

## Estratégia

Para o empresário manter o seu negócio organizado e controlado em termos de registos e indicadores é fundamental saber:

- Onde está
- Para onde está a ir
- Se está a caminhar na direcção pretendida
- O impacto, das medidas que tomou, na saúde da empresa.

Michael Gerber diz “o triste facto é que a quantificação não é feita na maior parte dos negócios. E isso custa-lhes uma fortuna”. Se o empresário não quantificar e não medir, poderá dar por si com a empresa à beira da falência sem saber porquê...

### Indicadores Estratégicos

Para acompanhar o seu negócio o empresário tem de definir e avaliar os seus **Indicadores Estratégicos**. Estes são a quantificação das condições actuais da empresa comparados com os seus principais objectivos. Enquanto dono de um pequeno negócio, está permanentemente a “senti-lo”. Sabe o que está a acontecer hora a hora e dia a dia: vê o movimento de clientes, ouve os seus comentários, nota a movimentação dos seus empregados e a satisfação dos fornecedores. Mas será que sabe mesmo? E com a profundidade necessária?

As suas observações pessoais são muito importantes e não deve minimizar a importância dos “*feelings*” pessoais e das intuições. Mas não são suficientes. No dizer de Gerber, o que todos os pequenos negócios precisam é de uma forma quantificada, sistemática e objectiva de analisar o seu progresso, que lhe permita organizar a sua actividade. Para isso deve definir **Indicadores Estratégicos**. Frequentemente pensa-se em indicadores como aquilo que pode ser medido e avaliado de forma objectiva. Aspectos como vendas, lucro, taxas de crescimento e número de reclamações, são mensuráveis e claros. Mas... e aspectos críticos como a motivação dos empregados? Ou consideração dos fornecedores? Ou criatividade? Todos estes elementos são

componentes fundamentais do seu negócio e dificilmente mensuráveis... pelo menos directamente! Para além de indicadores directos (como as vendas, lucro e crescimento), é importante transformar os elementos mais qualitativos, quantificando-os, para assim tomar decisões sustentadas.

Quantificar pode ser apenas atribuir um valor a algo em função da sua pureza, força, intensidade, tempo ou outros. Por exemplo, quando um patinador no gelo realiza a sua prova, a avaliação recorre a indicadores mensuráveis (ex. quantas vezes caiu? Quando caiu tocou com as mãos no chão?), mas também a medidas qualitativas transformadas em números (ex. a nota técnica, que exprime a beleza da coreografia e da interpretação artística do patinador). Atribuindo-se uma nota à beleza, colocando-a numa escala com um valor máximo e mínimo, permite-se avaliar (isto é, saber se a actuação foi boa ou má naquele parâmetro) e comparar com outros patinadores, bem como acompanhar a evolução daquele patinador ao longo dos anos.

Significa isto que o empresário deve procurar ter um registo de elementos mensuráveis e não mensuráveis relativamente ao seu negócio. Considere em primeiro lugar a Missão da sua empresa: como irá atingi-la? A resposta a essa questão, como vimos, é a Estratégia. Quais os objectivos que pretende alcançar com a implementação dessa estratégia? Como irá quantificar esses objectivos? E como recolherá os elementos para quantificação?

Em suma, o empresário deve considerar:

- Qual a Missão da empresa?
  - Qual a Estratégia para atingir a missão?
  - Quais os Objectivos a alcançar com essa estratégia (Objectivos Estratégicos)?
  - Como medir a sua implementação (ou seja, quais os indicadores numéricos e medições qualitativas a utilizar)?
  - Como e onde recolher as informações para manter este sistema actualizado, fácil de gerir e útil?
-

## **Indicadores e Medidas**

Alguns Indicadores que poderá utilizar no seu negócio poderão ser:

- Volume de vendas
- Margem de lucro
- Número de clientes
- Número de reclamações
- Crescimento anual / semestral
- Percentagem de boas cobranças (tendo claramente definido que cobranças são consideradas “boas”)
- Número de atrasos na entrega de encomendas
- Número de dias dos produtos em armazém
- Quantidade de produto defeituoso
- Número de lojas em funcionamento
- Número de empregados.

Algumas medidas de natureza qualitativa que poderá utilizar são:

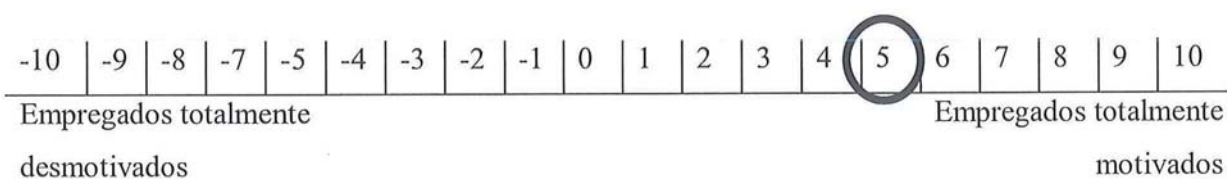
- Imagem no mercado
  - Motivação dos trabalhadores
  - Satisfação dos clientes
  - Organização da empresa
  - Qualidade dos produtos / serviços
  - Satisfação dos fornecedores
  - Capacidade de inovação
  - Relação entre empresário e empregados.
-

Cada negócio poderá ter as suas particularidades, pelo que cabe ao empresário definir quais os indicadores e medidas mais relevantes para o seu caso. O que é fundamental é que a qualquer instante o dono saiba o estado da sua empresa e se a evolução se processa como planeado. Um empresário que não saiba permanentemente os principais indicadores e medidas da sua empresa é como um médico que acompanha um paciente, mas que não sabe como está a sua tensão arterial, o seu colesterol e outros indicadores fundamentais. Como, nesta situação, poderá o médico saber se o paciente está a melhorar e qual o melhor tratamento a administrar? Também a mesma lógica é aplicável ao empresário, considerando o “paciente” como a sua empresa.

### As Medidas Qualitativas

Debrucemo-nos um pouco mais sobre as medidas. Tomemos como exemplo a motivação da equipa. Se quiser olhar para esta medida de forma mais objectiva e estruturada, pode criar uma escala, que varia entre -10 e +10, correspondendo o -10 a empregados profundamente desmotivados e +10 a uma equipa totalmente motivada. Enquanto chefe, poderá definir a situação com algum pormenor para estes extremos. Por exemplo, o -10 corresponde a “empregados a chegarem sistematicamente atrasados, a comentar com clientes situações negativas da empresa e sem se importarem com reclamações”.

Um exemplo visual é colocado para facilitar. Neste caso o empresário considera que a sua equipa está moderadamente motivada, pelo que coloca a seguinte indicação:



Desta forma simples poderá transformar algo qualitativo numa medida visível, facilmente comparável com outras pessoas ou momentos. A partir desta medida pode definir como objectivo passar de uma avaliação de “5” para “9” e elaborar e implementar medidas para aumentar a motivação da equipa. Tenha em conta que a maioria das aplicações informáticas de apoio à gestão já tem alguns indicadores preparados, que lhe facilitará muito a recolha de informações. Por exemplo, o Gestwin pode fornecer informação relativa a clientes, fornecedores, stocks, facturação e pagamentos, entre outros.