

## ACÇÕES QUE IMPACTAM O LUCRO

Bem, agora que você já percebeu o impacto de pequenas mudanças nas parcelas intermediárias daquela planilha sobre o RESULTADO FINAL de seu supermercado, vamos aprofundar um pouco o assunto. O desafio, claro, é conseguir mudar a operação da loja, de tal forma que:

- 1) Aumente-se as vendas;
- 2) Melhore-se o LB;
- 3) E racionalize-se despesas, reduzindo-as.

Na planilha era só alterar as células correspondentes. Na vida real, será preciso implementar uma série de ações, muito bem planejadas e executadas, para que produzam o resultado esperado.

Mas, por onde começar?

Atuar sobre qualquer uma destas três parcelas é um processo complexo e profundo. Por isso, provavelmente, não teremos condições de enfrentar as três, ao mesmo tempo. Portanto, precisaremos escolher POR ONDE começar.

Claro que AUMENTAR VENDAS trará maior facilidade para se avançar com as outras duas. Mas, existem armadilhas no caminho...

Por exemplo: se, no esforço para vender mais, tivermos que fazer uma ação promocional muito grande, com preços bastante agressivos, poderemos sacrificar o Lucro Bruto. Neste caso, é bom consultarmos a planilha e avaliar a relação e influência das duas variáveis: mais vendas e menor LB, para verificarmos o impacto na última linha.

Observem que, no exemplo, se aumentássemos as vendas em 10 % mas com uma redução de - 1 % no lucro bruto, o que aconteceria com a última linha? O lucro também teria aumentado em 10 %. Porém, não se esqueça que as despesas só subiram 5,77 %, por conta da melhor diluição das despesas fixas.

Mas, e se tivéssemos que reduzir em até 2 % o LB para conseguir o aumento de 10 % nas vendas? Ainda seria um bom negócio?

A planilha mostra que não: teríamos perdido dinheiro. Para sermos exatos, cairíamos -17,5 % em relação ao lucro anterior, mesmo com as despesas subindo apenas 5,77 %!

Da mesma forma, vamos supor que tivéssemos optado por não reduzir preços nem sacrificar Lucro Bruto, mas por uma estratégia de melhorar serviços na loja: como horários mais extensos, serviço de entregas grátis nas compras dos clientes, mais propaganda destas alterações, ar condicionado e maior quantidade de empacotadores. E, estas melhoras trouxessem um aumento nas vendas de 10 %. Mas, e se as despesas gerais, com tudo que melhorariamos na operação, aumentassem em 3 % (+ R\$ 33.000,00). Como ficaria a última linha?

Perderíamos -45 % em relação ao patamar anterior...

Conceitualmente, o que pretendemos, aqui, é salientar a relação estreita que existe entre o custo e o benefício de cada ação destinada a melhorar uma das parcelas da nossa equação aritmética básica. Se, para aumentar uma delas outra diminuirá, será preciso avaliar se vale a pena: a última linha é a que importa!

Você pode (e DEVE) simular diversas alterações em cada uma das parcelas, para entender a relação entre elas e o efeito sobre seu resultado!