



A ilusão do lucro nos supermercados

Como identificar e fechar os 7 principais rombos operacionais do seu negócio.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
O que este guia não vai fazer	
CAPÍTULO 1	5
O recebimento que ninguém confere	
CAPÍTULO 2	8
O estoque que existe só no sistema	
CAPÍTULO 3	11
O preço que vende abaixo do custo	
CAPÍTULO 4	14
A nota fiscal que cobra mais do que deveria	
CAPÍTULO 5	17
O dano interno	
CAPÍTULO 6	20
A gôndola vazia que ninguém viu	
CAPÍTULO 7	23
As decisões tomadas no feeling	
CONCLUSÃO	25
O que fazer com isso agora	

O que este guia não vai fazer

Antes de iniciar a leitura desse e-book, é importante saber que este guia não vai te dizer que você está gerenciando seu supermercado errado!

Donos de supermercado que chegaram até aqui em geral sabem o que fazem. Conhecem os fornecedores pelo nome, sabem quais produtos giram mais rápido em cada estação, conseguem identificar um produto vencido pela cor da embalagem. Essa experiência tem valor real e nenhum sistema substitui.

Mas, o ponto não está no conhecimento operacional. Está na distância entre o que o dono acredita que está acontecendo e o que os números mostrariam se fossem acompanhados de perto.

Cada capítulo deste guia descreve um ponto da operação onde essa distância gera perda financeira direta. São situações que se repetem em supermercados de 2, 4, 6, 10 caixas, em cidades de todos os tamanhos, independente do tempo de operação.

A leitura vai levar menos de uma hora. O que cada dono faz com o que aprender aqui é uma decisão que pertence a cada um.



CAPÍTULO 1



O recebimento
que ninguém confere

O recebimento que ninguém confere

Quando um caminhão de fornecedor para na porta do supermercado, o que acontece nos próximos 30 minutos define boa parte da margem do mês.

Na maioria dos supermercados pequenos e médios, o processo funciona assim: o funcionário assina a nota fiscal, o produto entra, vai para a prateleira ou para o estoque. A conferência, quando existe, é visual. Alguém olha a quantidade de caixas e aceita.

O problema está no detalhe que a contagem visual não alcança.

Uma caixa de achocolatado tem 12 unidades. Se vier com 11, e ninguém conferir unitariamente, o fornecedor cobrou por 12 e o supermercado ficou com 11. Multiplica isso por 15 itens por entrega, por quatro entregas na semana. O número que aparece ao final de um mês de operação não é desprezível.

Além da quantidade, há outros dois pontos que a conferência visual não cobre: o prazo de validade dos produtos recebidos e o preço praticado na nota em relação ao que foi negociado. É comum que a nota chegue com um valor ligeiramente diferente do acordado. Quando a diferença é de centavos por unidade, passa sem revisão. Quando isso acontece em dezenas de itens por mês, o impacto acumulado é outro.



A conferência cega resolve boa parte desse problema. O processo é direto: o funcionário conta e registra o que chegou antes de ver a nota do fornecedor. Depois, compara o que registrou com o que foi faturado. A divergência aparece. O fornecedor é contatado. A operação fica mais honesta para os dois lados.

Supermercados que implantaram esse processo de forma consistente identificaram divergências em mais de 30% das entregas. Na maior parte dos casos, não era má-fé, era erro operacional do lado do fornecedor. Mas era um erro que o supermercado pagava sem questionar.

A boa notícia prática: esse processo pode começar com papel e caneta. O que importa é que exista. Depois, um sistema integrado ao recebimento automatiza a comparação e registra o histórico de cada fornecedor.



CAPÍTULO 2



O estoque que existe
só no sistema

O estoque que existe só no sistema

Todo sistema de estoque tem duas versões: a que está no software e a que está na prateleira.

Na teoria, os dois números deveriam ser idênticos. Na prática, depois de algumas semanas de operação sem inventário, a diferença entre os dois começa a crescer. E quanto mais tempo passa sem reconciliação, maior fica a distância.

As causas são várias: produto que foi vendido e não baixou corretamente, quebra que aconteceu mas não foi registrada, entrada de mercadoria conferida com divergência. Qualquer uma dessas situações isolada parece irrelevante. Somadas ao longo de meses, criam um estoque fantasma, um número no sistema que não corresponde ao que existe fisicamente no estabelecimento.

O impacto vai além do dado incorreto.

Quando o sistema mostra que há 40 unidades de um produto, o responsável pelas compras não faz o pedido. Quando o produto acaba na prateleira antes do próximo ciclo de compra, a venda se perde. Quando o cliente não encontra o que procurava pela segunda vez, o padrão de visita muda.



Há também o impacto financeiro direto: produtos com estoque negativo no sistema significam venda registrada sem baixa de custo correspondente. Quando isso se acumula, a margem calculada não reflete a margem real. O dono olha para um número que parece bom e está olhando para uma ilusão.

A solução passa por dois processos.

Primeiro, um inventário periódico que reconcilia o sistema com a realidade física.

Segundo, um controle de entrada que garante que o que chega é registrado corretamente antes de ir para a prateleira. O segundo processo depende do que foi descrito no capítulo anterior: um recebimento conferido é a base de um estoque confiável.

Supermercados que passaram a fazer inventário rotativo por categoria conseguiram normalizar a diferença entre físico e sistema em menos de dois meses. O trabalho inicial é maior. Depois que o processo está rodando, o tempo investido por semana é pequeno em relação ao que ele evita.



CAPÍTULO 3



O preço que vende
abaixo do custo

O preço que vende abaixo do custo

O cenário mais comum em supermercados de pequeno porte: o produto entra com um custo, a margem é aplicada manualmente, o preço vai para a prateleira. Alguns meses depois, o fornecedor reajusta. O custo sobe. O preço na prateleira fica igual porque a atualização exige tempo e atenção que o dia a dia não deixa.

Quando isso acontece em um produto de alto giro, o supermercado está efetivamente vendendo com prejuízo. Cada venda daquele item no período em que o preço não foi atualizado está corroendo a margem.

Há outro elemento que poucos donos calculam com precisão: o custo tributário real embutido na operação. Dependendo do regime do supermercado e da classificação fiscal do item, a carga tributária sobre a venda varia. Quando o preço é calculado sem considerar esse custo, a margem real é menor do que a calculada. O negócio parece lucrativo nos números gerais e vai mal no caixa, e o dono não consegue entender por quê.

Uma forma de verificar se isso está acontecendo: pegar os 15 produtos de maior giro do supermercado e calcular, um a um, o custo de entrada mais os tributos aplicáveis, e comparar com o preço de venda atual. Em muitas operações, o resultado é diferente do que se esperava.



O processo de precificação consistente exige acesso ao histórico de custo atualizado, à classificação fiscal do produto e à margem desejada. Quando esses três elementos estão conectados no mesmo sistema, a atualização de preço deixa de depender de atenção manual e passa a acontecer como parte da rotina.



CAPÍTULO 4



A nota fiscal que cobra
mais do que deveria

A nota fiscal que cobra mais do que deveria

Muitos donos preferem manter distância da parte fiscal e deixar tudo com o contador. O resultado dessa distância é que a tributação nas operações do dia a dia fica sem que o dono entenda com clareza o que está sendo calculado em cada venda.

O problema começa na classificação fiscal dos produtos.

Um mesmo item pode ter tributações diferentes dependendo de como está classificado no sistema. Um alimento básico pode ter isenção ou redução de ICMS. Se estiver classificado de forma errada, o imposto é calculado pela alíquota cheia. O supermercado paga mais do que deveria e reduz a margem sem que o movimento apareça em nenhum relatório como "perda".

O caminho inverso também existe, e é mais perigoso: um produto tributado normalmente sendo tratado como isento. Nesse caso, o supermercado está deixando de recolher o imposto correto e está construindo um passivo fiscal que aparece quando chega a fiscalização.

Com as mudanças em curso na legislação tributária brasileira, esse ponto ficou ainda mais sensível. As regras que já eram complexas estão em transição, e supermercados que não têm um processo ativo de verificação fiscal correm risco real de operar descalibrados por meses sem perceber.



A boa prática aqui não exige que o dono vire especialista em tributação. Exige ter um processo de revisão periódica das classificações fiscais e um sistema que aplique corretamente as alíquotas vigentes em cada operação, sem depender de atualização manual para cada mudança na legislação.



CAPÍTULO 5

5

O dano interno

O dano interno

Desvio interno é o assunto que ninguém gosta de abordar diretamente. Mas deixar de falar sobre ele não faz com que ele deixe de acontecer.

O perfil mais comum de desvio em supermercado é o processo que permite que pequenas diferenças aconteçam repetidamente sem que ninguém perceba o padrão.

Dois exemplos concretos.

Um operador de caixa que cancela uma venda depois de receber o dinheiro e registra a diferença de uma forma que o sistema aceita. Isolado, é um valor pequeno. Multiplicado por várias ocorrências no mês, ao longo de meses, é um número que começa a aparecer na discrepância entre faturamento e caixa.

Um funcionário responsável pelo recebimento assina nota com quantidade maior do que o que entrou. O supermercado paga pelo que não recebeu. A diferença não aparece no estoque imediatamente porque a quantidade faturada entra no sistema como disponível.

A questão é que processos sem rastreabilidade criam oportunidades, e onde há oportunidade sustentada, há risco real. Isso vale para qualquer operação, independente do tempo de mercado e da qualidade da equipe.



O controle começa com dois recursos básicos que já existem em sistemas desenvolvidos para o varejo: o fechamento de caixa cego, no qual o operador fecha o turno sem ver o valor esperado pelo sistema, permitindo que a comparação revele divergências sem interferência e o controle de acesso por operador, no qual cada movimento registrado no sistema está vinculado a um login com histórico auditável.

Esses dois recursos, quando estão ativos e em uso consistente, mudam o comportamento da operação. Não porque eliminam qualquer possibilidade, mas porque tornam o padrão visível antes que o acúmulo se torne relevante.



CAPÍTULO 6



A gôndola vazia
que ninguém viu

A gôndola vazia que ninguém viu

Ruptura de estoque tem um custo que não aparece em nenhum relatório financeiro. É o custo da venda que simplesmente não aconteceu.

Quando um cliente procura um produto e não encontra, o que acontece a seguir depende do perfil de compra dele. Parte compra um substituto. Parte inclui o item na lista da próxima visita. Uma parcela vai ao concorrente para resolver a compra. Em supermercados de bairro, essa terceira situação acontece com mais frequência do que a maioria dos donos estima, e quando o cliente descobre que o concorrente tem aquele produto disponível de forma consistente, o padrão de visita começa a mudar.

O problema é que esse custo não aparece nos números do dia. O faturamento simplesmente não inclui a venda que não ocorreu. Só é possível medir o impacto com dados históricos de giro por produto, comparando períodos de disponibilidade com períodos de ruptura.

A causa mais frequente de ruptura não é falta de verba para comprar. É falta de informação no momento certo.

O responsável pelas compras decide com base no que vê na prateleira ou no que sabe de memória sobre o giro do produto. Quando o estoque chega a zero antes do próximo pedido, é porque o processo de reposição não levou em conta a velocidade real de saída daquele item naquela semana.



Supermercados que trabalham com uma classificação de produtos por volume de venda conseguem identificar quais itens nunca podem faltar e calibrar o estoque mínimo desses produtos com mais precisão. A lógica é direta: os produtos que representam a maior parte do faturamento merecem um processo de reposição diferente dos demais.

O histórico de vendas por produto é o que alimenta esse processo. Sem acesso a esse dado de forma organizada, a compra continua sendo feita por estimativa, e a ruptura vai continuar acontecendo nos momentos mais inconvenientes.



CAPÍTULO 7



As decisões tomadas
no feeling

As decisões tomadas no feeling

Um dono de supermercado que não tem acesso fácil aos números do negócio toma decisões com base no que percebe. Percepção é útil e tem papel real na gestão. Mas tem um limite que qualquer operação em crescimento eventualmente encontra.

O feeling de que um produto vende bem pode não refletir o que os dados mostrariam. A sensação de que o mês foi bom pode não confirmar quando o fluxo de caixa for fechado. A certeza de que um determinado funcionário é confiável não substitui o processo que tornaria o desvio visível, caso existisse.

Os seis capítulos anteriores descrevem situações que acontecem com frequência em supermercados que operam sem um sistema de informação confiável. Não por falta de competência dos donos. É porque a operação do dia a dia consome tempo e atenção, e quando os dados não estão acessíveis de forma prática, a decisão vai para a percepção por necessidade, não por escolha.

O ponto que diferencia um supermercado gerenciado por feeling de um gerenciado por dados não é o tamanho da operação. É a existência de um processo que gera o dado certo, no formato certo, no momento em que a decisão precisa ser tomada.



Supermercados que passaram a acompanhar um conjunto pequeno de indicadores de forma regular relatam mudanças de comportamento na gestão que não dependem de investimento estrutural. Dependem de ter acesso ao dado. Faturamento diário, margem por categoria, giro dos principais itens, posição de caixa ao final do turno.

Uma pergunta concreta: quantos minutos levaria para você responder, agora, qual foi o produto mais vendido ontem no seu supermercado? Se a resposta exige mais de dois minutos para ser encontrada, esse é o ponto de partida mais direto para começar a mudar o processo.



O que fazer com isso agora

Os sete pontos deste guia não são problemas novos. São situações que fazem parte da realidade de qualquer supermercado que opera sem processos de controle estruturados. Isso não é um problema de quem começou há pouco tempo. É uma realidade de operações com 5, 10, 20 anos de mercado que cresceram sem que os processos crescessem junto.

Alguns donos vão reconhecer todos os sete. Outros vão identificar dois ou três que se aplicam de forma mais imediata à sua operação. O que importa não é o número de pontos reconhecidos. É o que se faz com essa leitura.

A ação mais prática é escolher um dos capítulos e verificar, na sua própria operação, se o processo descrito existe de forma consistente. Não é necessário resolver tudo ao mesmo tempo. Um processo implementado de verdade vale mais do que sete processos planejados que ficam no papel.

O que conecta todos os pontos deste guia é que cada um deles depende de informação precisa para funcionar: recebimento conferido, estoque real, custo atualizado, tributação correta, rastreabilidade por operador, histórico de vendas por produto. Sem dados confiáveis, cada um desses processos fica dependente de atenção constante do dono, e atenção constante tem um limite.



Existem sistemas desenvolvidos especificamente para o varejo supermercadista que integram esses processos de forma que o dado gerado em uma etapa alimenta automaticamente a etapa seguinte. O recebimento conferido atualiza o estoque. O estoque atualizado informa a compra. O custo de entrada atualizado recalibra o preço. A venda registrada por operador gera histórico auditável.

A Diamante Sistemas trabalha com supermercados, mercearias e lojas de conveniência de 1 a 10 caixas há mais de 30 anos. Se este guia gerou interesse em entender como esses processos funcionam dentro de uma operação como a sua, a empresa oferece uma apresentação gratuita e personalizada, sem compromisso, mostrando na prática como cada ponto abordado aqui pode ser acompanhado no dia a dia.





Quer ver como isso funciona na sua operação?

Apresentação gratuita e personalizada, sem compromisso.
Mostramos na prática como cada ponto deste guia pode ser acompanhado no dia a dia.



Falar pelo WhatsApp: (73) 99125-1349