

Data: Dezembro/2011

Veículo: Revista Supermercado Moderno

Editoria: Estratégias – Desafios 2012

Página: 35 a 44

## 5 desafios para o próximo ano

Conheça onde estão os maiores gargalos do setor supermercadista em 2012 e descubra soluções para sua empresa crescer de forma sustentável, sem dar brechas para a concorrência avançar

Por Viviane Sousa  
viviane.sousa@sm.com.br

**S**ondagem feita com supermercadistas que participaram de sete edições do Encontro de Líderes, evento promovido por SM ao longo deste ano em várias regiões do País, mostra que 2012 será mais um ano de expansão do autosserviço. Motivados pelo bom momento econômico, os cerca de 400 empresários reportaram que vão inaugurar, reformar e ampliar lojas. Mas para que esses investimentos garantam bons resultados é importante resolver gargalos que podem emperrear a vida do varejista. São cinco os maiores desafios apontados pelos próprios supermercadistas: escassez de mão de obra, atualização de sistemas de informática, definição de processos, controle de estoque e enquadramento tributário. Veja como enfrentar esses problemas e ter bons resultados. Mãos à obra.



### ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA

No ano que vem, a falta de profissionais continuará sendo um problema para o autosserviço. Além da baixa qualificação, o mercado de trabalho deve se manter aquecido, aumentando a oferta de postos e o risco de o setor perder mão de obra para outros segmentos do comércio e da indústria. Cabe aos supermercados, portanto, a tarefa de desenvolver estratégias para reter seus colaboradores.

Alguns varejistas reajustaram salários acima do dissídio para não perder mão de obra

Um esforço nesse sentido tem sido as discussões em torno do fechamento de lojas aos domingos com o objetivo de aliviar a carga horária. Em capitais como Belo Horizonte, a alternativa já está sendo avaliada. Até que se chegue a uma conclusão sobre a viabilidade do projeto, uma opção é ampliar as escalas de folgas.

A contratação de estagiários ou aprendizes também vem sendo adotada pelas empresas de autosserviço. Na rede Goodbom, do interior de São Paulo, funcionários

em início de carreira são alocados em departamentos como contabilidade, recursos humanos, nutrição e fiscal. Já os menores aprendizes atuam no chão da loja. De acordo com a legislação, 5% a 15% do quadro total das empresas, dependendo do porte, pode ser formado por esses jovens principiantes.

Para preencher cargos que exigem conhecimento técnico, como açougue e padaria, muitas redes têm optado por desenvolver seus profissionais. O Goodbom leva os candidatos a workshops para que conheçam a nova atividade. Se mantiverem o interesse, são treinados dentro das próprias lojas por profissionais experientes. E não é só isso. Aumento de salários e melhoria do pacote de benefícios são outras saídas adotadas por muitos supermercados do Brasil. O Unidasul, 46 lojas no sul do País, desde 2009 vem ajustando os salários na tentativa de diminuir a diferença em relação ao das indústrias gaúchas, que vêm roubando seus profissionais. Em 2010, promoveu um reajuste médio de 14% – excluindo o dissídio – nos salários de seis cargos.

Quanto à melhoria dos benefícios, existem alternativas que não elevam tanto as despesas da empresa. O varejo pode, por exemplo, oferecer produtos. Uma ideia seria uma cesta básica mais incrementada, que poderia ser negociada com fornecedores. O resultado: funcionários mais motivados e satisfeitos com a companhia. >



Investir em treinamento ajuda a reter funcionários, tornando-os mais engajados com a empresa

## ATUALIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMÁTICA

A automação das empresas não pode mais ser encarada como um simples processo de modernização. Os sistemas de informática são indispensáveis, seja para pequenas, médias ou grandes redes, pois permitem controle efetivo de operações e processos. Além disso, fornecem informações mais consistentes e estratégicas, proporcionam maior agilidade em procedimentos internos, na eficiência da gestão, no atendimento aos clientes e, é claro, garantem maior produtividade. Mas no autosserviço, a média de investimento anual em TI (Tecnologia da Informação) ainda é baixa, corresponde a apenas 1,38% das vendas. O dado é de uma pesquisa da FGV, divulgada durante a Convenção da Abras (Associação Brasileira de Supermercados), realizada em setembro.

O investimento em tecnologia ainda é pequeno no autosserviço: 1,38% do faturamento anual das empresas

Para Flávia Costa, assessora de solução de negócios da GS1, não adianta apenas investir em bons softwares. É preciso contar com infraestrutura tecnológica atualizada. "Com o passar dos anos, o negócio cresce e as necessidades mudam. Sistemas ultrapassados, que não conversam, podem barrar qualquer movimento de expansão", alerta.



Além de atualizar periodicamente os sistemas, é preciso ter profissionais qualificados para lidar com as informações geradas

Uma alternativa é adotar softwares com módulos integrados. Mesmo adquiridos separadamente, permitem cruzamento de dados de todas as áreas da empresa. Da análise dessas informações saem estratégias gerais e de cada setor. "Os gestores têm uma visibilidade maior do que está acontecendo dentro da empresa", explica Flávia.

Respeitar os prazos de atualização dos sistemas também é importante. "Com um software ultrapassado a empresa corre risco de perder informações, porque a qualquer momento pode haver uma pane", destaca a assessora da GS1. Hoje, os sistemas emitem avisos automáticos de atualização e os próprios provedores se responsabilizam por isso.

Outro ponto que precisa ser levado em consideração é a utilização dessas ferramentas em sua totalidade. Não adianta investir em um software top se não são explorados todos os recursos. "Os sistemas de frente de caixa, por exemplo, podem gerar uma série de informações importantes, como horários de pico e produtos mais vendidos. Mas muitos empresários não sabem disso", diz Flávia.

Saber transformar dados em ações eficazes é um gargalo ainda maior do que a atualização dos programas. Mas é uma das chaves para crescer de forma consistente. Vale a pena pensar nisso. ▶



Processos ligados à loja devem incluir, por exemplo, indicações sobre a melhor maneira de organizar produtos nas prateleiras

### 3 MELHORIA DE PROCESSOS

O começo do ano é um bom momento para avaliar a eficiência dos processos internos do supermercado. O objetivo é não correr risco de ter um baixo desempenho o ano todo. Afinal, procedimentos bem definidos garantem melhor execução de atividades diárias. E isso pode se traduzir em custos menores e maior produtividade.

O diagnóstico deve ser feito em todas as áreas do supermercado para identificar falhas ou possibilidade de otimização. Reginaldo Gonçalves, professor do núcleo de varejo da ESPM, diz que entre os problemas mais comuns encontrados nos processos internos estão desequilíbrio contábil, financeiro e fiscal, número excessivo de funcionários exercendo a mesma ta-

refa, além de falta de controle de estoques. “Tudo isso pode desmotivar a equipe e gerar problemas com auditoria fiscal, alto índice de perdas, gastos desnecessários e redução das margens de lucro”, afirma o professor.

Para Gonçalves, cada processo, seja operacional ou de controle, tem uma direção, um planejamento e uma organização diferente para atender as necessidades da área na qual será implantado. No processo comercial, por exemplo, é possível estabelecer passos que incluam ter sempre orçamento, listar produtos de alto giro para um melhor acompanhamento de estoques, definição das melhores estratégias de negociação, identificação de hábitos do cliente para comprar um sortimento adequado, logística interna de manutenção de gôndolas e de entrega, além de pós-venda.

Ja nas seções das lojas, os processos precisam contemplar controle de compra, de entrada e de saída, regras de exposição de produtos em gôndola e de recebimento de mercadorias, para evitar aquelas com prazo vencido e embalagens inadequadas. Os procedimentos devem estabelecer ainda o acondicionamento correto dos produtos no estoque e nas prateleiras, entre outros aspectos. O resultado será uma redução dos prejuízos com perdas e ruptura.

Todas essas etapas de execução dos processos definidas, bem como as tarefas e responsabilidades de cada funcionário, precisam ser documentadas em um manual de regras para todos os departamentos da loja e administrativos. Nele, devem constar ainda as metas de cada processo. No caso do açougue, por exemplo, um dos objetivos possíveis é atingir determinado percentual de redução de perdas.

O acompanhamento dos procedimentos é tarefa do gestor de cada área. Cabe a ele garantir que a execução de todas as etapas esteja correta, zelando assim pelo cumprimento dos objetivos traçados. ▶

Crie um manual para documentar os procedimentos de cada setor do supermercado

**4** **CONTROLE DE ESTOQUE**

Calcular o nível de estoque por categoria ou item não é uma tarefa fácil. Há quem defenda que reduzir o mix é uma solução, mas isso nem sempre é verdade. O correto é ter ferramentas para identificar a quantidade correta de produtos estocados, o que passa por conhecer a demanda e o fluxo de entregas dos fornecedores.

Para isso, é preciso primeiro identificar o atual nível de cada produto e o número de dias que demora para girar. Quanto mais detalhada a informação, entrando em marca e item, melhor. Fazer inventários periódicos é uma maneira de manter esses dados sempre atualizados.

O passo seguinte é conhecer a frequência de entrega da indústria. Se o fornecedor reabastece o produto a cada cinco dias e o estoque do supermercado é suficiente para 10 dias de vendas, já existe aí uma oportunidade de re-

duzir a cobertura de estoque pela metade. Deve-se analisar ainda a performance dos fornecedores: se entregam no prazo ou atrasam (neste caso, quantos dias demoram para entregar); se fornecem o pedido completo ou se costuma faltar alguma mercadoria (e qual é o percentual de itens entregues. Por

Faça reuniões semanais com a área de compras para monitorar se o nível de estoque está adequado

exemplo: 60% do pedido, 30% etc.). É necessário identificar os motivos da demora no recebimento ou por que o pedido não chega inteiro.

Com base nessas informações, o varejista pode calcular a margem de segurança. Caso o fornecedor normalmente atrase dois dias, deve-se somar esse prazo à quantidade de dias que o estoque leva para girar ou que seja considerado ideal para aquela categoria ou item. Parece óbvio, mas muitos supermercadistas chutam o número de dias de segurança para cima, em vez de calcular com base em dados concretos.

Outra dica é realizar reuniões semanais com a área comercial para acompanhar os índices de ruptura, perdas e de cobertura de estoques. A ideia é que o setor justifique possíveis desvios nesses indicadores. Mas é preciso analisar esses dados conjuntamente, pois um influencia diretamente o outro.

**5** **ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO**

Esse é momento mais indicado para as empresas definirem como vão acertar as contas com o Fisco no próximo ano. Entre os regimes de tributação disponíveis estão o simples nacional, o lucro real e o lucro presumido. Cada um tem suas vantagens e desvantagens. É preciso optar por aquele que melhor se ajusta ao perfil do seu supermercado. Ou seja, o modelo que garante impostos mais baixos. ▶



Para calcular o melhor nível de estoque, é preciso considerar a demanda e o fluxo de entrega dos fornecedores

Para escolher certo, a opção é fazer uma simulação com todos os regimes em que a empresa se enquadrar. Os modelos podem ser identificados com base no lucro líquido, na margem bruta de vendas e no balanço de 2011. Também é preciso contar com uma projeção coerente dos números para 2012. Segundo Antonio Marcos, sócio-fundador da Vian, consultoria tributária, a margem de erro não deve ultrapassar 10%, pois os impostos de alguns regimes incidem sobre esse valor. "Se houver muita diferença, o resultado não será o esperado lá na frente", diz.

Para fazer a opção mais adequada, simule o pagamento de impostos em cada um dos regimes em que o supermercado se enquadra

Para optar pelo simples nacional, por exemplo, o faturamento anual não pode ser superior a R\$ 3,6 milhões. No caso do lucro presumido, o teto é R\$ 48 milhões. Já para se enquadrar no lucro real não há limite. Marco Gomes, diretor técnico da MG Contécnica, explica que o fato de alguns supermercados terem um CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) para cada loja, com sócios distintos para elas, pode permitir que se enquadrem no simples nacional.

Segundo ele, a vantagem desse regime é a unificação dos tributos, que inclui ICMS (Imposto sobre Circulação de Produtos e Serviços), PIS (Programa de Integração Social), Cofins (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) e IRPJ (Imposto de Ren-

da Pessoa Jurídica). Também entram Contribuição Social, CSLL (Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido), Adicional de IR (Imposto de Renda), INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), entre outros.

#### VANTAGENS E DESVANTAGENS

O que muda em cada regime tributário

"A unificação facilita o processo de cálculo. Mas o simples é um tanto limitado, com regras rígidas. Além disso, se o lucro líquido da empresa for muito baixo, ela corre o risco de pagar mais ao Fisco", alerta Gomes. As alíquotas do simples nacional variam de 2,1% a 11,61% para as empresas do setor varejista, conforme sua lucratividade.

No lucro presumido, o IR e a CSLL incidem sobre um percentual preestabelecido pela Receita Federal, não importando quanto a empresa de fato lucre. No cálculo do IR, por exemplo, o lucro considerado pelo Fisco é de 8% para o comércio. Já para a apuração da CSLL, sobe para 12%. Esse regime costuma ser uma boa opção quando o lucro líquido da empresa é igual ou superior aos percentuais preestabelecidos pela Receita. "Mas se a margem for menor, o melhor é optar pelo lucro real para evitar o pagamento de impostos sobre um lucro que não existiu efetivamente", destaca Gomes.

No lucro real as taxas são calculadas com base no lucro líquido apurado (receitas menos despesas comprovadas). "Com esse regime não há surpresas na hora de pagar os tributos. Mas ele exige maior rigidez com as contas da empresa, já que é necessário ter notas fiscais e contratos de tudo. Apesar de dar mais trabalho, esse processo possibilita ainda ter maior controle do negócio", explica Antonio Marcos da Vian. A desvantagem é que quando houver picos de lucro a empresa pagará mais impostos. Siga as dicas e boa sorte!

#### MAIS INFORMAÇÕES:

Deloitte: [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br)  
 EY: [www.ey.com.br](http://www.ey.com.br)  
 G&B: [www.gib.com.br](http://www.gib.com.br)  
 MG Contécnica: [www.mgcontecnica.com.br](http://www.mgcontecnica.com.br)  
 Vian: [www.vian.com.br](http://www.vian.com.br)