



FERRAMENTA: MELHOR DO QUE ONTEM – SAM WALTON

OPERAÇÕES E TECNOLOGIA

INDICADO PARA negócios em fase inicial ou de pequeno porte, mas pode ser adaptado para negócios de maior porte.

SERVE PARA o empreendedor criar um sistema de incentivo próprio para a melhoria constante do seu negócio.

É ÚTIL PORQUE é de simples entendimento e implementação, apesar de exigir disciplina pessoal do empreendedor.

SOBRE A FERRAMENTA: O nome original da ferramenta é Beat Yesterday (algo como vença o ontem) e foi criado por Walter Jessurun em 1888, nos Estados Unidos. Acabou sendo difundido pela rede de franquias Ben Franklin Stores¹. O conceito foi adotado por um dos seus franqueados, Sam Walton, que depois ampliou o conceito para uma ferramenta cujo nome poderia ser traduzido para Melhor do que Ontem. A ideia original do Beat Yesterday da Ben Franklin era oferecer uma planilha (em papel, é claro) para que os franqueados pudessem anotar vendas diárias do ano anterior e um espaço para que apontassem as vendas daquele mesmo dia no ano corrente. Era uma forma de incentivar o constante crescimento das vendas diárias, semanais, mensais e anuais. Sam Walton não só se tornou o melhor franqueado em Beat Yesterday como depois, quando fundou sua loja, o supermercado Walmart, (e posteriormente, rede de lojas) aplicou o mesmo conceito. Foi este conceito que orientou os pesados investimentos em tecnologia da informação que a empresa sempre fez. Quando o Walmart se tornou uma empresa de grande porte, manteve a posição de maior investidora privada em tecnologia da informação dos Estados Unidos. Só o governo federal investia mais.

No início do Walmart, Walton ampliou o conceito para ir além da melhoria do faturamento diário. Começou a fazer anotações diárias em um caderno com exemplos de como sua empresa tinha sido melhor do que ontem.

Sua obsessão era colocar alguma anotação em seu caderno Melhor do que Ontem. A anotação principal continuava a ser o valor das vendas do dia e quanto isso tinha sido melhor do que na mesma data do ano anterior, mas também era importante incluir outros exemplos, como o sucesso de uma nova promoção, uma boa negociação com um fornecedor, um excelente atendimento feito a um cliente ou mesmo, uma boa ideia para aumentar as vendas ou reduzir os custos.

Como usar: Sam Walton nunca chegou a elaborar algo sistemático sobre como fazer anotações no caderno Melhor do que Ontem, portanto esta ferramenta é uma mera interpretação dos seus ensinamentos. Dessa forma, você pode usar o formulário da próxima página, um caderno simples, uma agenda (em papel ou online) ou mesmo desenvolver uma planilha eletrônica ou um arquivo de texto

para organizar suas anotações, seus dados e acompanhar a evolução dos resultados.

O primeiro passo é levantar as vendas diárias do ano anterior. Isso pode ser quase impossível ou muito trabalhoso para a maioria dos empreendedores. Em alguns casos, esse tipo de informação simplesmente não existe. A informação diária pode ainda não fazer sentido para determinados tipos de empresa. Se for o seu caso, considere um período maior como semanal ou quinzenal. Se conseguir o valor diário do ano anterior, anote o valor nominal (o considerado naquele momento) e, se puder, faça o ajuste para o valor corrigido².

Caso não consiga, anote apenas as vendas do dia do ano corrente. Em seguida, anote exemplos sobre como sua empresa foi melhor do que no dia anterior (ou nos dias anteriores). A meta é ter, pelo menos, um exemplo, por mais simples que seja. Sam Walton adorava anotar os bons negócios que fazia, mesmo que isso desse muito trabalho. No início da empresa, costumava viajar para regiões muito distantes apenas para conseguir produtos mais baratos e diferentes da sua concorrência local. Também adorava pensar em promoções inusitadas, que chamassem a atenção com pouco investimento, como empilhar montanhas gigantescas de melancias nas calçadas ou nos estacionamentos de suas lojas. Também gostava muito de atender clientes e almoçar ou jantar com os colaboradores das lojas, mesmo quando já era uma das pessoas mais ricas do mundo. Era em situações cotidianas como essas que encontrava exemplos de como sua empresa tinha ido “melhor do que ontem”.

Posteriormente, essa filosofia foi transformada em um sistema de gestão empresarial que poderia apresentar milhares ou milhões de dados de como a empresa tinha sido melhor do que no período anterior.

¹ A WALTON, SAM; HUEY, JOHN. SAM WALTON: MADE IN AMERICA. NEW YORK: BANTON, 1993

² É IMPORTANTE QUE VOCÊ USE A TAXA DE CORREÇÃO MONETÁRIA QUE ACREDITE QUE FAÇA SENTIDO PARA O SEU NEGÓCIO. SE NÃO CHEGAR A NENHUMA CONCLUSÃO, UMA SUGESTÃO É CORRIGIR PELO ÍNDICE NACIONAL DE PREÇOS AO CONSUMIDOR AMPLO (IPCA).



FERRAMENTA: MELHOR DO QUE ONTEM – SAM WALTON

OPERAÇÕES E TECNOLOGIA



Ano: _____

Mês principal: Janeiro Fevereiro Março Abril Maio Junho Julho Agosto Setembro Outubro Novembro Dezembro

Semana nº: _____ De ____/____/____ a ____/____/____

Unidade: CDS mil CDS milhão

	Segunda-Feira				Terça-Feira				Quarta-Feira				Quinta-Feira				Sexta-Feira				Sábado			
	Data: _____		Data: _____		Data: _____		Data: _____		Data: _____		Data: _____		Data: _____		Data: _____		Data: _____		Data: _____		Data: _____			
Valor nominal	Vendas	Diferença	Vendas	Diferença	Vendas	Diferença	Vendas	Diferença	Vendas	Diferença	Vendas	Diferença	Vendas	Diferença	Vendas	Diferença	Vendas	Diferença	Vendas	Diferença	Vendas	Diferença		
Valor corrigido	Ano anterior	Ano corrente	%	R\$	Ano anterior	Ano corrente	%	R\$	Ano anterior	Ano corrente	%	R\$	Ano anterior	Ano corrente	%	R\$	Ano anterior	Ano corrente	%	R\$	Ano anterior	Ano corrente	%	R\$
Outros exemplos	R\$	R\$	%	R\$	R\$	R\$	%	R\$	R\$	R\$	%	R\$	R\$	R\$	%	R\$	R\$	R\$	%	R\$	R\$	R\$	%	R\$
Comentários, anotações ou registros adicionais																								



FERRAMENTA: MELHOR DO QUE ONTEM – SAM WALTON

OPERAÇÕES E TECNOLOGIA

..DICAS DE USO DA FERRAMENTA

- **Quer comprar a versão original?** Isso é possível! Até hoje, os descendentes de Walter Jessurun vendem os diários semelhantes aos usados pelos franqueados da Ben Franklin. Visite o site www.beatyesterday.com. Como curiosidade, veja uma foto da versão original em <http://migre.me/ay4A9>.
- **Utilizado por grandes empresas.** Praticamente todas as grandes redes de varejo usam o conceito Beat Yesterday. Como sua implementação é fácil, empresas de todos os portes podem se beneficiar desta ferramenta.
- **Use as vendas brutas.** Uma das dúvidas que surgem, principalmente no Brasil, é em relação ao valor das vendas a incluir como nas “vendas diárias”? Como o objetivo da ferramenta não é analisar o fluxo de caixa ou controlar inadimplência, considere as vendas brutas totais do dia, mesmo que parte tenha sido a prazo, parte via cartão (débito, crédito, refeição etc), parte em cheque etc.
- **Automatize o processo.** Com tantos recursos da tecnologia da informação atualmente, não é mais necessário fazer o Melhor do que Ontem à mão. A não ser que você goste mesmo de fazer suas anotações no papel. Se este for o seu caso, imprima várias cópias do formulário e encaderne-as para facilitar o seu controle.
- **Aumento de vendas é consequência.** Aumentar as vendas é importante, mas é apenas a consequência de uma empresa melhor do que ontem. Essa foi a crença para que Sam Walton ampliasse o conceito do Beat Yesterday.
- **Custo menor:** Uma das premissas do ser Melhor do Ontem para Sam Walton era comprar bem. E Sam encarava isso praticamente como um esporte. No início, dirigia até mil quilômetros só para conseguir fechar um bom negócio diretamente com seu fornecedor. Ele sempre evitou distribuidores ou intermediários.
- **Empresa enxuta:** Outra característica do modelo de gestão de Sam Walton era seu jeito espartano de viver e administrar seu negócio. Mesmo quando era bilionário, andava com sua velha caminhonete pelas ruas de Bentonville, pequena cidade do interior do estado americano de Arkansas, onde a empresa foi fundada e onde fica sua sede até hoje. Uma das coisas de que ele se orgulhava de

ter aprendido (antes de ter fundado a Walmart) era saber fazer uma bela embalagem de presente com pouca fita para o laço. Esse estilo prevaleceu em todo o restante da história da empresa. Executivos não viajam de primeira classe e não ficam em hotéis cinco estrelas. Sem melhor do que ontem, nesse contexto, também significava fazer mais com menos ou economizar.

- **A arte de chamar a atenção!** Como todo grande comerciante, Sam Walton sabia chamar a atenção. Talvez sua ideia mais extravagante tenha sido a de se vestir de havaiana quando a empresa abriu seu capital na Bolsa de Valores de Nova York. Mas bem antes disso, no início da empresa, a Walmart fazia liquidações colocando os produtos na calçada, escondendo brindes, como televisões, no meio dos produtos ou praticamente dando produtos por preços simbólicos. Além de comprar, vender muito era outro “esporte” favorito de Sam Walton.

- **Copie tudo o que funciona nos concorrentes.** Outro “esporte” praticado por Sam Walton era copiar tudo o que funcionava na concorrência. Quando fundou a Walmart, a grande referência nos Estados Unidos era a K-Mart. Assim, nada mais natural do que pensar em um nome semelhante. Quando tinha apenas uma loja, Sam costumava visitar a loja do seu concorrente frequentemente (quando não diariamente), a Sterling Store, que ficava do outro lado da rua, antes de abrir as portas de sua loja. Olhava tudo: preços, variedade, disposição dos produtos. Ia para sua loja e tentava fazer tudo melhor. Quando a empresa cresceu um pouco mais, Sam Walton começou a tirar fotos de tudo o que gostava. Foi na década de 1980, quando visitou o Brasil, que conheceu o conceito de hipermercado. Visitou uma loja brasileira do Carrefour e tirou muitas fotos. Alguns anos depois, lançou seu próprio conceito de hipermercado.

- **Disciplina, disciplina, disciplina:** Todas as dicas anteriores são importantes, mas o que tornou o método Melhor do que Ontem um sucesso para Sam Walton foi sua disciplina obsessiva em realmente construir uma empresa melhor do que era no dia anterior.

MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

• SLATER, ROBERT. WAL-MART. **COMO A NOVA GERAÇÃO DE LÍDERES TRANSFORMOU O LEGADO DE SAM WALTON NA EMPRESA #1 DO MUNDO.** RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 2003.

• WALTON, SAM; HUEY, JOHN. **SAM WALTON: MADE IN AMERICA.** RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1993.



ELABORADO POR MARCELO NAKAGAWA (PROFESSOR E COORDENADOR DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO DO INSPER)

Realização



Patrocínio



Parceiro Educacional



Inspier para Transformar