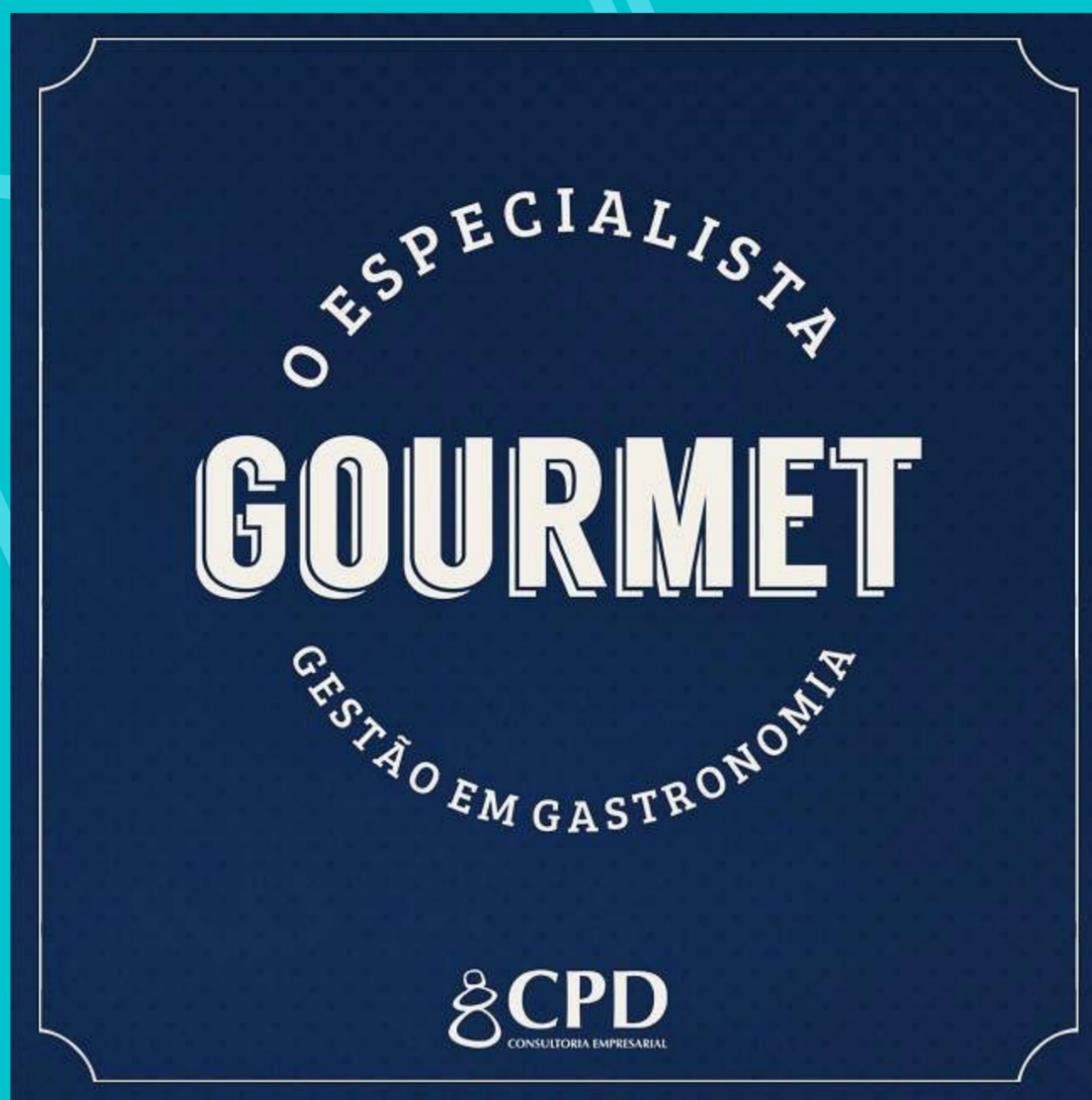


JEAN DUNKL NETO



**BOAS PRÁTICAS NA
GESTÃO DE VAREJO
DE ALIMENTAÇÃO**



CPD CONSULTORIA EMPRESARIAL

Como consultor em gestão empresarial, atuante em pequenas e médias empresas de varejo me deparo no meu dia a dia com muitos empresários buscando o melhor para seus negócios, porém sempre com muitas dúvidas sobre qual o melhor caminho a se seguir.



Diante deste cenário e com o objetivo de evitar que mais empreendedores cometam os mesmos erros, decidi juntar neste material o que vejo com maior frequência e algumas indicações das melhores maneiras de lidar com as situações colocadas.

É muito importante ressaltar que não se trata de um passo a passo, ou de uma receita de sucesso, além disso os assuntos abordados não estão necessariamente na ordem cronológica utilizada em um plano de negócio ou algo que o valha. São assuntos aleatórios pinçados da realidade dos pequenos e médios empreendedores em sua luta diária..

Uma boa leitura!

Jean D. Neto

Pesquisa de mercado

É muito comum que empresários sejam apaixonados pela operação em seus negócios, muito disso se deve ao fato de escolherem em função de sua afinidade e experiência profissional em relação ao produto a ser oferecido ao mercado. Traduzindo; alguém que trabalhou por muito tempo em uma pizzaria e decide montar seu próprio negócio, abre uma pizzaria. Na escolha do ramo de atividade o empresário define pelo que mais lhe agrada, e este pode ser o primeiro erro. O fato do empresário gostar de um prato em especial ou um tipo de comida específico ou ainda ter experiência em determinado ramo de atividade, não garante que esta seja a melhor escolha para seu negócio. É fundamental que seja elaborada uma pesquisa de mercado, mesmo que mais simples, porém que mostre a realidade do mercado para aquela escolha.

Perguntas iniciais

- 1 - Quantos concorrentes diretos e indiretos existem atualmente ?
- 2 - Onde eles estão?
- 3 - Como eles atuam ?
- 4 - Quais produtos oferecem ?
- 5 - Quais os preços praticados ?
- 6 - Qual a qualidade dos produtos oferecidos ?
- 7 - Se for o caso, qual o prazo de entrega ?
- 8 - Quais as condições de pagamento ?

Com as respectivas respostas em mãos podemos pensar em um ponto de partida para o plano de negócios e o maior desafio é ter em vista o que deve ser feito para que seu negócio seja melhor que os concorrentes em todos os pontos levantados.

Captação e alocação de recursos

É muito raro ver empreendimentos se iniciando inteiramente com dinheiro dos sócios (recursos próprios), geralmente recorrem-se aos bancos (recursos de terceiros).

Quanto custa o dinheiro?

Neste momento o futuro empresário deve entender a diferença entre os diversos tipos de empréstimos e financiamentos disponíveis para investimentos em pequenas e médias empresas. Podemos citar como exemplo o Proger e o BNDES.

A avaliação das taxas nominais e efetivas é fundamental, e tão importante quanto, é contemplá-las no plano de contas. Os juros devem ser considerados no montante total do investimento e o valor das parcelas deve ser incluído nos gastos mensais dentro do fluxo de caixa.

Alguns profissionais indicam que o melhor caminho seja iniciar um empreendimento com 100% do capital de terceiros, pois entendem que valores tomados a juros baixos sejam mais interessantes que descapitalizar o empreendedor que pode ter seu dinheiro aplicado em outros investimentos, outros profissionais acreditam que seja melhor iniciar um empreendimento sem dívidas e indicam que o capital investido seja 100% de recursos próprios. Minha opinião é que não existe um modelo certo a ser aplicado e esta decisão deve ser tomada após a análise de inúmeras variáveis e geralmente o que se aplica é um modelo híbrido, que contempla parte do investimento com recursos próprios e outra parte com recursos de terceiros.

Muitas vezes a falta de planejamento faz com que o empresário se esqueça de contemplar o capital de giro em seu investimento e após o início das atividades se depara com o desencaixe do fluxo de caixa e a impossibilidade de sustentar o negócio em seu período de maturação sendo obrigados a buscar crédito a juros abusivos, como limite de cheque especial e antecipação de cartão de crédito. Esse é um dos fatores que levam as empresas a encerrarem as atividades antes dos dois anos de existência.

A melhor forma de não passar por esse aperto é fazer um bom plano de negócios na fase da idealização do empreendimento, esse plano deve conter informações como ponto de equilíbrio e o tempo esperado para que seja atingido, tempo de retorno do investimento, projeção de vendas e faturamento esperado para o período, entre outros diversos itens.

Projeto adequado

Com o dinheiro na mão é muito difícil conter a empolgação. É hora da realização do sonho, comprar tudo do bom e do melhor para a empresa que vai nascer, mas é aí que mora o perigo. Um dos maiores erros desta etapa é comprar o que se julga necessário e não o mais adequado ao tipo e padrão de negócio escolhido.



O dimensionamento correto do espaço físico, dos equipamentos e dos utensílios pode fazer a diferença no dia a dia da operação. Ao mesmo tempo em que o subdimensionamento pode prejudicar a operação e queimar um bom negócio, o superdimensionamento pode inviabilizar financeiramente o negócio ou ainda exigir um repasse direto no preço final dos produtos, o que também pode queimar sua empresa.

O mais indicado neste caso é que se contrate um profissional que possa desenvolver um projeto adequado ao negócio escolhido e suas características viabilizando ao mesmo tempo uma boa operação aliada a um custo adequado.

Por ultimo e não menos importante, tanto o projeto quanto sua execução devem caber no orçamento planejado, indico sempre aos meus clientes que trabalhem com margem de erro para possíveis imprevistos, que pode variar entre 5% e 15% do valor total, de acordo com as características do projeto.

Custo dos produtos

Já ouviu falar em ficha técnica?

Se você nunca ouviu falar ou fez uma cara de espanto com esta pergunta, não se preocupe. Cerca de 80% dos empresários no segmento de alimentação nunca ouviu falar ou teve a mesma reação que você quando o assunto é este.

Vamos começar pelo conceito. A ficha técnica nada mais é do que uma ficha, como diz o nome, que deve ser criada para cada produto produzido em sua empresa. Se sua empresa for um restaurante, deverá ter uma ficha técnica para cada prato do cardápio, para cada sobremesa e assim por diante, se for uma indústria de salgados, deverá ter uma ficha técnica para cada salgado produzido.

São diversas suas utilidades, uma delas é a garantia da padronização dos produtos, pois na ficha devem constar obrigatoriamente cada ingrediente utilizado no preparo do produto, bem como a quantidade especificada em uma receita adotada como modelo e a forma correta de preparo. Isso garante que não haja desvios do padrão pelos colaboradores mais antigos e ao mesmo tempo facilita a vida dos novatos. Outra utilidade é a apuração do custo do produto, uma vez que seus insumos estão elencados e quantificados fica fácil estipular o valor gasto com cada um deles, e seu total é o custo de seu produto.

Essa ferramenta facilita também a manutenção do custo frente aos frequentes aumentos de preço dos insumos, pois pode estar vinculada a uma lista de compras com seus preços atualizados de forma sistêmica e inclusive com travas que garantam a manutenção de sua margem de lucro e alertem quanto a hora certa de deixar de absorver para repassá-lo aos clientes, garantindo a sustentabilidade de seu negócio.

Formação de preço

Assunto crítico e que merece um material exclusivo, quem sabe um próximo e-book?!?

O fato é que não basta vender seu produto por um preço compatível ao de mercado. É bem verdade que um preço alinhado com os produtos da concorrência que possuem as mesmas características do seu é o mínimo que os clientes esperam, porém esta não é a forma correta para se precificar seus produtos.

A precificação é obtida através de um cálculo que envolve custo do produto, custos fixos, custos variáveis e margem de lucro esperada e nenhum desses itens em sua empresa será exatamente igual ao mesmo item na empresa de seu concorrente, portanto para que se obtenha um preço final compatível ao mercado todo o processo deve estar adequado a esta realidade.

Uma empresa com custo fixo alto terá uma margem de lucro menor ou um preço final maior, ou seja, custos e margem de lucro são inversamente proporcionais.

Mais uma vez a orientação é de que se procure um profissional que possa apurar os custos, e formatar um preço de venda que seja compatível não só ao mercado mas também à realidade de sua empresa. este é mais um ponto que se tratado de forma correta poderá garantir a sustentabilidade de seu negócio.

É ainda bastante frequente encontrarmos empresários com medo de colocar o preço em seus produtos. Produto caro é o que não atende as expectativas de seu cliente, portanto se sua empresa oferece um produto de valor percebido e supera a expectativa dos clientes, não tenha medo de cobrar o valor adequado à essa realidade e obter bons resultados.

Gestão

Mais um ponto chave.

Afirmo sem medo que é praticamente impossível fazer a gestão de uma empresa sem um bom software e diariamente vemos empresas pagando por um sistema completo sem utilizá-lo completamente. Quando muito usam 20% dos recursos disponíveis. Mais do que ter um sistema de gestão a questão é usar o sistema e isso só se torna possível a partir do momento em que os dados são inseridos de forma correta, mas isso é muito chato de ser feito, sobretudo para quem não gosta de gestão ou não entende a finalidade deste processo.

Como disse anteriormente, a formação do empresário na maioria das vezes está relacionada a operação da empresa e não a gestão, é raro encontrar um administrador atuante que tenha montado um negócio de alimentação e quando isso ocorre, dificilmente seu prazer é a gestão do negócio. Este é um fator negativo, pois mesmo que os dados sejam inseridos de forma correta a leitura dos relatórios gerados pode ser mal interpretada e com isso ações desastrosas virão.

A melhor forma de não cometer esse erro é escolher alguém da equipe que tenha afinidade com a gestão do negócio e delegar esta tarefa à esta pessoa. Delegar e não "delargar", pois o fato de ter uma pessoa responsável pela inserção dos dados no sistema não significa que o acompanhamento não seja necessário.

Um bom software de gestão deve integrar as áreas da empresa de acordo com as demandas diárias, sem muita burocracia e, de forma simples possibilitar a emissão de relatórios confiáveis que auxiliem o empresário na tomada de suas decisões estratégicas em diversos dos temas aqui abordados.