

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.

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.

CLASSIFICANDO OS SKUs DE SUA LOJA

Todos os produtos com os quais sua loja trabalha têm a mesma importância? *Claro que não: alguns vendem mais do que outros e nem todos têm a mesma lucratividade!*

Vamos usar, aqui, o conceito de “**LUCRO BRUTO DE FEIRANTES**”, ou seja: preço de venda menos o custo de aquisição da NF, o custo pago, na duplicata, para o fornecedor.

Mas e os impostos? Nesta abordagem trataremos os impostos como “despesas tributárias”.

Com esta abordagem fica mais simples saber a cada venda, a cada dia ou semana, o lucro bruto da operação: quanto recebemos pela venda e quanto pagamos por aquilo que foi vendido. A diferença é o **LUCRO BRUTO DE FEIRANTES**, com o qual as contas serão pagas.

Estabelecido este critério de lucratividade, voltemos à classificação dos produtos da loja, com base nestes dois indicadores: *quanto vendem e quanto é seu LBF*.

Um gráfico **ABC** das vendas, listaria os produtos que representam **50 %**, **30%** e **20%** do total. O primeiro grupo serão os “campeões” de suas vendas. O último será composto pelos “lanterninhas”, claro.

A mesma coisa deve ser feita com base no **LUCRO BRUTO DE FEIRANTES (LBF)**, onde cada produto estará em uma das três posições na curva **ABC**.

Distribuídos os produtos segundo estes dois indicadores, teremos uma matriz bidimensional extremamente útil, onde todos os produtos poderão estar em nove posições diferentes: **AA, AB, AC, BA, BB, BC, CA, CB, CC**.

As “estrelas” de sua loja serão os produtos da posição **AA**, os melhores em vendas e, simultaneamente, os de maior lucratividade. E os “pepinos” serão os da posição **CC**, a nona: os piores em vendas e também os de menor rentabilidade...

Os produtos prioritários em sua gestão de categorias, serão os **AA, AB, BA e BB**: os de maior contribuição às vendas e à rentabilidade. **Mas, quais são estes SKUs? Eles são o “filé mignon” do seu negócio e precisam ser administrados com uma lupa!**

Só é necessário registrar a venda física de todos os produtos, classificá-los em uma listagem **A** (50%), **B** (30%) e **C** (20%) do período. Depois, multiplicar esta quantidade pelo valor de venda do PDV, do dia. Fazer a mesma coisa com o valor da última NF de entrada, para precificar *quanto custou aquela a compra do que foi vendido*. A diferença entre os dois somatórios é o **LUCRO BRUTO DE FEIRANTES** do período, ignorando créditos e débitos nas transações do SKU, pois **o imposto a pagar será uma despesa tributária, a ser paga no mês seguinte**.

Lembrando que isto é dinâmico, alterando de acordo com sazonalidade, mudanças nas condições de mercado, na política de fornecedores, etc.

VOLTAR

GESTÃO DE CATEGORIAS COM BASE NA MATRIZ BI DIMENSIONAL

Como vimos em outro vídeo, os **PRODUTOS PRIORITÁRIOS** serão aqueles que estiverem nas posições **AA**, **AB**, **BA** e **BB**, porque estão com alta e média vendas assim como em alta e média lucratividade.

Sua equipe precisa saber quais são estes Itens, para zelar por sua exposição adequada, cartazamento e precificação, eventuais degustações, acompanhamento da concorrência, etc. *Os compradores precisam focar sua atenção no giro adequado destes produtos, evitando rupturas, especialmente.*

Os classificados na posição **CA** e **CB** merecem uma análise das alternativas para aumentar sua venda, uma vez que estão numa posição de alta e média lucratividade. Não serão em grandes número mas, às vezes, uma exposição mais agressiva ou utilizar cross merchandising faz com que suas vendas reajam.

*Os compradores precisam analisar e estabelecer estratégias que possibilitem melhorar as negociações daqueles produtos que estejam nas posições **AC** e **BC**. São produtos de alta e média vendas, porém com rentabilidade baixa.* Normalmente tratam-se de produtos dominantes no mercado, onde as negociações são mais difíceis. Nestes casos, talvez deixá-los em posição de pouca visibilidade e valorizando similares com melhor rentabilidade pode ser uma alternativa.

*Precisamos, também, reavaliar a necessidade de manter em linha os produtos **CC** ou substituí-los, se houver chance de melhorar a rentabilidade e a venda.*

Em suma, se esta classificação for feita por categorias de produtos, ficará ainda mais fácil a gestão de espaços na loja bem como a estratégia de negociação em cada uma delas. Quanto mais específica e minuciosa for esta classificação, mais frutos iremos colher tanto em vendas quanto na lucratividade.

[VOLTAR](#)

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.

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...