

## EQUAÇÃO ARITMÉTICA BÁSICA DO LUCRO

A operação do seu supermercado é, em princípio, muito simples: você oferece e vende para seus clientes alguns milhares de produtos. Com isto, fará sua Receita. Mas os produtos e insumos precisam ser adquiridos de diversos fornecedores. E pagos, claro. Será o Custo da Mercadoria Vendida (CMV).

Mas, para operar você também precisa de um prédio, funcionários, equipamentos, energia, embalagens, recolher e pagar os impostos devidos, etc. São as Despesas: operacionais, administrativas, tributárias, etc.

Deduzidas da venda estas parcelas que compõem seu custo: CMV e as Despesas, a sobra será o resultado operacional de sua loja.

Vamos imaginar uma loja que venda um milhão de reais mensais. E seu CMV seja ao redor de 70 %. O Lucro Bruto será a diferença entre a venda e o CMV, que, neste exemplo, será de 30 %.

Deste Lucro Bruto terão que sair os recursos para o pagamento das despesas da operação da loja. Na média, elas representam cerca de 24 % sobre a venda. Neste momento, não vamos nos preocupar com créditos e débitos tributários. Mais tarde iremos falar sobre isto. Aqui, o saldo a pagar de impostos será incluído em Despesas Tributárias, para facilitar o raciocínio.

No exemplo, o lucro operacional normal seria de quarenta mil reais, ou de 6 % sobre a venda total. Como dissemos anteriormente, esta planilha apresenta um esquema simplificado, mas que poderá ser muito importante para você formular um programa de MELHORIA DE RESULTADOS.

Vamos fazer uma simulação inicial aumentando em 5 % as vendas, para verificar o que acontecerá com a última linha. Observem que as demais parcelas, claro, também aumentaram em 5 % sobre a base anterior, inclusive o lucro.

Mas, no mundo real, embora algumas despesas variáveis também aumentassem com este novo patamar de vendas, como embalagens, talvez alguns funcionários a mais no atendimento, limpeza, etc, suas despesas fixas, como aluguel, salários do pessoal-chave da loja, energia, etc, não se alterariam.

Na linha das despesas, portanto, não aumentaremos, proporcionalmente, os mesmos 5 %. Podemos supor que, pela diluição das fixas, as despesas totais aumentariam apenas 2,81 %. Por causa disto, haveria um AUMENTO de 13,75 % sobre o lucro inicial.

Mas vamos adiante: e se, além do aumento de vendas, conseguíssemos reduzir também o CMV em 0,5 %? O que aconteceria? O lucro aumentaria em 22,50 %!!!

Para finalizar nosso raciocínio, agora iremos propor também um programa de racionalização de despesas (além daquela melhoria provocada pela diluição das despesas fixas com o aumento de 5,0 % nas vendas). Vamos supor que conseguíssemos uma redução de mais 1 % nas despesas operacionais. Como ficaria a última linha, o resultado?

Haveria um aumento no lucro de 40,00 %!!!

Entenderam a ENORME diferença que produzirá, na última linha, uma combinação de ações para uma pequena melhoria no patamar de vendas, associada à uma leve redução no CMV e um programa de racionalização de despesas, eliminando o supérfluo?

Pois este é o espírito deste programa: levá-lo a analisar sua empresa e ajudá-lo a identificar em qual das parcelas desta equação elementar você poderá fazer um esforço para melhorar seu resultado.

Mas deu para perceber que valerá a pena, não?

## AÇÕES QUE IMPACTAM O LUCRO

Bem, agora que você já percebeu o impacto de pequenas mudanças nas parcelas intermediárias daquela planilha sobre o **RESULTADO FINAL** de seu supermercado, vamos aprofundar um pouco o assunto. *O desafio, claro, é conseguir mudar a operação da loja, de tal forma que:*

- 1) **AUMENTE-SE AS VENDAS;**
- 2) **MELHORE-SE O LB;**
- 3) **E RACIONALIZE-SE AS DESPESAS, ELIMINANDO O DESNECESSÁRIO.**

Na planilha era só alterar as células correspondentes. *Na vida real, será preciso implementar uma série de ações, muito bem planejadas e executadas, para que produzam o resultado esperado.*

Mas, por onde começar?

Atuar sobre qualquer uma destas três parcelas é um processo complexo e profundo. Por isso, provavelmente, não teremos condições de enfrentar as três, ao mesmo tempo. Portanto, precisaremos escolher **POR ONDE** começar.

Claro que **AUMENTAR VENDAS** trará maior facilidade para se avançar com as outras duas. Mas, existem armadilhas no caminho...

Por exemplo: se, no esforço para vender mais, tivermos que fazer uma ação promocional muito grande, com preços bastante agressivos, *poderemos sacrificar o LUCRO BRUTO*. Neste caso, é bom consultarmos a planilha e avaliar a relação e influência das duas variáveis: mais **VENDAS** e menor **LB**, para verificarmos o impacto na última linha.

Observem que, no exemplo, se aumentássemos as vendas em 10 % mas com uma redução de -1 % no lucro bruto, o que aconteceria com a última linha? O lucro também teria aumentado em 10 %. Porém, não se esqueça que as despesas só subiram 5,77 %, *por conta da melhor diluição das despesas fixas.*

*Mas, e se tivéssemos que reduzir em até -2 % o LB para conseguir o aumento de 10 % nas vendas? Ainda seria um bom negócio?*

**A planilha mostra que não:** teríamos perdido dinheiro. Para sermos exatos, cairíamos -17,5 % em relação ao lucro anterior, mesmo com as despesas subindo apenas 5,77 %!

Da mesma forma, vamos supor que tivéssemos optado por não reduzir preços nem sacrificar **LUCRO BRUTO**, mas por uma estratégia de melhorar serviços na loja: como horários mais extensos, serviço de entregas grátis nas compras dos clientes, mais propaganda destas alterações, ar condicionado e maior quantidade de empacotadores. E, estas melhoras trouxessem um aumento nas vendas de 10 %. Mas, e se as **DESPESAS GERAIS**, com tudo que melhorariamos na operação, aumentassem em 3 %. Como ficaria a última linha?

*Perderíamos -45 % em relação ao patamar anterior...*

Conceitualmente, o que pretendemos, aqui, é salientar a relação estreita que existe entre o custo e o benefício de cada ação destinada a melhorar uma das parcelas da nossa equação aritmética básica. ***Se, para aumentar uma delas outra diminuir, será preciso avaliar se vale a pena: a última linha é a que importa!***

Você pode (e DEVE) simular diversas alterações em cada uma das parcelas, para entender a relação entre elas e o efeito sobre seu resultado!

## LUCRO BRUTO x AUMENTO DE VENDAS

Vamos supor que sua empresa escolheu priorizar a **MELHORIA DO LUCRO BRUTO** no programa **MAIS LUCRO**. Isto tem sentido, pois "quem paga as contas é o lucro e não as vendas". Mas, já vimos na **PLANILHA de SIMULAÇÃO**, que um plano para aumentar as vendas, se for atabalhado, poderá até piorar a última linha, que é **O QUE IMPORTA!**

Vejam no mundo real: 1) suas despesas totais seriam de **24%** sobre as vendas, incluindo aí, aproximadamente, **3% de impostos** (ICMS e PIS/COFINS): 2) destes **24% totais, 5% são variáveis**: os impostos e mais algumas despesas, como embalagens (frente de loja e retaguarda), pessoal adicional, etc.

Ou seja: **19%** serão fixas e **5%** variáveis. Com uma venda de **R\$ 1.000.000,00** elas totalizariam **R\$ 240.000,00** das quais **R\$ 190.000,00** seriam fixas e **R\$ 50.000,00** variáveis.

Se você obtiver (e manter) um aumento de **10%** sobre suas vendas, elas passariam para **R\$ 1.100.000,00**. Portanto, suas despesas totais (**24%**) totalizariam **R\$ 245.000,00** continuando **R\$ 190.000,00** (fixas), mais **R\$ 55.000,00** (variáveis). Isto representaria **R\$ 245.000,00** no total. Ou **22,27%** sobre as vendas. Observe que haveria um ganho de 1,73%, sobre as vendas, na sua produtividade.

A pergunta crucial é: em quanto você poderia baixar o **LUCRO BRUTO** para obter e manter, pelo menos, **O MESMO RESULTADO FINAL?**

Analisando a **PLANILHA de SIMULAÇÃO**, constatamos que, **NO MÁXIMO, poderia se "queimar" -2,28% do LUCRO BRUTO**. Ou seja, ele poderia cair para até **27,72%**. Este seria o **ponto de equilíbrio entre VENDAS x LUCRO BRUTO**, neste exemplo!

Esta é apenas uma simulação, devendo você seguir o mesmo raciocínio na sua empresa. Queremos lembrar que muitos fixam muito em **AUMENTAR VENDAS, com promoções agressivas**, mas nem sempre procurando medir o que aconteceria com seu **LUCRO BRUTO**, que é **QUEM PAGA AS CONTAS!**

Evidentemente, para esta simulação, você precisará saber **QUAL É SEU LUCRO BRUTO**. Conforme explicado no programa, quando se usar o conceito de LBF, poderemos medir este até diariamente e no acumulado do mês, em qualquer momento. Se você usar **STARTWO** ou **FLEX**, da RP Informática, já tem isto pronto em seu ERP.

Conceitualmente, o que pretendemos, aqui, é salientar a relação estreita que existe entre o custo e o benefício de cada ação destinada a melhorar uma das parcelas da nossa equação aritmética básica. ***Se, para aumentar uma delas outra diminuir, será preciso avaliar se vale a pena: a última linha é a que importa!***

Você pode (e DEVE) simular diversas alterações em cada uma das parcelas, para entender a relação entre elas e o efeito sobre seu resultado!

Baixe [AQUI](#) a PLANILHA DE SIMULAÇÃO para buscar definir seus objetivos tentativos.

## 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. Ela se encontra no PENDRIVE, no subdiretório \FORMAR\SIMULE.

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...”. Há dois menus que tratam destes indicadores: **QUEM NÃO SABE PARA ONDE VAI ESTÁ SEM RUMO** e **A SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO DEPENDE DO CAPITAL DE GIRO**.

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 precificação, o margearamento que está sendo utilizado, mas não trata das quebras...

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.*