

Três formas complementares de avaliar a performance duma empresa

Há quem diga que para que uma empresa possa funcionar convenientemente são precisos três homens: um Criativo, um Administrador e um Oportunista. Eu prefiro dizer que é necessário um homem para lidar com o Dinamismo, outro para lidar com a Complexidade e um terceiro para lidar com o Oportunismo. Eles serão respectivamente um Empresário, um Gestor (no sentido que aqui é apresentado) e um Homem de Negócios.

Mas qual destes três é o mais importante para a empresa? A essa pergunta eu responderei: são os três igualmente importantes, porque todos eles controlam indicadores complementares de vital importância.

A E.C.C.

Antes de analisarmos esses indicadores, deixem-me fazer uma referência ao modo como podemos medir a performance duma empresa.

A primeira forma, e talvez a mais usual, é por Evolução: avalia-se a performance ao longo do tempo, quer em quantidades, quer em valores a preços inflacionados ou não.

A segunda forma é por Comparação: aqui vamos comparar a performance duma empresa à dos seus concorrentes ou aos valores padrão para o sector.

Finalmente, a terceira forma é por Composição: aqui, muito simplesmente, vamos analisar como é composta a nossa performance. Assim, no caso dos proveitos, por exemplo, poderíamos chegar à conclusão que o produto A era responsável por 40% dos mesmos, enquanto que o produto B era responsável por 60%.

Mas em relação a quê é que nós fazemos análises de evolução, comparação ou composição? É esse o objectivo deste artigo: explicar como é que cada um dos homens da empresa, atrás identificados, poderá medir os seus resultados e contribuir para a construção de um "Tableau de Bord" da empresa.

O empresário

O empresário é aquele que domina o Dinamismo do meio envolvente. Este dinamismo está bem patente nas constantes mudanças das necessidades dos clientes, da concorrência, das tecnologias, etc. Ele, no fundo, tem que se manter "na crista da onda" e para isso vai estar preocupado com três tipos de indicadores: a Actividade, a Rentabilidade (strictu sensu) e a Produtividade.

A Actividade diz respeito aos proveitos da empresa, ao seu volume de vendas, ao número de mercados em que

está presente, etc. Em relação a um país poderíamos dizer que a actividade é medida pelo seu PNB.

A Rentabilidade (ss) diz respeito à margem (que vai servir para cobrir os custos de estrutura, os custos fixos ou os custos indirectos, consoante o método de custeio utilizado) que é obtida com a venda desses produtos.

A Produtividade é medida pela relação dos dois indicadores anteriores com o volume de custos de estrutura (ou fixos, ou indirectos, consoante...). Se uma empresa consegue aumentar a sua actividade ou a sua rentabilidade mantendo os mesmos custos de estrutura (pessoal administrativo, comunicações, escritórios, etc.), então podemos dizer que ela é produtiva.

Um exemplo simples permitirá ilustrar estes conceitos: a Actividade dum vendedor de faturas pode ser medida pelo número de faturas que ele vende; a Rentabilidade pela margem que realiza em cada venda ou no total; e a Produtividade pela relação dos custos com as viagens que realiza, as amortizações do carro, etc., com o volume de vendas ou a margem realizada.

Em resumo: o nosso empresário preocupa-se com a Actividade, a Rentabilidade e a Produtividade.

O gestor

O verdadeiro gestor (e não apenas aquele que sabe muito Só de Finanças, ou Só de Marketing, ou Só de outra coisa qualquer que lhe tenham ensinado na escola) é o responsável pelo controlo da Complexidade do meio envolvente dos negócios.

Mas o que é isto de complexidade? A complexidade é uma qualidade do meio envolvente negocial que decorre das limitações da condição humana (que têm que ser superadas), para lidar simultaneamente com tantas coisas que são relevantes para a Gestão de Empresas: o Direito, a Economia, a Informática, a Psicologia, a Logística de produção e comercialização, as Finanças, etc., etc.

Como enfrentar então a complexidade? Na minha opinião, o Gestor (afinal o grande responsável pela tentativa domínio de Todas estas coisas, mas que na maior parte dos casos opta apenas por uma ou duas) deve tentar tomar 80% de decisões satisfatórias, em vez de optar por tomar 10% de decisões óptimas à custa de 90% que deixa em "stand-by". Para



Paulo Morgado *

A Liquidez é o terceiro aspecto que o homem de negócios terá que ter em consideração e diz respeito à capacidade que este terá para honrar compromissos ou fazer novos investimentos, num determinado momento do tempo. Se ele não observar este último requisito, ele poderá cair na armadilha de investir num projecto altamente rentável, com um grau de risco aceitável, mas que só lhe dará dinheiro daqui a 100 anos...

medir o "satisfatório" ele marcará objectivos de Qualidade, Tempo e Custo e medirá os seus resultados, pelo atingir desses objectivos.

Vejamos o primeiro desses indi-

cadores, a Qualidade. Numa empresa podem identificar-se dois grandes tipos de processos: um processo de informação/decisão e um processo de produção (de produtos ou serviços). A Qualidade será então a medida de como essas informações/decisões ou produtos (e serviços) respeitam as exigências dos seus clientes (Internos ou

externos à empresa). Assim, se eu transferi, ou deixei que transferissem, um produto ou uma informação/decisão para outro departamento da empresa, ou para o cliente final, que não respeita as especificidades exigidas, então eu não respeitei a qualidade.

Como é evidente, ao longo daqueles dois processos atrás referidos há dois recursos que vão sendo consumidos: minutos e dinheiro. O gestor será então responsável pela maximização da qualidade, tendo como restrições o tempo e o custo. Mas pode também ser responsável pela minimização dos custos, tendo como restrições a qualidade e o tempo, ou ainda ser responsável pela minimização do tempo, tendo por restrições a qualidade e o custo. A opção por uma, ou várias, destas três soluções poderá representar o tipo de estratégia empresarial seguida pelo gestor (Diferenciação, Custos, Rapidez, ou uma combinação destas, segundo os produtos e os mercados).

A conclusão mais importante a retirar é que um gestor não é alguém responsável apenas por saber fazer "contas muito complicadas". Ele é acima de tudo um responsável pelo controlo de Qualidade, Tempo e Custos.

O Homem de Negócios

Numa empresa não podemos controlar apenas o Dinamismo e a Complexidade, porque o meio envolvente ainda apresenta outra característica: ele é Oportunista. Mas o que é o oportunismo? Em resumo, o Oportunismo defende a ideia, algo Maquiavélica, de que os agentes económicos são guiados exclusivamente pelo seu próprio interesse, estando dispostos a tudo para o defender. Como lidar então com o oportunismo? Para já, sendo um excelente negociador. Depois, e no âmbito duma empresa, controlando as três variáveis que vos proponho: a Rentabilidade (latu sensu), o Risco e a Liquidez.

A Rentabilidade (ls) é uma medida da produtividade dos activos da empresa (ROI-Return On Investment), dos capitais

próprios (ROE-Return On Equity), dum projecto de investimento (VAL-Valor Actual Líquido ou TIR-Taxa Interna de Rentabilidade), ou outra medida qualquer que compare um "capital" com a produção que ele gera no tempo.

O Risco diz respeito às oscilações da rentabilidade real em torno da rentabilidade média.

O risco decorre do "acaso" presente no meio envolvente negocial e de incapacidades humanas como a não racionalidade constante e a incapacidade para prever o futuro.

Essas incapacidades são desafiadas por alguns com uma maior facilidade e por outros menos facilmente. De qualquer forma, se os mercados funcionarem bem, a uma maior rentabilidade esperada estará sempre associado um maior risco. É este o dilema que o homem de negócios terá que saber gerir com ninguém: Rentabilidade, mas à custa de que Risco?

A Liquidez é o terceiro aspecto que o homem de negócios terá que ter em consideração e diz respeito à capacidade que este terá para honrar compromissos ou fazer novos investimentos, num determinado momento do tempo. Se ele não observar este último requisito, ele poderá cair na armadilha de investir num projecto altamente rentável, com um grau de risco aceitável, mas que só lhe dará dinheiro daqui a 100 anos...

Neste ponto falámos apenas de investidores, mas uma empresa é também um conjunto de projectos de investimentos, nossos e dos outros. Sendo assim, se todos os querem maximizar e se os objectivos são diferentes há que negociar. Daí a referência ao "Homem de Negócios".

Sugestão final: "ECC" em vez de "CEE"

Da combinação dos nove indicadores aqui apresentados (Actividade, Rentabilidade-ls, Produtividade, Qualidade, Tempo, Custos, Rentabilidade-ss, Risco e Liquidez) com as três formas de medir a performance das empresas (Evolução, Comparação e Composição, ou E.C.C.) atrás referidas, podemos construir um "Tableau de Bord" com 27 "casas" (9x3), que nos permitirá, sob três pontos de vista (do Criativo, do Administrador e do Oportunista), conhecer a "saúde" da empresa em determinado momento da sua vida.

Este mesmo "Tableau de Bord" leva-me a fazer, em jeito de conclusão, um trocadilho irrisível: comecemos a depender cada vez menos das "muletas" da CEE, através dum controlo periódico do quadro ECC! □

* Economista MBA