

VAREJO & ETC

## Acompanhar índices de desempenho ajuda a entender melhor o negócio

Como gerenciar algo que não se mede? A questão ilustra bem a rotina de grande parte dos pequenos e até médios estabelecimentos varejistas de alimentos pelo País, que às vezes sequer conhecem e muito menos controlam os principais indicadores de gestão, e seguem agindo por intuição.

“Acredito ser um fator cultural. Muitos supermercadistas ainda não mudaram a forma de gerir suas lojas porque sempre tiveram sucesso trabalhando por sensibilidade. Contudo, hoje o segmento é mais competitivo do que era no passado, sendo necessário que o empresário acerte mais nas suas decisões. Quanto mais informações ele tiver, menos erros cometerá”, diz Ladmir Carvalho, presidente da Alterdata, que desenvolve softwares de gestão para o varejo.

“A administração por índices de performance é o que norteia todas as empresas atualmente, sejam grandes ou pequenas, mas para isso deve haver uma cultura interna que a favoreça, e deve começar pela alta gestão, para que com isso toda a cadeia hierárquica seja condicionada a tomar decisões baseadas em modelos matemáticos de performance.”

Se por um lado há os empresários que não têm o hábito de coletar dados, organizar e acompanhar a gestão, há ainda aqueles que simplesmente não têm orientação, ou não sabem o que fazer com eles, e quais atitudes tomar frente aos resultados, na opinião de Joaquim Cardoso Tavares, diretor da SG Sistemas, do mesmo segmento.

Para o especialista, há pelo menos três indicadores essenciais para uma boa gestão. “O ticket médio, que nada mais é do que o valor médio de cada venda, ajuda a compreender se os itens vendidos são de maior ou menor valor, e serve de base para a estratégia empresarial, se as ações devem ter foco no aumento de itens vendidos ou no preço dos itens vendidos”, diz Tavares.

“O ROI (Retorno sobre o Investimento) é basicamente o retorno financeiro obtido pelo supermercado a partir de determinado investimento. Pode ser usado tanto na gestão administrativa como na de marketing, pautando quais as ações mais eficazes de acordo com os objetivos do negócio.”

Por fim, o executivo da SG Sistemas cita a satisfação do cliente como um ponto a ser monitorado. “Além de voltar à sua loja, um cliente satisfeito vai indicar e falar bem do seu empreendimento para amigos e familiares. Mesmo que ele não saia totalmente feliz, se sentir que a loja entende e se preocupa com a opinião dele, pode voltar e ter uma experiência positiva. Nenhum cliente é dispensável, pois não existe empresa sem cliente”, reforça Tavares.

Na visão de Carvalho, da Alterdata, acompanhar o faturamento, por exemplo, é muito importante, pois trata-se de um indicador de risco que não pode ser desprezado. Entretanto, detalhar este faturamento por grupo de produtos pode ser muito relevante para entender os tipos de itens que sustentam outros que sejam ineficientes.

“Saber qual é o lucro da organização é fundamental, mas só conhecer o lucro geral pode ser insuficiente para gerar ações pontuais num determinado departamento.

## OS 8 SINAIS

CONHEÇA OS PRINCIPAIS INDICADORES DE GESTÃO QUE PRECISAM SER ANALISADOS EM SEU SUPERMERCADO



Fonte: Alterdata, SG Sistemas e Sincroniz

Se na operação há muitos desperdícios, é necessário controlá-los, mas definir esses gastos por setores ajudará em medidas pontuais onde os maiores problemas acontecem. Quanto mais detalhes, maior a assertividade das decisões”, orienta.

Os consultores reforçam que os indicadores têm de ser acompanhados de perto para justamente avisar sobre os problemas e possibilitar que os empresários ajam de forma rápida para solucioná-los.

“Um bom gestor não é aquele que acerta sempre, mas é o que acerta mais vezes do que erra. Os dados de performance são, atualmente, ferramentas poderosas para o aumento nos acertos, fazendo com que o responsável entenda os problemas nos detalhes e, com isso, possa agir de forma condizente com cada situação apresentada”, afirma Carvalho, da Alterdata.

“É como quem comemora o aumento do faturamento, mas não sabe de onde ele veio, de que linha de produto, de qual filial ou vendedor. Com informações suficientes, diminui a probabilidade de decisões erradas”, exemplifica.

**O mito do faturamento** – Se você acredita que o principal indicador de sucesso para um estabelecimento comercial é o faturamento, melhor rever seus conceitos. Para os especialistas consultados, trata-se de um mito.

“Um supermercado não vive de faturamento, mas sim de lucratividade. Se não houver lucro e o faturamento estiver aumentando, pode ser uma aceleração do processo de falência. Não se deve acreditar em nenhum indicador isoladamente, é fundamental entender que dentro de uma empresa eles estão conectados. Faturamento sem lucro não tem propósito, lucro sem faturamento não é sustentável”, avalia Ladmir Carvalho, da Alterdata.

“A lucratividade sim é o principal fator de sucesso de um empreendimento, que é o percentual de lucro sobre o faturamento. Ela mostra se o seu negócio está valendo a pena ou não, ou seja, se o trabalho dispensado na operação está se pagando”, analisa Joaquim Tavares, da SG Sistemas. “Se há um faturamento alto, mas não há dinheiro em caixa, significa que os custos estão muito elevados e precisam de ajustes.”

Crêças como esta podem afetar muito mais os estabelecimentos menores, na opinião de Carvalho, da Alterdata. “Os pequenos nem sempre sabem que essa análise detalhada pode mudar as estratégias de gestão. Quando um gestor diz que o seu faturamento cresceu, ele deve analisar se cresceu em número de clientes novos ou se está vendendo mais para os clientes antigos. Isso define as estratégias completamente diferentes e que podem aumentar o faturamento a partir de ações específicas para cada grupo.”

Os pequenos mercados têm um trunfo, que é a proximidade com seus clientes, destaca Tavares, da SG Sistemas. “Ter informações sobre os clientes é de extrema importância para o comerciante diante da alta competitividade do setor. Deve-se ter claras as métricas de quantos clientes entram na loja, quais produtos e marcas buscam e quais compram, qual o ticket médio. De posse dessas informações, o empreendedor terá base para traçar seus objetivos e se adequar para atrair mais clientes e não perder os já conquistados”, explica o executivo.

**Quanto e como investir** – Não há uma fórmula padrão ou receita quando o assunto é software de gestão. O nível de investimento depende muito do momento de cada estabelecimento. “Existem mercados que não têm absolutamente nada de tecnologia em gestão, então precisarão investir cerca de 1 ou 2 anos para terem as ferramentas certas. Outros têm bons softwares, mas não sabem como criar os indicadores e os processos internos certos para desenvolverem uma cultura e ambiente adequados para serem mais eficientes”, afirma Carvalho, da Alterdata. “O ideal é que o empresário entenda o momento em que está e peça ajuda dentro da sua capacidade de investimento. Ele não deve ir além do ponto e se endividar para criar algo que seja tão sofisticado que esteja distante da sua realidade.”

Na opinião de Tavares, da SG Sistemas, o ideal é que se tenha em mente quais as necessidades e onde se quer chegar, para daí realizar os primeiros investimentos, de forma gradativa. “Não há um valor fixo inicial, em razão das diversas variáveis envolvidas, como o porte do estabelecimento, localidade e objetivos. De acordo com a evolução, serão identificados outros fatores de melhoria que podem receber investimentos.”

Ambos os executivos chamam a atenção para vantagens como o aumento da confiabilidade e da agilidade nos processos, inclusive no que se refere ao fisco, já que o eSocial é uma realidade também para os pequenos negócios.

“Nós atuamos no desenvolvimento de softwares para supermercados desde 1991, uma época em que os controles eram basicamente vendas e estoque. De lá pra cá, muita coisa mudou, inclusive com a implementação de obrigações fiscais que estão diretamente ligadas ao software”, completa Tavares, da SG Sistemas.

“Um bom software de gestão é parte essencial para um crescimento efetivo, pois o aplicativo fará com mais facilidade a apuração de elementos que estejam errados na operação, bem como protege o estabelecimento contra roubos e erros fiscais, visto que atualmente as obrigações tributárias com a Nota Fiscal Eletrônica tornaram as empresas muito mais expostas ao fisco”, conclui Carvalho, da Alterdata.

Ladmir Carvalho, da Alterdata

