

ENTREVISTA
Ascensão da Classe C



BRANDING
A música no PDV



GESTÃO
Trabalho a 4 mãos



Federação das Câmaras de
Dirigentes Lojistas do
Estado de São Paulo

VAREJO & TECNOLOGIA

Ano 3 / Nº 15

LUCRO
ESTOU SABENDO
APURAR?



LUCRO

ESTOU SABENDO APURAR?



O conceito de Lucro pode ser objetivamente definido pela diferença entre a Receita e os Custos de uma empresa, mas se formos nos aprofundar mais um pouco veremos que não é tão simples assim e que ainda existem muitos empresários que não sabem medir sua lucratividade com precisão. Há ainda os que admitem não saber qual é realmente o seu lucro líquido final.

Se considerarmos que estamos no século 21, no auge da revolução tecnológica, com acesso a informação em qualquer momento, somada a tecnologia dos sistemas informatizados (ERPs) e até mesmo a sistemas mais evoluídos e estratégicos como os de B.I - Business Intelligence, podemos concluir que esta pergunta nem deveria estar sendo feita, mas esta não é a realidade da maioria dos varejistas.

O principal problema encontrado ainda é conceitual. Primeiramente precisamos prestar atenção na maneira como apropriamos as Receitas e os Custos de uma empresa.

Um erro comum praticado pelos lojistas em geral é o fato de fazerem a apuração de seu resultado através de sua movimentação financeira. Normalmente somam todos os recebimentos do mês (dinheiro, cheques à vista e pré-datados, cartões de crédito e débito) e subtraem das despesas pagas no decorrer do mês (aluguel, impostos, comissões, dentre outros).

Esta conta está certa sob o ponto de vista financeiro e deve ser realizada através de um bom controle de fluxo de caixa, agora, se formos pensar em apurar o lucro mensal, temos que pensar de forma econômica.

Para elaborarmos uma boa Análise de Resultado Econômica, precisamos ter o cuidado de analisar com muita precisão o regime de competência. No regime de competência, não importa se ainda não recebemos todo o dinheiro das vendas. Temos que lançar todas as vendas efetuadas, independente de já termos recebido ou não, todo o dinheiro. O mesmo vale para as despesas.

Outro dia estava conversando com um lojista que dizia não saber porque, de repente, a sua situação financeira ficou mais *"apertada"*, se há alguns meses atrás estava com dinheiro sobrando. Fui ajudá-lo a levantar os números e constatei que na verdade ele estava fazendo a apuração financeira e não econômica, ou seja, estava fazendo a *"conta de padeiro"* como costume brincar com meus clientes. Constatei que a tal sobra de caixa ocorreu porque houve uma concentração muito grande de recebimentos (a maioria de vendas a prazo, efetuadas meses antes) fruto das vendas realizadas na época do dia das mães. O lojista confidenciou-me que, no referido mês, quando verificou grande sobra de dinheiro, imaginou que estava tendo um belo resultado e decidiu gastar por conta daquele aparente lucro.

Digo aparente, porque aquele resultado era na verdade um saldo financeiro de caixa e não o lucro econômico daquele mês.

Ao levantarmos o lucro correto daquele mês, constatamos que na verdade a empresa havia tido prejuízo, apesar de estar com um grande saldo de caixa.



Vejam só como os números mal elaborados podem nos levar a decisões erradas.



O lojista achando que estava tendo lucro, decidiu gastar mais do que o habitual e acabou se **“apertando”** financeiramente. Se ele tivesse uma boa Análise de Resultado Econômica, saberia que deveria rever suas estratégias e poderia inclusive, através desse controle, identificar quais foram os fatores que o levaram a essa situação. Costumo dizer que administrar uma empresa é como dirigir um carro. Hoje em dia não basta apenas saber dirigir bem. É preciso ter um bom **“painel de informações”** tal qual encontramos nos carros de última geração. É comum encontrarmos carros com GPS, computador de bordo, sensor de proximidade que em rota de colisão ativa os freios e até carros com bússolas como é o caso do porsche Cayenne.



Nas empresas não é diferente, pois o mercado evoluiu, os clientes ficaram extremamente informados e a **concorrência aumentou como nunca havíamos visto anteriormente, pressionando as margens de lucro cada vez mais para baixo.**

O principal fator de receita do varejo é a diferença entre o preço pago pelos produtos e as margens aplicadas. Normalmente os preços de compra oscilam entre 60% e 75% do preço de venda, o que significa margens brutas entre 25% a 40%. É desta margem bruta que saem as despesas fixas e variáveis, as despesas financeiras os impostos incidentes sobre a venda e o próprio lucro líquido. Definitivamente não é muito.

Em vista disto é fundamental que os lojistas tenham o mais absoluto controle de sua empresa, destacando-se os instrumentos de medição, acompanhamento e projeções de todos os pontos vitais da empresa (compras, estoque, finanças, precificação, vendas e marketing)

Não ter esses instrumentos é como dirigir um carro na serra, à noite com o painel totalmente quebrado, tendo que dirigir enxergando apenas alguns metros e mesmo assim tendo de acompanhar os carros que estão a frente (concorrentes), que muitas vezes acabam ditando o mercado, principalmente em termos de preços, influenciando a sua maior ou menor lucratividade.



Não devemos apenas seguir o mercado. Precisamos criar nosso próprio caminho, enxergando quilômetros à frente e traçando a melhor rota a ser seguida, de acordo com a estrutura e potência de nosso carro (empresa), para que não tenhamos quebras ou acidentes que impeçam o avanço constante e seguro. Existem diversos instrumentos de gestão estratégica que devem compor o “painel de gestão” de qualquer varejo, mas como estamos abordando o tema lucro, vou me limitar a comentar somente os pertinentes a este tema.



Há pelo menos três instrumentos fundamentais para auxiliar o controle e definir estratégias para melhoria da lucratividade. São eles:

Análise de Resultado Econômica, Ponto de Equilíbrio e Formação do Preço de Venda



Análise de Resultado Econômica

É o mais importante dentre os três, pois faz a apuração do lucro líquido geral da empresa mês a mês e anualmente. Permite a análise criteriosa de valores e percentuais (indicadores de performance) de cada área da empresa, tanto de forma sintética (resumida), como de forma analítica (detalhada). Assim definimos todos os custos fixos e variáveis para a elaboração de outro importante instrumento que é o Ponto de Equilíbrio. Onde também extraímos um importante coeficiente (% despesas administrativas) a ser aplicado na fórmula de outro instrumento que é o de Formação do Preço de Venda.

Ponto de Equilíbrio

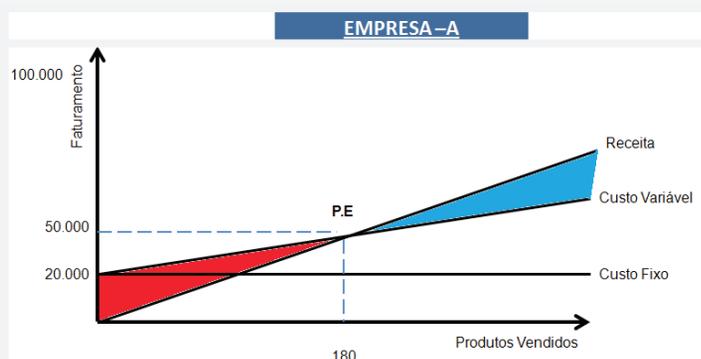
Permite controlar e principalmente acompanhar a evolução dos Custos Fixos e Variáveis de tal forma que possamos mantê-los em patamares adequados, para garantir uma boa lucratividade.

Os custos fixos são aqueles que não variam em função de um maior ou menor volume de vendas como, por exemplo, o aluguel e a luz. Já os variáveis aumentam ou diminuem em função do volume de vendas, como: comissões dos vendedores e os impostos. A partir do momento em que apuramos as receitas, os custos fixos e os custos variáveis da empresa, temos condições de aplicar as fórmulas para a obtenção do ponto de equilíbrio, medindo o valor exato de faturamento para empatarmos as receitas com as despesas.

Neste ponto a empresa não apura lucro nem prejuízo, mas a partir dele, começa a entrar na área de lucratividade.

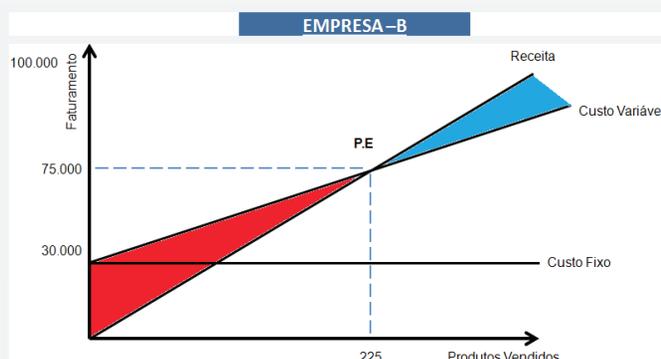
É importante medirmos o ponto de equilíbrio para verificar a rapidez com que a empresa consegue atingir a sua lucratividade.

Vamos demonstrar através do Ponto de Equilíbrio, como duas empresas, do mesmo ramo, com o mesmo faturamento, podem atingir a lucratividade em velocidades diferentes.



A empresa **A** tem como diferencial um custo fixo bem controlado e mantido sob patamares saudáveis. Isso tudo devido a boa organização baseada em instrumentos precisos de medição e acompanhamento dos custos e receitas. Ela consegue atingir a área de lucratividade com um faturamento a partir de R\$50.001,00 (acima do Ponto de Equilíbrio) e um volume a partir de 181 produtos vendidos. *Ela é mais ágil e eficaz do que a empresa B.*

Já a empresa **B**, tem um custo fixo fora de controle (carro derrapando), chegando a momentos em que perde o controle. Ela só consegue atingir a área de lucratividade com um faturamento a partir de R\$75.001,00 (acima do Ponto de Equilíbrio) e um volume a partir de 226 produtos vendidos. *Ela é 25% mais lenta e menos eficaz do que a empresa A.*



É daí que chegamos a conclusão de que apenas faturar muito não é garantia de uma melhor lucratividade. Aqui vale o ditado:

Não são os maiores que vencerão os menores, mas sim os mais rápidos e eficazes que deixarão os mais lentos para trás

Formação do Preço de Venda

Quando pergunto aos varejistas como seria possível melhorar sua lucratividade a resposta é quase unanime:



Para melhorar meu lucro preciso vender mais!

Isso só é verdade nos casos em que a empresa está totalmente organizada e com todos os seus *instrumentos de gestão estratégica* perfeitamente aferidos. Se a empresa aumentar suas vendas sem bons controles poderá piorar cada vez mais seus resultados. Já vivenciei diversos casos nesta situação.

Um caso comum é o erro no cálculo dos preços de venda. Diversas vezes provamos ao lojista que uma determinada mercadoria poderia obter lucro, na verdade estava gerando prejuízo e quanto mais vendia, pior era o resultado, mesmo com o aumento de faturamento.

A *Formação do Preço de Venda* é um importantíssimo instrumento para podermos definir para cada um dos itens comercializados, quais serão os custos, *qual será a margem bruta e qual será o lucro líquido final. Tudo isso com a máxima precisão.*

É comum encontrarmos lojistas aplicando um mesmo mark-up (margem) para todos os produtos. Isto é, no mínimo, uma insensatez, posto que cada produto possui um valor de mercado, custos diferentes, giro diferente, tributação diferente.

Há muitos varejos que definem seus preços sem nenhuma técnica e mesmo assim ainda conseguem obter lucro.

Mas será que a lucratividade não poderia ser melhor?

Ocorre que a partir do momento que se consegue aferir o lucro individual de cada produto, conseguimos aumentar a lucratividade sem precisar necessariamente aumentar as vendas, pois poderemos traçar estratégias de compras, vendas e marketing, que gerem uma melhor lucratividade com o mesmo nível de faturamento.

Imaginemos o lojista que respondeu que para aumentar o lucro basta vender mais. Se os produtos que ele estiver vendendo tiverem margem de lucro pequena ou até negativas (por desconhecimento dos custos reais) esse aumento de receita não terá nenhum grande impacto na lucratividade, podendo até gerar mais prejuízo ou perda de uma melhor receita.

Agora se tiver certeza de seus preços e custos, poderá incentivar os produtos com melhor margem de lucro e giro conseguindo com o mesmo volume de itens vendidos obter maior lucratividade.

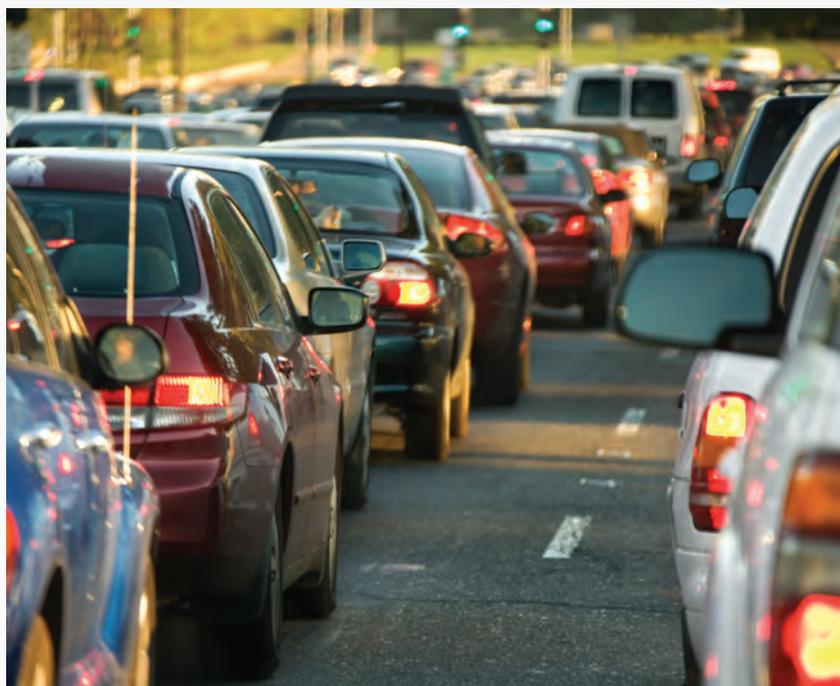


Resumindo:

ANALISE DE RESULTADO - apura o lucro geral da empresa que será melhor ou pior dependendo da maneira como gerencio os preços.

FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA - define o lucro que será obtido em cada produto, influenciando os resultados medidos pela Análise de Resultados.

PONTO DE EQUILÍBRIO - mede a velocidade com que consigo atingir o lucro, tendo como fonte de dados para sua elaboração a definição dos custos fixos e variáveis na Análise de Resultados.



Como podemos verificar, todos os instrumentos se comunicam e se complementam, demonstrando a importância em dirigirmos nossas empresas com todos os instrumentos do painel funcionando e se comunicando perfeitamente.

Somente assim conseguiremos trilhar a estrada do sucesso para podermos crescer com segurança.

Como contribuição aos amigos leitores, convido-os a visitar o website www.consultoriaempresarialmc.com.br para fazerem um check-up "on line" grátis.



Mãos a obra!
Dirijam com prudência e boas vendas! 🇺🇵

Artur Luis Brito
Consultor empresarial
Métodos Consultoria Empresarial

