma coisa.

Mas e como saber quem são os concorrentes do nosso açougue, por exemplo? É simples: onde seus clientes costumam comprar carne, quando não o fazem em sua loja? A resposta a esta pergunta indicará os concorrentes de seu açougue. A mesma coisa para a padaria, a seção de hortifruti, etc.

Portanto, também será necessário definir contra quem nossa loja irá brigar. E como será esta briga, com quais ferramentas e com qual intensidade, por exemplo.

Constata-se que todos estes processos exigem observação, análise e, principalmente, informações verdadeiras. Quando menos “chutômetro” você utilizar, maiores suas chances de acerto e de sucesso.

Com sua estratégia pronta, restará “vender” sua loja a seus clientes-alvo: comunicar este posicionamento de forma clara e convincente, todos os dias, por todos os meios possíveis, para atraí-los e fidelizá-los.

## MARKETING DIGITAL ESTÁ SENDO IMPLEMENTADO?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **PROGRAMA DE FIDELIDADE.**

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

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

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

Seja transparente sobre as políticas do programa, incluindo informar como os pontos são acumulados, como expiram e como os clientes podem resgatar recompensas. A clareza contribui para a confiança do cliente.

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

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

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

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

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

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

## AUMENTAR VENDAS

*Organize o layout da loja* de forma estratégica, colocando produtos de alta demanda distribuídos pela loja, de forma intercalada com outros produtos de menor procura. Crie seções atrativas para promover produtos sazonais ou em promoção, especialmente aqueles com melhor **LBF**.

*Treine sua equipe* para oferecer um excelente atendimento ao cliente. Clientes satisfeitos são mais propensos a retornar, além de recomendar a loja para outras pessoas.

Crie *promoções atraentes* e descontos especiais para incentivar venda adicional. Considere programas de fidelidade para recompensar clientes frequentes. Implemente programas de recompensas para clientes fiéis. Ofereça descontos exclusivos, brindes ou pontos acumulados que possam ser trocados por produtos.

Mas faça um *calendário promocional* para o ano, com revisões mensais, de forma a poder planejar com antecedência as compras, elaboração de material de divulgação, orientação do pessoal da loja, etc. Não adote uma postura atabalhoada, com as coisas sendo decididas e realizadas de última hora...

Ofereça uma ampla *variedade de produtos* para atender às diferentes necessidades dos clientes. Certifique-se de incluir opções de marcas populares e produtos locais, mas levando em conta o peso no giro dos estoques e a contribuição que cada um deles trará para a melhoria do **LBF**.

Desenvolva uma *presença online* através de redes sociais e um site simples, como um blog, por exemplo. Utilize essas plataformas para divulgar promoções, compartilhar dicas de compras e interagir com os clientes. Mantenha postagens atualizadas sobre os clientes (com a autorização destes) e seus interesses no bairro, cidade, etc.

Crie *cestas de compras* estrategicamente planejadas para incentivar vendas maiores. Agrupe produtos complementares ou ofereça descontos na compra de certas combinações. Mas não ponha “porcarias” na cesta, na ilusão de que o cliente não tem senso crítico...

*Foque na experiência do cliente* dentro da loja, garantindo que seja agradável, organizada e fácil de navegar. Invista em limpeza, higiene e iluminação adequada. Lembre-se que a aparência da equipe, com seus uniformes, crachás, barbas, cabelos, etc, passam uma imagem da qualidade dos produtos que sua loja vende.

Mantenha um *estoque bem gerenciado* para evitar falta de produtos de grande demanda. Utilize sistemas de gestão (**ERP**) para monitorar o estoque e facilitar a reposição. Mas, lembre sempre, nas gôndolas, valorize os produtos de maior **LBF** e não apenas os de maior venda. *Quem paga as contas é o LUCRO e não as vendas...*

Estabeleça *parcerias com produtores locais* para oferecer produtos frescos e exclusivos. Isso não apenas atrai clientes que buscam produtos regionais, mas também fortalece os laços com a comunidade. Identifique sua loja como um membro ativo da comunidade na qual ela está inserida.

Lembre-se de que a chave para o sucesso está na adaptação contínua às necessidades e preferências dos seus clientes. Analise regularmente os resultados das estratégias implementadas e esteja disposto a ajustar sua abordagem conforme necessário. *A mudança permanente é a única certeza no varejo.*



## MELHORAR LUCRO BRUTO

Busque *negociações vantajosas com fornecedores* para obter melhores preços e condições de pagamento. Isso pode incluir descontos por volume, prazos de pagamento estendidos ou parcerias exclusivas. Comprar em conjunto poderá facilitar neste esforço, pela adição na demanda de outros supermercados parceiros.

Analise regularmente os *preços dos produtos* e ajuste-os conforme necessário para permanecer competitivo no mercado. Contudo, ao analisar pesquisas, ***exija de seus pesquisadores equidade no número de itens nos quais sua loja está mais cara e no número de produtos em que ela está mais barata!*** Ou seja: para baixar o preço de 10 produtos para acompanhar a concorrência (direta e indireta) será necessário aumentar outros 10 em que sua loja está com o preço mais baixo. Lembrar sempre: **o melhor preço será aquele que a concorrência permitir e que os clientes estão dispostos a pagar!**

Utilize estratégias de precificação dinâmica para maximizar os lucros em produtos de alta demanda. Avaliação das categorias de produtos, com uso da planilha bi dimensional, certamente o ajudará em muito para atingir este objetivo.

*Confira, regularmente, o LBF* dos diversos produtos, à procura de erros de precificação, esquecimento de reajustes de produtos que estiveram em promoção, alterações nos preços de compras junto a fornecedores, etc. Listagem do **LBF** em ordem crescente (do menor ao maior) é um método rápido e fácil para se encontrar erros ou distorções na precificação real.

Planeje *promoções e descontos estratégicos* para impulsionar as vendas, aumentando o volume e, conseqüentemente, o lucro bruto. Novamente, a planilha bidimensional poderá ajudá-lo a escolher os produtos mais interessantes, em cada categoria, para incluir no esforço promocional.

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

Implemente estratégias de *cross-selling* (venda cruzada) e *up-selling* (venda adicional) para incentivar a venda de produtos complementares ou versões premium, aumentando o valor médio das transações. Em especial, promova produtos de maior **LBF** junto com aqueles em que os preços são necessariamente baixos para acompanhar a concorrência.

Otimize o *treinamento de pessoal* buscando reduzir ou eliminar práticas que gerem quebras de mercadorias, oportunidades de furtos, erros de precificação, vencimento nas datas de produtos, etc. Uma boa ajuda é o **PROGRAMA + LUCRO**, que os colaboradores podem baixar para seu celular e consultar sem internet ou rede interna. Atenção especial no recebimento em suas entregas e eventuais fraudes na passagem de produtos pelo PDV...

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

Considere a possibilidade de *diversificar os produtos e serviços* oferecidos, incluindo linhas de produtos exclusivos, (com maior **LBF**) e serviços adicionais (como entrega em domicílio) ou parcerias estratégicas para ampliar as fontes de receita. Mas avalie na planilha de resultados se, ao melhorar as vendas com ações de custo elevado, não irá piorar a última linha.

Porém, não se esqueça de avaliar bem áreas de venda e estocagem necessárias, capital de giro para bancar adição nos estoques, pessoal competente para compras e operar estes novos itens, além, é claro, de ter certeza que eles são adequados para o perfil dominante de seus clientes.

A implementação dessas estratégias pode variar de acordo com as características específicas do supermercado e do mercado em que está inserido. *Monitorar constantemente o desempenho* e estar disposto a ajustar as estratégias conforme necessário são práticas-chave para melhorar continuamente o **LUCRO BRUTO**.

## RACIONALIZAR DESPESAS

Implemente práticas sustentáveis para *reduzir os custos de energia*. Isso pode incluir, além do treinamento de seu pessoal, a instalação de lâmpadas de baixo consumo, a otimização do uso de refrigeração e a adoção de medidas para reduzir o desperdício de água. Opções de compra de energia no mercado aberto e a instalação de energia eólica ou solar poderá contribuir para a otimização energética.

Avalie a *automação de processos*, como o uso de sistemas de ponto de venda (PDV) adequados, para aumentar a eficiência operacional e reduzir os custos com mão de obra. Procure avaliar sua operação, buscando eliminar gargalos, repetição de tarefas, eliminação daquelas desnecessárias, etc.

E, lembre-se sempre: **POLIVALÊNCIA** no uso do pessoal. Naquelas funções de conteúdo não técnico, busque fazer alternância, tipo: hora de atender clientes, todo mundo na frente de loja ou repondo estoques de produtos que estejam acabando na área de vendas. Mas, se a loja estiver vazia: limpeza, arrumação, reuniões, etc.

Invista em *treinamento para a equipe*, garantindo que estejam bem informados sobre práticas eficientes de trabalho e segurança alimentar. Uma equipe bem treinada pode reduzir erros e melhorar a eficiência.

Considere *facilitar ao máximo métodos de pagamento eletrônico* para reduzir os custos relacionados ao manuseio de dinheiro e cheques, além de agilizar as transações.

Controle o consumo, compras e *estoques de embalagens*. Não apenas de frente de loja, mas também as de padaria, fiabreria, açougue, etc. Elas têm um peso razoável no conjunto das despesas.

Realize *manutenção preventiva* em equipamentos, como refrigeradores e freezers, ar condicionado, redes lógicas e elétrica, servidores, pdvs, etc, para evitar avarias, interrupção de operação e também e garantir a eficiência energética.

Implemente estratégias para *reduzir desperdícios de alimentos*, como promoções para produtos próximos à data de vencimento e, se inevitável, doações para organizações beneficentes locais.

Estabeleça métricas para *monitorar o desempenho financeiro* e operacional regularmente. Isso permitirá identificar áreas de oportunidade para cortes de custos e melhorias contínuas. Orçamento de despesas, com análise de previsões e de realizadas, irá ajudar em muito. “Aquilo que não for medido, nem compreendido, não será gerenciado”!

Utilize a *planilha com os indicadores de desempenho*, procurando comparar seus índices com os de outras lojas similares. Se você fizer parte de uma Central de Negócios isto será muito facilitado. Avalie no **CHECKLIST** do **+LUCRO** as atividades que contribuem para a racionalização de despesas.

Lembre-se de que a *eficiência operacional é crucial para a saúde financeira* de um supermercado. Monitorar de perto as despesas e *buscar constantemente maneiras de otimizar os processos* ajudará a manter um equilíbrio saudável entre custos e receitas.

## ESTOQUES, LIQUIDEZ E CAPITAL DE GIRO

Alguns negócios, como supermercados, são altamente geradores de caixa, ainda que não (necessariamente) de lucro. A liquidez corrente, no setor, normalmente, está em volta de 1,00. Ou seja, para cada real exigível, no curto prazo, a empresa terá R\$ 1,00 no seu disponível de curto prazo (menos de um ano).

O setor se caracteriza por um prazo médio de vendas relativamente curto (QUANDO HOUVER ANTECIPAÇÃO): cartões de crédito, débito e os “cartões alimentação”, mais vendas a dinheiro, representam o grosso de sua receita.

O prazo médio normal de compras, por outro lado, gira ao redor de 23/26 dias. Claro que, conforme o porte da empresa isto muda bastante. *Estamos falando em “médias”.*

O que este cenário indica? Que as empresas supermercadistas são, normalmente, financiadas por seus fornecedores. Novamente: *quanto maior o porte da empresa mais intensamente isto acontece.*

Porém, há outra variável que irá influenciar, fortemente, sua liquidez: **o tempo de permanência de seus estoques**. Se uma empresa tem, na média, 30 dias de vendas em seus estoques, seu giro será de 12 vezes ao ano. Se, hipoteticamente, seus estoques sejam suficientes para 60 dias de vendas, seu giro será de 6 vezes ao ano. Ou seja, quanto maior o giro menor o tempo de permanência de seus estoques. E, quanto maior seu giro, maior liquidez corrente (potencialmente).

Como já vimos em outro vídeo, a **rentabilidade também influenciará na liquidez**, uma vez que empresa que gera resultado “produz” capital de giro e, claro, maiores probabilidades de uma boa liquidez.

Em outras palavras: quanto maior o giro (e menor o tempo de permanência) mais estaremos usando o fornecedor como financiador de nossa operação. Isto poderá não ser crucial, mas, no Brasil, historicamente, os juros são elevados e o giro de estoques deve ser motivo de cuidado especial para a melhoria de nosso resultado.

Contudo, existem fatores incontroláveis que podem complicar nossas metas de giro: distância em relação aos centros de produção dos produtos revendidos, por exemplo, pode ser um problemão. O tempo de transporte após a emissão de NF pode dificultar uma gestão adequada.

Volumes mínimos de compras, definidos pela indústria, também pode obrigar os pequenos e médios supermercados a suportar tempos de permanência mais longos do que desejariam. *Claro que, numa situação assim, distribuidores e atacadistas podem ser uma opção para melhorar o giro, porém aumentando o CMV, pois seu custo será maior do que a indústria...*

Em suma, diversos fatores podem complicar ou facilitar o giro de estoques. Mas, em princípio, este deveria ser igual ou menor do que nosso prazo médio de compras. Novamente, contudo, uma questão-chave para administrar giro de estoques: inventários ou posição de estoques confiável. *Claro que só é possível definir qual o giro a partir da informação de qual é o valor (ou as quantidades físicas) da mercadoria armazenada na(s) loja(s) e depósito(s)...*

Mas, faça ou não inventários regulares ou a informação confiável em seu ERP sobre os estoques, uma questão importante é o **TEMPO DE PERMANÊNCIA PROJETADO**. Se o conceito de **TP** (tempo de permanência) diz respeito ao número de dias de vendas que seu estoque cobre, claro que a evolução de seu faturamento irá impactar neste indicador. Por exemplo: se suas vendas estiverem andando abaixo do previsto, claro que seu estoque ficará superdimensionado pois as compras foram feitas com base nesta previsão.

Portanto, um método simples para sinalizar ajustes necessários em seu estoque, para cima ou para baixo, é utilizar a venda média diária, do período analisado, para calcular o TP:

Venda média diária (até o décimo dia do mês em curso): R\$ 33.000,00

Valor do estoque (no dia 10): R\$ 1.200.000,00

TP = (1.200.000,00 dividido por 33.000,00 >>> TP = 36,36 dias

**Lembrando que os valores devem ser computados pelo mesmo critério: vendas e estoques, ambos, a preço de custo ou ambos a preço de venda.**

Caso sua meta fosse TP = 30 dias, sua empresa teria que reduzir 6,36 dias ou o valor de R\$ 230.000,00 (em número redondo, resultado de venda média/dia x número de dias em excesso) do seu estoque presente.

Por outra abordagem, o giro de estoques (ou TP) poderá ser “sacrificado” por outro objetivo: reduzir CMV. Nas empresas capitalizadas e com liquidez mais elevada (em relação à média) o empresário poderá manter um giro mais lento por preferir REDUZIR o CMV em decorrência de lotes de compras maiores. Normalmente: maior volume no pedido, preços mais baixos...

Por outro lado, o tempo de permanência de estoques também precisa levar em conta o risco de ruptura. Não adianta buscar acelerar o giro mas perder vendas por falta de produtos. *Lembre que a relação matemática é entre o **VALOR DOS ESTOQUES** e o **VALOR DAS VENDAS**. Se ambos caírem, a relação se manterá a mesma...*

A posição de liquidez da empresa e sua filosofia de compras/vendas é quem determinarão as metas de giro em seus estoques, claro. Maior capital de giro próprio, maior folga!

Em suma, não se pode determinar uma política única para empresas diferentes. Cada caso é um caso. ***Mas gerenciar estoques é vital para uma performance financeira sadia!***

## PREVISÃO DE VENDAS E COMPRAS.

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

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

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

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

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

Mas como saber que percentual colocar? Olhe para trás e planilhe a distribuição diária dos meses anteriores, para identificar um padrão, aproximado, por semanas e por dias de cada semana. Provavelmente o período entre os dias **29/30/01** e dias **10 a 15** terão vendas mais elevadas. As semanas do meio do mês serão piores...

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

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

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

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

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

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

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

Com base nisto, ela irá calcular a **PROJEÇÃO** de suas vendas, as compras projetadas por dia e o *percentual de compras REAL* da loja, indicando qual o **SALDO DE COMPRAS** para o resto do mês, atualizado diariamente.

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

## SALDO DE CAIXA COMO INDICADOR DE RENTABILIDADE.

A pergunta mais angustiante para o supermercadista é: minha operação está sendo lucrativa? Em quanto? Claro que sua contabilidade irá demonstrar isto nas DREs, balancetes e no balanço anual. Mas, pela própria natureza das operações contábeis, suas conciliações e ajustes, esta informação, embora mais precisa, é demorada.

A experiência demonstra que o **SALDO DE CAIXA** pode ser um indicador bastante aproximado para responder aquela pergunta inicial. Mas é preciso fazer um alerta: retiradas anormais ou aportes de dinheiro extras, poderão criar distorções.

Retiradas anormais seriam saídas de caixa para aquisições de imobilizados, reformas e substituição de equipamentos, aportes para outras atividades econômicas, uma loja nova, etc.

Aportes extras seriam todas as entradas de caixa que não tiverem origem na sua operação normal: venda de imobilizado, aumento de capital, recebimento de numerário proveniente de ações legais na área de tributos, etc.

Para estas saídas ou entradas extraordinárias, há um campo **OBSERVAÇÕES** nas planilhas de saldo médio mensal e na de saldo anual, para o registro delas.

Contudo, descontando-se estas “anormalidades” a movimentação financeira do próprio negócio, restrita aos pagamentos de fornecedores e despesas operacionais (aqui incluídos os impostos) ou ao recebimento das vendas (nas suas diversas formas), produzirá um saldo de caixa variável, nos diversos dias do mês. Baixe [AQUI](#) a planilha de acompanhamento do SALDO MENSAL e [AQUI](#) a de acompanhamento do SALDO ANUAL.

Evidentemente, este saldo dependerá de duas variáveis básicas: a relação entre vendas e compras, mais no curto prazo, e a rentabilidade do negócio, com efeito no longo prazo.

Seu saldo de caixa poderá ficar apertado se as compras estiverem desequilibradas em relação ao andamento de suas vendas. Tratamos disto no [MENU DA SUSTENTABILIDADE](#). Mas isto será corrigido, no curto prazo, quando se põe o “pé no freio” nas compras, fazendo-as voltar ao normal.

Mas, especialmente no caso de haver poucas distorções no seu giro de estoques, o saldo de caixa poderá indicar se sua empresa está fazendo resultado, ou não. Se ele crescer, proporcionalmente às suas vendas, a operação é lucrativa! Mas, se o percentual dos saldos médios mensais não está crescendo em relação às suas vendas, não será preciso aguardar sua contabilidade para ligar o sinal amarelo...