

Meio de Pagamentos  
Digitais



Considerações sobre o prazo  
do contrato de locação



Destaque:  
CDL Sorocaba



Federação das Câmaras de  
Dirigentes Lojistas do  
Estado de São Paulo



Mídia Kitcom  
Comunicação

# VAREJO & TECNOLOGIA

Ano 3 / Nº 14

PARA CRESCER,  
DELEGAR É PRECISO!



# Bons Momentos

Como todos sabem o Brasil vive bons momentos apesar de algumas adversidades que normalmente ocorrem e que extrapolam índices e pesquisas de mercado. Independentemente disso tudo, podemos dizer que a economia caminha a passos largos para consolidação da marca Brasil perante o mundo.

O varejo brasileiro é o segundo mais empregador do país, mediante isso, as empresas de consultoria estão preparadas e preocupadas em repassar subsídios que possam agregar valor ao empresário lojista, no sentido de que tenha condições e se preparar para uma melhoria no atendimento, muito embora os eventos esportivos não ocorram no interior do estado de São Paulo, acreditamos que o lojista sentirá os reflexos destes eventos.

No interior do estado de São Paulo temos as CDLs Câmaras de Dirigentes Lojistas, entidades que prestam um grande serviço aos seus associados, e também porque o interior está vivendo um grande momento em termos de crescimento, com a industrialização e com isso as empresas prestadoras de serviço para a indústria acabam diretamente fortalecendo sobremaneira o comércio local.

Preocupada com este crescimento e com os eventos paralelos, a Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas quer saber como o consultor empresarial Artur Luis Brito enxerga este crescimento e pediu para traçar um perfil de como o empresário lojista deve entender estas mudanças que são até certo ponto benéficas, é só acompanhar.



PARA  
CRESCER,  
DELEGAR É  
PRECISO !

Com o advento da copa do mundo, os holofotes do mundo estão voltados para o Brasil. Grandes oportunidades já estão surgindo e muitas outras surgirão. **Mas será que os lojistas em geral estão devidamente preparados para aproveitar essas oportunidades ?**

Em mais de 25 anos de atuação como consultor de empresas, posso dizer que já vivenciei diversos tipos de dificuldades dos empresários do setor varejista, mas há uma que vale a pena destacar. Trata-se da centralização da gestão da empresa.

Quando o varejo é extremamente pequeno é comum encontrarmos o próprio dono realizando quase todas as tarefas do negócio. É ele quem abre a loja, realiza as compras, define os preços, atende os clientes e alguns chegam até a ajudar a descarregar o caminhão de entrega das mercadorias. Aparentemente esta situação só deveria acontecer nos estabelecimentos realmente pequenos, que justificam esse tipo de postura.

Entretanto, por mais absurdo que possa parecer, ainda encontramos empresários de alguns varejos, que apesar de terem crescido, ainda cultivam a postura e o modo de gerir seu negócio com se fossem pequenos. Comparo esta situação ao corpo de um ser humano que cresceu, atingindo a altura de 2 metros, mas continua com a cabeça pequena, como de uma criança de cinco anos.

Chegamos a conclusão de que um dos sérios vícios dos varejistas que começaram pequenos e cresceram, é o fato de quererem manter a centralização de todas as operações do negócio. Certa vez estava com um varejista do ramo de supermercados e verifiquei que a empresa tinha crescido ao longo dos anos e já contava com três lojas.

Devido o grande nome que seu supermercado tinha conquistado e ao porte que havia atingido, poderia expandir muito mais, montando outras lojas em novos bairros, aproveitando a oportunidade gerada devida ao

crescimento da cidade, da população e conseqüentemente de novos consumidores, mas seu Joaquim, o dono e fundador do supermercado, me deu a seguinte explicação: *“Meu negócio só funciona bem se o dono estiver presente 100% do tempo na loja. Como tive apenas dois filhos, posso ter no máximo 3 lojas, já que fico na matriz e cada um de meus filhos ficam nas filiais”.*

“ Esta é uma demonstração clara da armadilha criada pelo próprio fundador, porque criou um sistema de gestão onde as coisas só funcionam se tudo passar pelas suas mãos, pois não tem segurança e confiança, em delegar algumas importantes tarefas a seus subordinados.





Este é um vício difícil de eliminar, porque para descentralizar é preciso confiar nas pessoas e, principalmente, na segurança dos processos de trabalho. Para que isso seja possível, é primordial que a empresa esteja devidamente bem organizada, com controles seguros que permitam não apenas garantir o bom funcionamento das diversas operações, mas também uma gestão mais estratégica.

O primeiro passo para organizar a empresa, da maneira mais correta e profissional, é elaborar um bom diagnóstico empresarial, que deverá ser realizado por profissionais altamente especializados nesta atividade.

*Muitas vezes os varejistas convivem com uma série de problemas, que apesar de conhecê-los bem, nem sempre têm tempo e condições de saná-los.*

Para isto é necessário o apoio de profissionais especializados, aptos a executar um diagnóstico empresarial identificando rapidamente as reais origens dos problemas, para então poder montar um PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA, que irá melhorar toda a organização da empresa, permitindo a partir deste plano, seu crescimento seguro e confiável, tendo como premissa a delegação de tarefas e o gerenciamento por objetivos, apoiados com precisos indicadores de performance.

Como já comentamos, quando a empresa é pequena, a centralização de todas as tarefas na figura do proprietário é extremamente benéfica e necessária.

Mas a partir do momento que a empresa começa a crescer, tanto física quanto financeiramente, normalmente atinge o início da fase que chamamos de “maturidade empresarial” e nesta fase, a centralização que no começo foi fundamental, passa agora a ser um grande problema para o crescimento da empresa. O próprio mercado em que atua, tanto em relação aos clientes quanto aos fornecedores, começa a exigir cada vez mais qualidade da empresa.

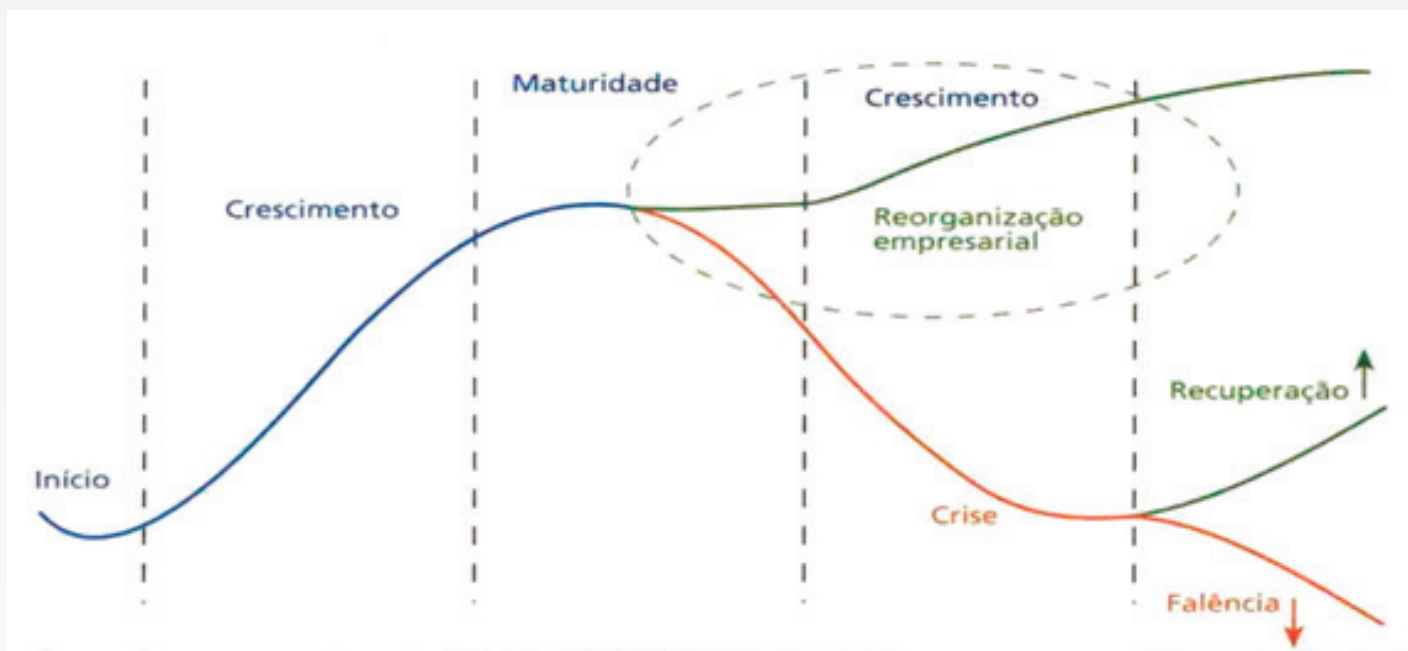
*É um momento crucial, onde o empresário terá que tomar uma decisão. Precisar decidir se prefere continuar centralizando tudo, limitando o crescimento do seu empreendimento, ou se irá se preparar, para iniciar um processo de organização sistematizada, que lhe permitirá disseminar seu conhecimento através de processos de trabalho, desenhados especialmente para seu negócio, respeitando a cultura de sua empresa.*

## Principais Benefícios de um Diagnóstico Empresarial:

1. Saber exatamente onde estão os ERROS
2. Perfeito entendimento de COMO eliminar os ERROS
3. Resolver os problemas de maneira PRÁTICA e OBJETIVA
4. Evitar tentativas frustradas de SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS
5. Ir DIRETO AO PONTO sem perda de tempo
6. Estabelecer um PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA
7. Permitir iniciar a ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA de forma sistematizada

O alcance do estágio de maturidade de uma empresa pode representar o início de um processo de crescimento sustentável ou de crise, dependendo da sua capacidade de se organizar em tempo

A seguir retratamos de maneira gráfica e resumida os principais estágios do ciclo de crescimento e declínio das empresas e a importância do processo de reorganização no momento certo.



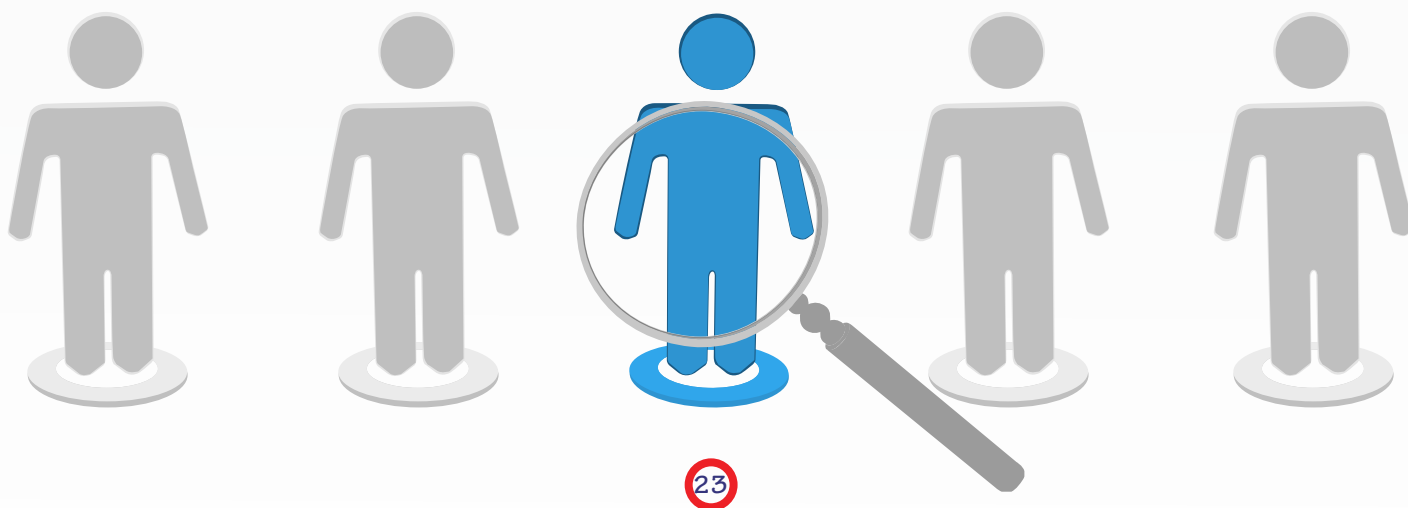
A realização de um bom diagnóstico empresarial é mais importante do que o próprio projeto de implantação. O mais difícil é a realização de um bom planejamento.

Imagine se fossemos realizar a construção de uma casa sem nenhum projeto. Com certeza a edificação ficará repleta de falhas, com problemas de espaço, circulação e iluminação, sem contar os desperdícios de materiais e tempo, com correções constan-

tes e vários retrabalhos. Quem não planeja não gerencia, pois apenas vai tentando resolver os problemas conforme vão surgindo, sem nenhum critério e sem nenhuma direção.

Após o diagnóstico realizado, o empresário terá definido seu Plano de Ação e agora bastará colocá-lo em prática com o apoio da consultoria que o realizou. Um dos principais benefícios que o processo de organização profissional trás é a definição

clara de como será a estrutura do organograma da empresa. Através do desenho de um bom organograma, conseguiremos definir como a empresa será *"departamentalizada"*, quais serão as pessoas-chave que comandarão estes departamentos, quais serão seus subordinados, e quais serão seus direitos e deveres, além de definir que tipos de controles e informações irão trabalhar. Isso é de fato a realização prática do ditado *"Colocar a pessoa certa no lugar certo"*.



Esse é o primeiro passo para permitir a descentralização do comando da empresa de forma segura e confiável. Cria-se uma “cultura organizacional” e através dela serão criados os manuais de funções, portanto ao se contratar um gerente, este receberá seu manual, onde estará descrito, de maneira minuciosa, suas principais metas e os mecanismos que terá a disposição para atingi-las, de maneira segura e planejada.

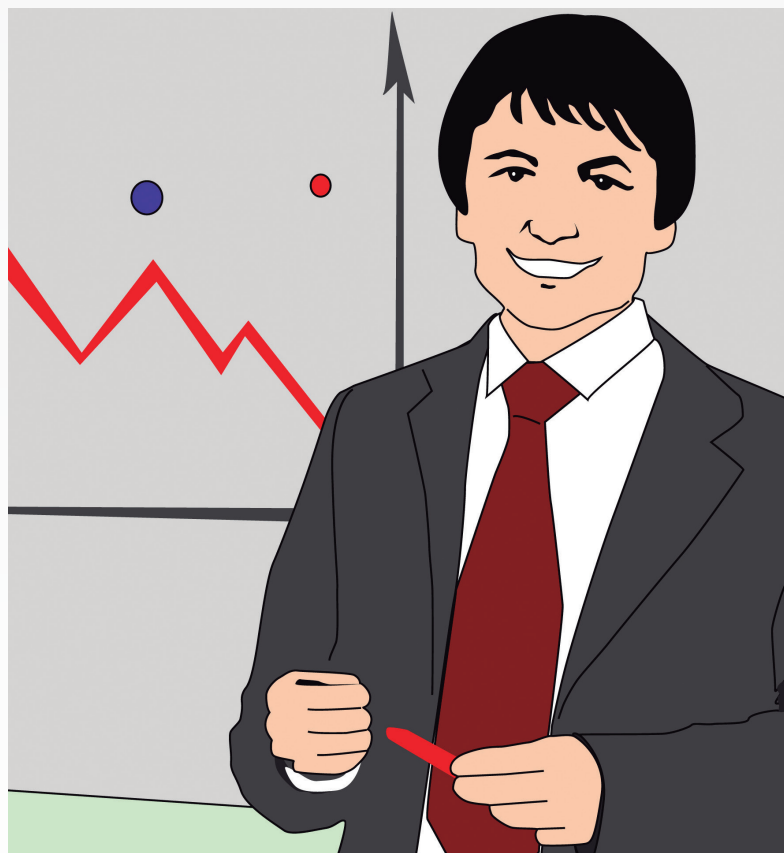
Dessa forma permitirá aos seus diretores o acompanhamento rápido e objetivo das performances de sua equipe. Isso impede que, ao entrarmos em uma loja de uma rede, encontremos um ambiente totalmente diferente de outra loja desta mesma rede, simplesmente pelo fato de que cada gerente montou a estrutura de acordo com sua visão e gostos pessoais.



Ao se iniciar o processo de organização, vários outros vícios, além da centralização, são eliminados.

Há um em especial que sempre me chamou muito a atenção. Trata-se da maneira como a maioria dos varejistas calcula seu Preço de Venda. A grande maioria adota a política da margem bruta, ou “margem burra” como costumo brincar com meus clientes.

*O conceito de margem bruta é o valor obtido pela diferença entre o preço de venda menos o preço de custo. A grande maioria dos varejistas calcula o preço de venda baseado em três fatores. São eles; o preço praticado pela concorrência, o volume vendido deste produto nos últimos meses, (para se ter uma ideia do giro da mercadoria e conseqüentemente qual será a melhor margem a adotar, maior ou menor) e o último e principal fator, é o preço de compra. Normalmente o varejista faz a seguinte conta: sobre o preço de custo ele aplica um fator de multiplicação que pode ser por exemplo 1,40. Isso quer dizer que uma mercadoria comprada por R\$ 100,00 será vendida por R\$ 140,00, obtendo uma margem bruta de R\$ 40,00, representando 40% sobre o preço de custo.*



Adicionando esta margem bruta sobre o preço de custo, o varejista acha que conseguirá atingir um bom preço e que esse preço será suficiente para pagar todas as despesas e ainda sobrar algum dinheiro que será o lucro, mas não sabe dizer o quanto ganhou precisamente em cada item vendido.

## Como poderá a empresa crescer se ainda há este tipo de raciocínio?

Imaginemos um comércio com mais de 20.000 itens de produtos ofertados. Por mais que o empresário divida o estoque em grupos de mercadoria, separando as de maior giro das de menor giro e as de preço de custo mais competitivos, das de preço de custo menos competitivos (para definir diferentes fatores de multiplicação e diferentes margens brutas), nunca conseguira saber ao certo quanto cada mercadoria gerou precisamente de lucro líquido final.

Quando se sabe precisamente quanto ganhamos de lucro líquido em cada produto, temos melhores condições de orientar nossa política de marketing, de compra e principalmente as de venda. Para formar o Preço de Venda de maneira correta, é necessário termos em mente que existem vários fatores que influenciam no processo de precificação. São eles, os impostos diretos incidentes sobre o produto, como o ICMS e o IPI e os indiretos como o PIS e o COFINS, que são incidentes sobre o faturamento.

**É preciso também, saber qual é o sistema de tributação da empresa, identificando se é calculado pelo Lucro Real, pelo Simples ou Lucro presumido.**



Agora para complicar mais um pouco, vamos considerar um comércio que vende produtos a prazo, sendo alguns com entrada e outros sem entrada. Para cada um destes casos deverá haver cálculos de matemática financeira com juros compostos.

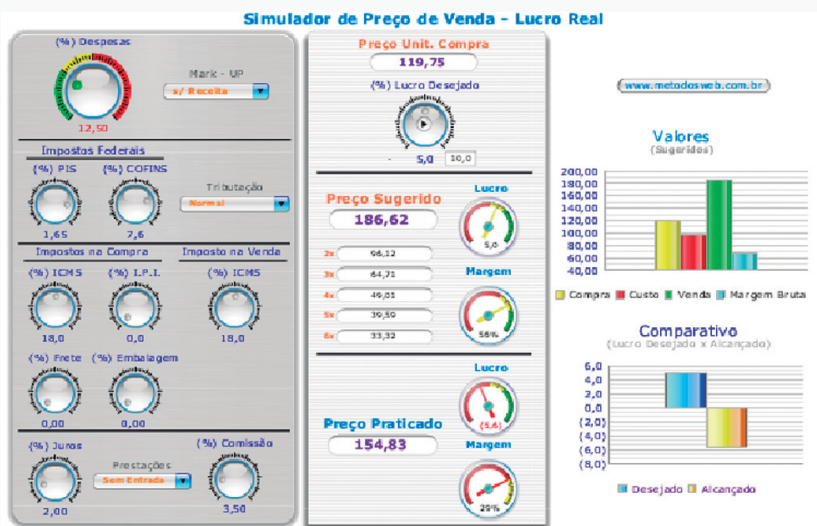


Posso dizer com convicção que, quando o empresário aprende a trabalhar com fórmulas de precificação, montadas especialmente para seu comércio, consegue tornar sua empresa muito mais agressiva comercialmente aumentando não necessariamente o faturamento, mas sim a lucratividade da empresa. A qualidade do lucro melhora porque a precificação passa

a ser feita com números extremamente precisos e realistas. É comum em empresas com crescimento desordenado, verificarmos que na medida em que o faturamento aumenta a lucratividade tem uma reação inversa, diminuindo gradativamente, o que indica que a organização da empresa precisa ser revista e ajustada a nova realidade do porte atingido.



Como contribuição para os empresários lojistas, convido-os a teste gratuito, no Simulador de Preço de Venda conforme figura, disponibilizado pela internet (filosofia cloud computing). Envie-nos um e-mail com o seu nome e o da empresa que lhe enviaremos uma senha e login de acesso.



Existem ainda vários outros fatores importantíssimos para a melhoria e profissionalização da gestão dos varejos em geral, mas os abordados nessa matéria são realmente os principais e prioritários nesse processo. Fica a sugestão de começarmos a nos preparar desde já para que, quando ocorrer a realização da Copa do Mundo, possamos realmente tirar proveito de todas as oportunidades que serão geradas.

# Boas Vendas !

**Artur Luis Brito**  
 Consultor empresarial  
 Métodos Consultoria Empresarial  
[www.consultoriaempresarialmc.com.br](http://www.consultoriaempresarialmc.com.br)

