

Instrumentos para a tomada de decisões



Ferramentas tornam-se necessárias para o sucesso nos negócios das pequenas e médias empresas

TODOS OS DIAS OS EMPRESÁRIOS estão envolvidos em decisões. Algumas que não causam grandes mudanças na organização e outras que podem selar a sorte da sobrevivência do negócio para sempre. A maioria das decisões é tomada a partir da experiência adquirida pelo empresário com o passar dos anos em determinada atividade, que sem dúvida é uma bagagem importantíssima, ou ainda através de opiniões de amigos, parentes, empresários de diferentes ramos de negócio, em quem o empreendedor acredita e que aceita como legítimas. Porém, as definições sobre as ações empresariais deveriam seguir, além desses conselhos da experiência, também as informa-

ções armazenadas, comprovadas e tabuladas dos sistemas integrados que compreendem a Gestão de Negócios.

Algumas reações administrativas de fato são espontâneas e atendem determinada necessidade, porém outras podem transformar um simples "acredito que deva ser assim..." em grandes prejuízos financeiros ou até mesmo da imagem da empresa perante seus clientes e fornecedores. Infelizmente, uma minoria acredita nas conclusões analíticas referentes aos dados provenientes dos controles realizados, sejam manuais ou informatizados, e acabam utilizando as formas anteriormente citadas - os "achismos" - cada vez mais perigosas, em função das vezes que são empregadas.

Através das análises de centenas de empresas e seus problemas, necessidades e anseios de sucesso no mercado, seis ferramentas tornaram-se eficazes para a Gestão Estratégica do Negócio, considerando a informatização como fator-chave. Como seguem:

1. *Administração e controle da logística empresarial*: atualmente, não apenas o controle de estoque da empresa é vital para a organização, mas todo o processo logístico. Desde a compra, que deve atender às necessidades comerciais e limites fi-

nanceiros impostos pelo fluxo de caixa, passando pela administração interna de produtos - que precisam atender às expectativas do negócio como um todo, até a entrega, com qualidade e segurança, para o cliente, se possível surpreendendo o consumidor em todos os requisitos de eficiência e atendimento personalizado. Lembrando, apenas, que a entrega do produto e/ou serviço pode encerrar definitivamente um relacionamento comercial, ou estabelecer um vínculo de credibilidade duradouro entre as partes, criando a fidelidade e a primeira lembrança, para seus produtos e/ou serviços. Assim, a venda não está encerrada na definição de compra do produto por parte do cliente, mas sim, no recebimento da mercadoria escolhida.

2. *Análise e atualização dos cadastros de produtos e/ou serviços, fornecedores e clientes*: nada mais desastroso do que no momento da venda o produto que está no balcão, nas mãos do cliente, não aparecer na relação do computador, ou ainda pior, ninguém saber ao certo seu preço. Muitos leitores neste momento lembram-se de algo assim em suas empresas, ou como clientes, a culpa normalmente é do "sistema" que apresentou algum problema. O "sistema", na verdade, é o proces-

so organizacional como um todo que precisa ser avaliado e obedecer a certos princípios de evolução e atualização, desde a participação dos funcionários, gerentes, sócios, até a integração com o aplicativo (software específico) utilizado na empresa.

Na maioria das empresas, aqueles clientes que compram à vista são considerados péssimos consumidores, pois não se preocupa em formar um cadastro de clientes evolutivo para atender os interesses do negócio. Portanto, administrar o cadastro é um dos pontos vitais para o planejamento e o sucesso evolutivo de qualquer empresa.

3. *Adequação da elaboração dos custos e formação do preço de venda:* ao falarmos de custos, logo todos se lembram dos concorrentes. Mas, adequar os custos a realidade / limites da empresa - e não somente ao mercado - quase sempre fica em um segundo plano, escondido entre processos antiquados e de alto custo, ou ainda amparado pelas zonas de conforto dos gestores das compras, em que buscar novos parceiros é um obstáculo quase intransponível, fazendo do momento da formação do preço de venda um suplício para todos os envolvidos e um desastre para o negócio. O preço de venda deve ser justo para o consumidor, mas também adequado para a sobrevivência da empresa. O custo do produto e/ou serviço, os custos fixos, os impostos, comissões e a margem de lucro devem formar o valor final, de tal maneira que, no resultado final, o lucro líquido almejado pela empresa em seu Plano Estratégico seja alcançado.

4. *Análise do demonstrativo de resultados:* esse demonstrativo retrata os valores de competência de determinado mês, ou seja, o faturamento real (não os recebimentos), o custo da mercadoria vendida (CMV) em relação ao faturamento do mês, os custos fixos do mês, impostos

relativos ao faturamento, comissões relativas e os resultados mensais obtidos - o lucro operacional e o lucro líquido. Este último considerando as despesas com investimento e financeiras. Neste demonstrativo, outro parâmetro importante é o ponto de equilíbrio, isto é, valor referente ao faturamento mínimo para cobrir os custos fixos e variáveis da empresa.

5. *Análise e adequação do fluxo de caixa:* de posse do demonstrativo de resultados é necessário o fluxo de caixa para complementar a análise financeira da empresa. Ele retrata o movimento real do caixa no mês, através das movimentações financeiras, entradas e saídas de dinheiro, e deve ser planejado para no mínimo seis meses, evitando, assim, sustos durante a gestão empresarial, ou necessidade de adequação do caixa através de alimentação financeira externa, ou empréstimos de terceiros, que realizada às pressas sempre acaba saindo muito caro para a empresa. Mais um lembrete: cuidado com o resultado positivo do fluxo de caixa e negativo do demonstrativo de resultados, esta desigualdade é o sinal de que a empresa está afundando em um mar perigoso de dívidas.

6. *Elaboração do plano estratégico para o negócio:* o plano de negócios é um meio de manter a estratégia empresarial em dia, pronta para alterações administradas de rotas de segurança. Portanto, realize periodicamente a adequação da estrutura organizacional à realidade do mercado em que sua empresa atua para evitar o aparecimento de fatores que possam comprometer a sobrevivência do seu negócio. []



**JORGE LUIZ DA
ROCHA PEREIRA**
É CONSULTOR
DO SEBRAE (SP)

Anúncio