

## **AÇÕES ESTRATÉGIAS PARA O CRESCIMENTO EMPRESARIAL**

A definição da palavra estratégia está diretamente vinculada com a guerra, em poucas palavras, estratégia pode ser definida como a arte do general.

Entender o terreno, comandar tropas, fazer a logística de forma correta, trabalhar a moral das tropas está diretamente vinculada a ações estratégicas, mas o que a bíblia nos ensina sobre estratégia? Como a estratégia pode ser aplicada no dia a dia das empresas a luz dos ensinamentos bíblicos?

### **Um pouco de vida cristã**

Muitos cristãos enxergam a vida cristã como um aglomerado de múltiplas formas de vida em separado e quando juntas formam a pessoa chamada de “cristão”.

A vida de um cristão e de um empresário cristão deve estar alinhada em sua totalidade com os preceitos bíblicos, assim como um avião tem duas asas, a vida cristã também duas vertentes, ou dois perfis que precisam andar na mesma medida, vida espiritual e vida empresarial.

A vida espiritual, ou cristã de ser, é composta pelos procedimentos básicos tais como oração, jejum, leitura da palavra e exercício da fé.

A vida empresarial é composta por trabalho, análise de tendências de mercado, gestão financeira, gestão de pessoas e formação de estratégias.

O grande problema acontece quando o empresário cristão constrói duas narrativas para a vida, uma onde somente a fé, ou a transferências dos problemas são feitos para Deus, são o centro de tudo, onde nenhuma atitude é tomada, ou somente o trabalho é posto em primeiro lugar e a fé e os preceitos cristãos são postos de lado. Então, como deve ser o proceder de um empreendedor cristão?

Paulo nos dá essa resposta: “pois estamos tendo o cuidado de fazer o que é correto, não apenas aos olhos do Senhor, mas também aos olhos dos homens”. 2 Coríntios 8:21.

Neste versículo, Paulo nos ensina que nossa vida cristã tem que ser plena em forma de ações tanto no quesito espiritualidade quanto de procedimento da vida naquilo que for comum em nosso dia a dia.

E por que tudo isso é importante para uma vida empresarial plena? Como isso influencia em nossas empresas? Vamos fazer um exercício simples:

Imagine que vamos traçar uma estratégia para a empresa onde iremos compor nossa missão, nossa visão e nossos valores. Os valores são demonstrações de procedimentos que a empresa não abre mão e são acessíveis aos seus clientes. Dento deste conceito o empresário cristão coloca nos valores de sua empresa honestidade e verdade como sendo componentes de seus valores empresariais.

Um dia o mesmo empresário vende um produto falsificado ou defeituoso para um cliente com o objetivo de ganhar vantagem financeira. Ou em uma prestação de

serviços “cria” uma série de “dificuldades” para vender “facilidade” a um preço exorbitante.

Este tipo de prática, observada neste exemplo é somente desonesta ou anticristã? Será que o fato de ser cristão é somente uma prática em um momento eclesiástico?

Na verdade, a existência da vida cristã não nos permite a separação das coisas, pois se dizemos que somos honestos, não praticantes e propagadores da mentira somente na igreja, não demonstramos nenhuma cristandade, pois se prometemos ao Senhor que teremos uma vida reta em nosso dia a dia e mentimos aos nossos clientes, não mentimos a eles, mentimos a Deus. O proceder cristão deve ser completo.

“Somente deveis portar-vos dignamente conforme o evangelho de Cristo, para que, quer vá e vos veja, quer esteja ausente, ouça acerca de vós que estais num mesmo espírito, combatendo juntamente com o mesmo ânimo pela fé do evangelho.” Filipenses 1:27

“Andai com sabedoria para com os que estão de fora, remindo o tempo. A vossa palavra seja sempre agradável, temperada com sal, para que saibais como vos convém responder, a cada um.” Colossenses 4:5-6

Mostramos um exemplo de desonestidade que impacta a empresa, pois cliente nenhum gosta de ser enganado, e o empreendedor cristão que, não mente, é honesto, porém não tem atitude nenhuma? Como fica esta situação?

A resposta é simples, NÃO FICA. Vamos observar o que nos ensina a palavra: “Quem fica observando o vento não plantará, e quem fica olhando para as nuvens não colherá” Eclesiastes 11:4. O proceder do empresário cristão que não toma nenhuma atitude para com seus negócios, entra na moda do século XXI, que tudo se resolve através e somente de mídias sociais, e muitas vezes fica colocando toda a sua falta de atitude em uma fé de que Deus irá fazer tudo por ele também está com sua visão de vida defasada.

Levantar todas as manhãs, colocar a empresa para trabalhar faz parte de viver por fé. Quando Moisés morreu, Josué precisava levar o povo até a terra prometida, porém antes de qualquer ação, Deus deu uma injeção de fé e ação em Josué por três vezes falou para Josué ter bom ânimo e na quarta vez ele deixa claro “Não te mandei eu? Esforça-te, e tem bom ânimo; não temas, nem te espantes; porque o Senhor teu Deus é contigo, por onde quer que andares.” Josué 1:09. Sem atitudes os empreendimentos tornam-se disfuncionais e não lucrativos e depois existe um culpar a Deus por algo que deveríamos fazer. E como deveríamos fazer? Existem ferramentas onde possamos desenhar planos de ação que venham a beneficiar as nossas empresas e conseguimos alinhá-las com os preceitos cristãos? A resposta é sim!!!

## **Desenvolvendo as estratégias para as empresas**

Antes de falarmos das ferramentas estratégicas precisamos de um objetivo para elas. Uma estratégia precisa ter um objetivo claro e aplicável. Se redefinirmos o conceito de claro e aplicável, podemos pensá-los da seguinte forma:

- Onde a empresa quer chegar? (missão)
- Como a empresa quer chegar? (visão)

- Quais as bases e preceitos que a empresa deve desenvolver das quais não abre mão? (valores)

Sem saber responder estas três perguntas não é possível traçar as estratégias para a empresa, porém o desenvolvimento e aplicação das estratégias fica muito complicado.

Mas é tão simples assim responder estas três perguntas e reuni-las em palavras tais como missão, visão e valores e demonstrá-las? Na verdade, não, mas este material irá ajudar no desenvolvimento destas respostas.

## A VISÃO

A visão é o objetivo, o alvo da empresa, onde ela quer chegar. Por exemplo, entre as décadas de 50 e 60 o governo americano tinha o objetivo de levar o homem até a lua. Objetivo este também almejado pelos russos.

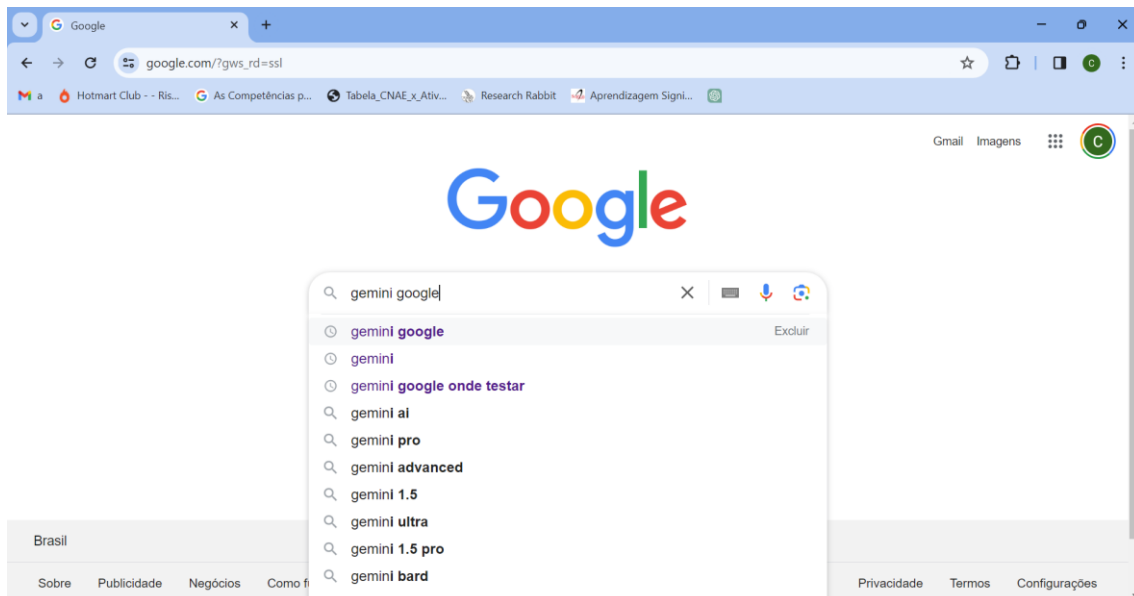
Veja o alvo, o objetivo, a VISÃO era a lua. Onde essas nações gostariam de chegar.

Quando falamos perguntamos onde a empresa quer chegar, precisamos saber onde ela quer chegar, qual o seu alvo? E resposta na maioria das vezes é “ser a maior, ou a melhor, empresa de..., em todo a região ou segmento”. Essa resposta não está errada, mas pode conter elementos melhorados através do uso da tecnologia de inteligência artificial generativa. Vamos ver o funcionamento aplicado na VISÃO.

Uma das ferramentas mais conhecidas de IA generativa e difundida nos nossos tempos é o Chatgpt. Porém a GOOGLE lançou o GEMINI cujo o processo de geração de alguns tipos de informação são melhores do que as do Chatgpt.

Vamos ver como proceder com essa ferramenta:

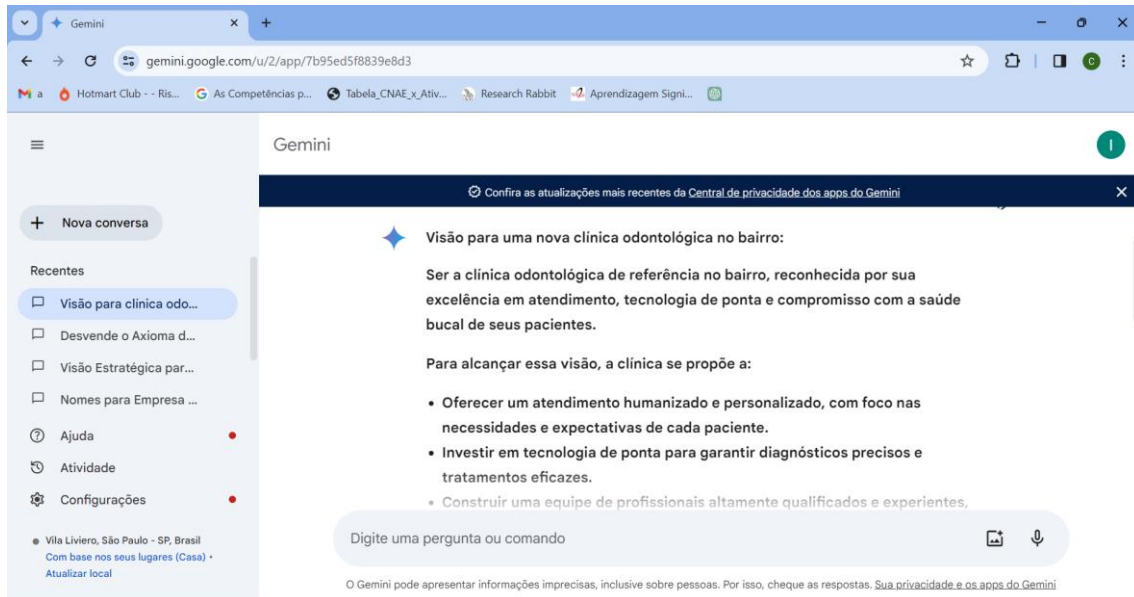
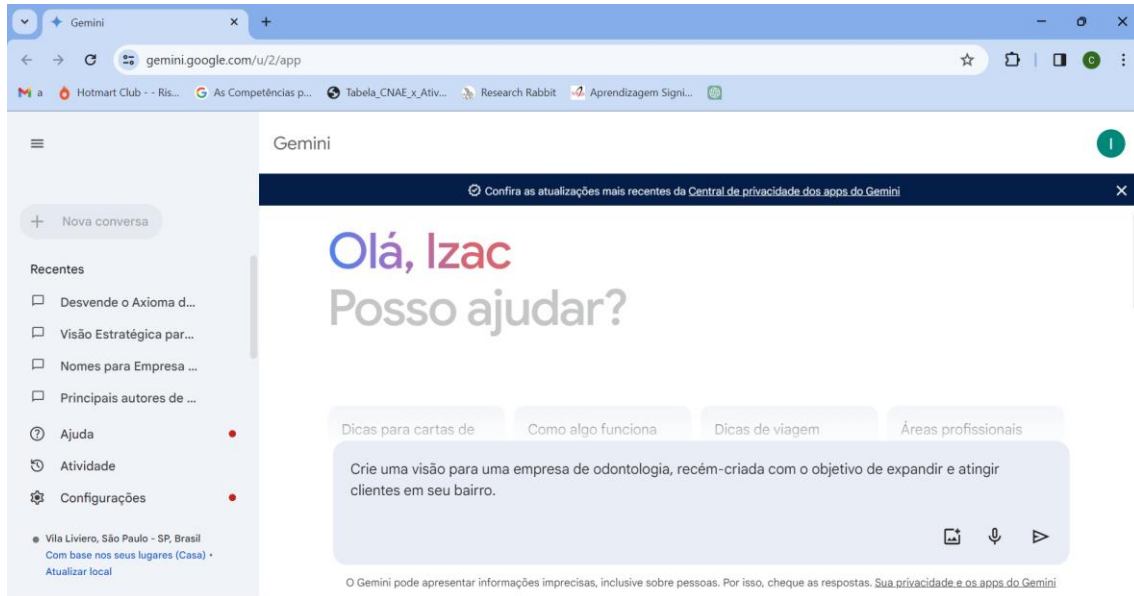
Primeiramente digitamos no buscador do google a palavra GEMINI conforme a imagem abaixo:



**OBS:** Para entrarmos no GEMINI é preciso entrar com um email do GMAIL.

Após entrarmos no GEMINI digitamos as palavras-chave para geração das informações que precisamos para o melhoramento de nossa visão, quanto mais informações abastecermos mais completa será nossa visão. Exemplo:

*Crie uma visão para uma empresa de odontologia, recém-criada com o objetivo de expandir e atingir clientes em seu bairro.*



A IA generativa nos remeteu os seguintes dados:

Visão para uma nova clínica odontológica no bairro:

**Ser a clínica odontológica de referência no bairro, reconhecida por sua excelência em atendimento, tecnologia de ponta e compromisso com a saúde bucal de seus pacientes.**

OBS: Na representação acima temos a visão geral de como a empresa visa o seu objetivo.

Para alcançar essa visão, a clínica se propõe a:

- **Oferecer um atendimento humanizado e personalizado, com foco nas necessidades e expectativas de cada paciente.**
- **Investir em tecnologia de ponta para garantir diagnósticos precisos e tratamentos eficazes.**
- **Construir uma equipe de profissionais altamente qualificados e experientes, comprometidos com a qualidade dos serviços prestados.**
- **Promover a saúde bucal através de ações educativas e preventivas.**

OBS: Na representação acima temos a formação segmentada da visão gerada pela IA com alguns pontos que podem ser trabalhados ao longo da construção de estratégias de curto, médio e longo prazo, que serão vistas mais a frente nesse material.

## **A MISSÃO**

A missão é como uma empresa deseja alcançar seus objetivos, mas não somente através da atividade principal, mas também de ferramentas e adereços a atividade principal de forma que a empresa alcance o objetivo desejado. Este desenvolvimento demanda um pouco mais de informações para a IA para ser gerado.

Para desenvolver a missão precisamos conhecer o cliente, quem desempenha as funções (atores), o processo detalhado das operações, o ambiente onde a empresa está inserida e a perspectiva dos donos da empresa. Mas como faremos isso na IA? Vamos aproveitar a empresa do exemplo anterior.

*Crie uma missão para uma empresa de odontologia onde os clientes em sua maioria pessoas que recebem até dois salários-mínimos (clientes), com fluxos de recebimento de salários no quinto dia útil de cada mês. Nossas operações são estruturadas em atendimentos com horas devidamente marcadas e com uma média de 20 minutos investidos por atendimento (operações), que desempenha a função enquanto executor é uma dentista recém formada, porém com experiência prévia de 3 anos como estagiária (atores), a empresa está localizada em uma região periférica, porém não muito distante de uma região urbanizada e de predominância industrial (ambiente), a perspectiva dos donos da empresa é retirar um valor de aproximadamente 15 mil reais por mês em um prazo de 12 meses.*

Retorno da missão gerado pelo IA foi:

**Transformar a saúde bucal em um direito acessível para a comunidade, oferecendo atendimento odontológico de qualidade a preços populares, com foco em agilidade e respeito ao tempo do cliente.**

Embora a construção do texto possa ser trabalhosa, o desenvolvimento do texto pela IA fica muito mais preciso, visto que toda as ferramentas de inteligência artificial quanto mais informação é fornecida para a ferramenta mais preciso fica o resultado.

## VALORES

Os valores são preceitos dos quais as empresas não abrem mão. Estes valores são como se fossem guias para a boa condução da missão e algo como se fosse a lente pelo qual a visão é vista, ou seja, ninguém irá construir nenhum objetivo para sua empresa longe da ética e da honestidade.

Se continuarmos com o exemplo anterior e solicitarmos para a IA gerar valores para nossa clínica teremos as seguintes possibilidades:

- **Acessibilidade:** *Acreditamos que a saúde bucal é um direito de todos, e por isso oferecemos serviços odontológicos de qualidade a preços populares.*
- **Agilidade:** *Valorizamos o tempo dos nossos clientes e por isso oferecemos atendimento agilizado, com horários marcados e sem filas de espera.*
- **Qualidade:** *Somos uma equipe de profissionais altamente qualificados e comprometidos com a excelência no atendimento.*
- **Respeito:** *Tratamos todos os nossos clientes com respeito e empatia, reconhecendo suas necessidades e individualidades.*

**IMPORTANTE:** Não podemos confundir valores da empresa e proposta de valores que serão passados para os clientes a qual veremos um pouco mais a frente.

## Uma questão de tempo

Precisamos entender que os pilares acima são importantes, porém eles devem ser geridos e invariavelmente modificados, a exceção dos valores, na medida do tempo. Pois, visões anteriores a popularização da internet não servem para nossos dias. Missões construídas por empresas que já alcançaram seus objetivos iniciais podem não se encaixar mais na realidade da empresa.

Outro detalhe importante com relação a questão do tempo é que a visão e a missão devem ser construídas por três perspectivas temporais essenciais, sendo elas, perspectivas de curto, médio e longo prazo.

Por exemplo, uma empresa que tem a visão de crescimento a ponto de atingir um bairro ou uma região, caso não tenha os recursos tecnológicos necessários em um

primeiro momento, se não houver necessidade, não é recomendável o comprometimento no curto prazo para não impactar a estrutura financeira da empresa.

A médio prazo não podemos tratar a empresa como na época de sua fundação, pois caso isso acontece teremos algo comparado a um adulto comendo comida de bebê, corre o risco de não se sustentar.

Considerando essas informações, podemos pensar que o tempo é muito importante para a empresa e a construção da estratégia no tempo é tão importante e impacta em primeira instância a vida financeira da empresa.

## **Curto, Médio e Longo Prazo**

Em estratégia empresarial o curto, médio e longo prazo são importantes para definirmos o que e como serão feitas cada etapa do processo estratégico. Vamos aos exemplos:

### **Curto prazo**

Conhecido nas ciências da administração como estratégias a serem adotada entre um e cinco anos. Estas estratégias podem ser traçadas utilizando a ferramenta de criação e proposta de valor chamada CANVAS.

Esta ferramenta visa entregar valor ao cliente, e entregar valor ao cliente é fundamental para todas as empresas. O cliente não visa somente preço, mas também o valor agregado ao produto ou serviço. E como fazer?

A ferramenta do CANVAS não possui uma sequência de construção fixa, porém podemos construí-la de dentro do centro da proposta de valor para as outros quadrados.

E onde podemos buscar a proposta de valor para colocar no CANVAS antes de começar a preencher cada campo da ferramenta?

Vamos começar tomando palavras-chave da missão, visão e dos valores. Vamos retomar o exemplo feito até este momento.

**Missão** - Ser a clínica odontológica de referência no bairro, reconhecida por sua **excelência em atendimento**, tecnologia de ponta e **compromisso** com a saúde bucal de seus pacientes.

**Visão** - Transformar a saúde bucal em um direito acessível para a comunidade, oferecendo atendimento odontológico de qualidade a **preços populares**, com foco em agilidade e respeito ao tempo do cliente.

**Valores** – Acessibilidade, Agilidade, Qualidade, **Respeito**.

Na missão visão e valores nós separamos o seguinte conjunto de palavras-chave: **excelência em atendimento, compromisso, preços populares, Respeito**.

Cada uma dessas palavras-chave irá construir a proposta de valor ao cliente que vamos colocar em nossa ferramenta.

## CANVAS



No centro colocaremos a proposta de valor formada pelas palavras-chave que definimos.



Parcerias chave	Atividades chave	Oferta de valor excelência em atendimento compromisso preços populares respeito	Relacionamento	Segmentos de clientes
	Recursos chave		Canais	
Estrutura de custos		Fontes de receita		



Definindo as estratégias de parcerias, atividades, recursos chave, relacionamento com o cliente, canais de atendimento, segmento de clientes a estratégia a curto prazo está pavimentada, porém ainda precisaremos trabalhar as ferramentas de custos e receitas.

### **Estratégias de Custos e Receitas**

Quando falamos de estratégias financeiras, para empresas, precisamos entender primeiro, quanto custou a formação de nossa proposta de valor. Ter um orçamento e após um orçamento precisamos fazer um fluxo de caixa para fins de controle de todos os valores que entram e todos os valores que saem.

Uma possível estratégia é unir o fluxo de caixa projetado (orçamento) ao controle do que ocorre no dia a dia (fluxo de caixa propriamente dito).

*Vide planilha fluxo de caixa em anexo a este material*

### **Médio Prazo**

Uma ferramenta que pode ser utilizada a médio prazo é a análise SWOT. Esta ferramenta serve para construção de estratégias a médio prazo.

Para enxergarmos a empresa através da análise SWOT precisamos já ter um negócio minimamente consolidado onde já conseguimos visualizar as Forças (S), Fraquezas (W), Oportunidade (O) e Ameaças (T).

Nessa questão, poderíamos usar a inteligência artificial para estes tipos de operação para termos insights para um planejamento estratégico mais eficaz? A resposta é depende.

A natureza das Inteligências artificiais generativas nos ajudam na construção de frases, e na reformulação de textos, porém para algumas atividades precisamos ter um certo cuidado, pois a IA não é *deus ex machina* (o deus saído da máquina), *aquele que sabe tudo*. Vamos fazer um teste de uma análise SWOT para uma empresa, vamos lançar a seguinte construção para a IA generativa do Google Gemini.

*Faça uma análise SWOT de uma clínica veterinária que já funciona há 10 anos na cidade de São Paulo. Suas atividades principais são: fisioterapia e reabilitação de cães, de pequeno, médio e grande porte. Análises clínicas laboratoriais através de equipamentos de ponta, tais como, analisador de sorologia animal digital, e de imagem tal como raio X portátil que também em usa maioria demonstra a real situação do animal analisado. A mesma empresa possui um quadro formado por um grupo de 4 funcionários, todos veterinários formados. A empresa está localizada em uma região central de São Paulo, estrategicamente colocada próximo de bairros nobres. Atualmente o faturamento da empresa está estimado em 230.000,00 por mês. A empresa investe pesadamente em marketing digital desde sua fundação, fazenda parcerias com outras clínicas e outros profissionais da área de veterinária.*

O retorno que a IA retornou foi o seguinte:

#### **Forças:**

- **Experiência e Reputação:** 10 anos de atuação na região central de São Paulo, com base de clientes fiéis e boa reputação no mercado.
- **Equipe qualificada:** 4 veterinários formados, proporcionando expertise e confiança aos clientes.
- **Tecnologia de ponta:** Equipamentos modernos para análises clínicas e de imagem, como analisador de sorologia animal digital e raio X portátil, garantindo diagnósticos precisos e confiáveis.
- **Marketing digital eficiente:** Investimento constante em marketing digital, com parcerias estratégicas, gera visibilidade e atrai novos clientes.
- **Localização estratégica:** Próximo a bairros nobres, facilitando o acesso de clientes com alto poder aquisitivo.
- **Fidelização de clientes:** Foco na experiência do cliente e na construção de relacionamentos duradouros.
- **Nicho de mercado:** Especialização em fisioterapia e reabilitação animal, um mercado em crescimento e com alta demanda.

#### **Fraquezas:**

- **Alto custo fixo:** Equipamentos modernos e equipe qualificada geram custos operacionais elevados.
- **Dependência de um único nicho:** Foco em fisioterapia e reabilitação pode limitar o crescimento da clínica.
- **Falta de diversificação de serviços:** Oferecer apenas serviços de fisioterapia e reabilitação pode restringir a base de clientes.
- **Espaço físico limitado:** Localização central pode ter espaço físico limitado para expansão futura.

- **Concorrência crescente:** Aumento no número de clínicas veterinárias, especialmente com foco em serviços especializados.

#### **Oportunidades:**

- **Crescimento do mercado pet:** Aumento da população de animais de estimação e da cultura de cuidado com os pets gera oportunidades para a clínica.
- **Expansão de serviços:** Diversificação de serviços para atender às necessidades de diferentes tipos de clientes.
- **Parcerias estratégicas:** Novas parcerias com pet shops, ONGs e outros profissionais da área veterinária para ampliar o alcance da clínica.
- **Investimento em marketing digital:** Fortalecer a presença online da clínica e alcançar novos clientes através de redes sociais, campanhas de marketing e anúncios.
- **Oferecer serviços diferenciados:** Implementar serviços inovadores, como teleatendimento, planos de saúde animal e programas de fidelidade.

#### **Ameaças:**

- **Crise econômica:** Redução na renda das famílias pode levar à diminuição da procura por serviços veterinários.
- **Competição acirrada:** Aumento da concorrência exige diferenciação e estratégias para se destacar no mercado.
- **Mudanças na legislação:** Novas leis e regulamentações podem afetar o funcionamento da clínica e gerar custos adicionais.
- **Falta de mão de obra qualificada:** Dificuldade em encontrar veterinários experientes e especializados em fisioterapia e reabilitação.
- **Avanços tecnológicos:** Necessidade de constante atualização dos equipamentos e tecnologias para acompanhar as mudanças do mercado.

Neste cenário podemos observar alguns retornos que apropriados de forma para uma empresa que já está funcionando, sendo assim, a sua capacidade de geração de caixa tanto para investimento quanto para modernização de suas operação e controle de suas ameaças já é minimamente possível. Na era da informação as ameaças à empresa nascem em especial da incapacidade que os empresários têm para crescer no conhecimento técnico relativo a seus negócios.

#### **Logo prazo**

Como projetar o longo prazo, sendo que nem sabemos ainda aonde chegaremos?

Essa pergunta de muitos empresários, porém ela já foi respondida na visão da empresa.

A partir do momento que muitas empresas estabelecem sua visão elas invariavelmente já montam o cenário para o longo prazo, porém o caminho para o longo prazo não é uma “estrada pavimentada, uma pista de alta velocidade” esta estrada é uma “estrada de ferro”.

Quando pensamos na empresa como se fosse um trem se locomovendo, temos que pensar sempre nos trilhos andando em paralelo. Um ao lado do outro. Na empresa a visão a longo prazo obedece a essa analogia.

Num trilho a empresa andando com seus processos operacionais e atendimento aos clientes, gerando receitas, passando por curvas, montanhas e locais escuros e apartados de tuneis e no outro trilho o empresário trabalhando, estudando e crescendo tecnicamente dentro do seu negócio.

Não estamos falando aqui que um empresário teria que fazer uma faculdade de engenharia para gerenciar o negócio, pois bom seria se fosse assim, porém existem atividades que necessitam passar por qualificações constantes em marketing, gestão de pessoas, gestão financeiras, uso de novas ferramentas de vendas, e essas ferramentas precisam ser trabalhadas e projetadas no longo prazo para que tecnicamente a empresa não fique defasada e uma ameaça venha e impacte o negócio.

Ainda uma questão de tempo.....que falta

Um dia tem 24 horas para todas as pessoas, tanto homens quanto mulheres, tanto para donos de empresas quanto para funcionários, porém as pessoas ficam ansiosas com o tempo que virá e não conseguem gerir o tempo que está em suas mãos.

Por que algumas pessoas conseguem fazer o tempo de 24 horas render e outras não conseguem fazer nenhuma tarefa, bem-feita em 24 horas? A gestão do tempo também faz parte da estratégia da empresa, principalmente faz parte da vida do empresário.

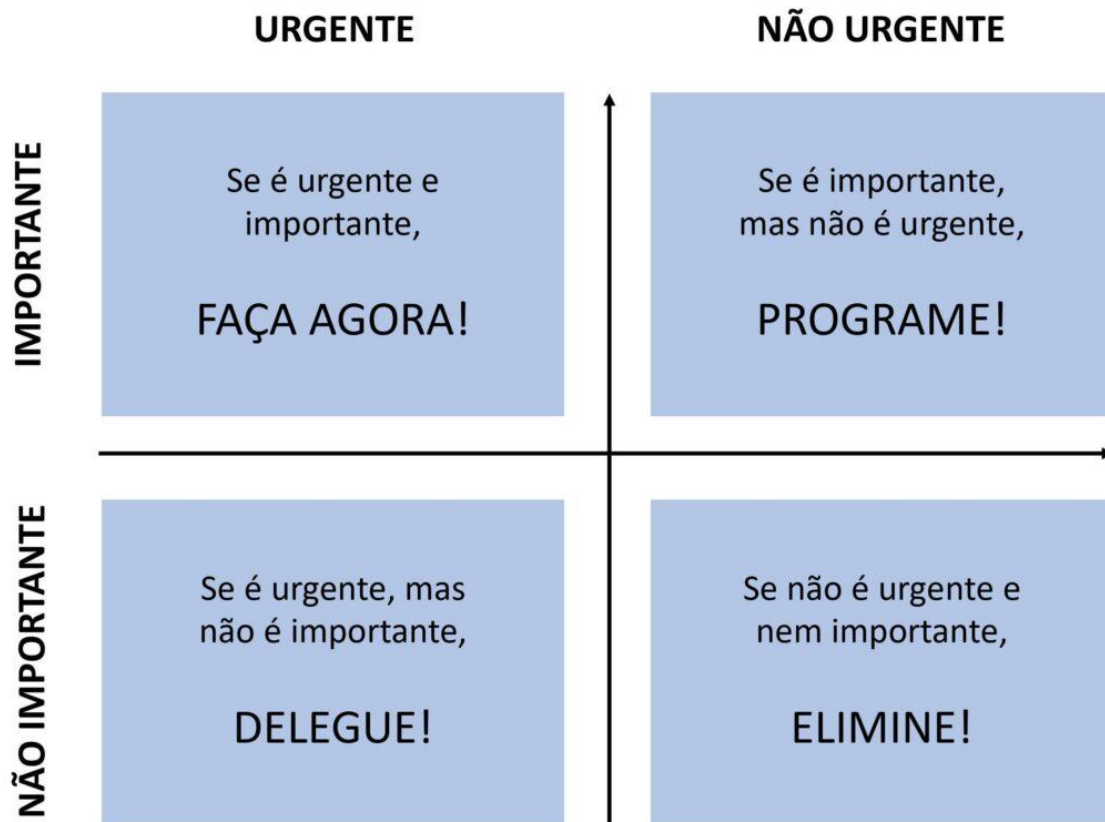
Vamos a uma ferramenta importante, que embora já saibamos dessas soluções de forma “filosófica”, as vezes é necessário colocarmos em um local que tenhamos a certeza de que estamos nos lembrando dela. Vamos ver três ferramentas que podemos utilizar no nosso dia a dia e organizar aquilo que parece nos faltar que é o tempo.

### **Matriz de Eisenhower**

A Matriz de Eisenhower nada mais é do que uma forma de categorizar suas atividades com base em dois critérios: urgência e importância.

Utilizando esses critérios, você consegue definir suas prioridades, melhora sua produtividade e otimiza o bem mais precioso que temos: o tempo.

Veja a seguir o modelo da matriz:



## Kanban

A Metodologia Kanban foi desenvolvida pela Toyota na década de 1960 para administrar seu processo de produção, mas pode ser facilmente adaptada para a gestão do tempo.

O principal objetivo do Kanban é ter uma visão holística e deixar à vista todas as tarefas.

Dessa forma, você pode organizar suas atividades de acordo com o que precisa ser feito, o que já está sendo feito e o que já foi concluído.

Veja no gráfico a seguir:



### Técnica Pomodoro

A técnica Pomodoro é um método de gestão do tempo desenvolvido pelo italiano Francisco Cirillo, em 1988, que pode ser aplicado em diversas atividades.

A técnica consiste que você foque em uma atividade, sem fazer interrupções, por 25 minutos e faça uma pausa de 5 minutos.

A cada 4 ciclos de 25 minutos, é indicada uma pausa mais longa de até 30 minutos. Veja como funciona no esquema abaixo:



### Como nosso negócio deve ser visto (BSC)

Uma empresa não pode ser vista apenas do ponto de vista financeiro. Este ponto de vista é apenas uma parte de um todo. Se pudéssemos fazer uma análise completa de uma empresa e resumíssemos suas partes o ideal seria olharmos por quatro camadas, quatro camadas que resumem todo o trabalho executado por um organismo complexo e completo chamado empresa. São elas: financeiro, operacional, crescimento em conhecimento, clientes.

Ter uma visão sistemática destas quatro camadas é de suma importância, pois a má gestão destas faz com que toda a estratégia desenhada a curto, médio e longo prazo fique comprometida.

## As 4 perspectivas do *Balanced Scorecard*

As perspectivas são aquelas áreas em que o *Balanced Scorecard* vai ser implementado. É muito importante que elas sejam trabalhadas de forma integrada, para apoiarem umas às outras. Saiba mais sobre elas a seguir!

### **Perspectiva financeira (controle financeiro orçamentário)**

A primeira perspectiva diz respeito às consequências provocadas pelas decisões estratégicas nas metas da empresa. É muito importante que o negócio defina seus objetivos financeiros de longo prazo — que devem estar ligados a um plano de ação que envolva processos financeiros, clientes, colaboradores, sistemas e processos internos.

Os indicadores financeiros são os responsáveis por mostrar se a empresa está ou não tendo sucesso. Então, ainda que o *Balanced Scorecard* vá além das métricas financeiras, elas também são importantes para indicar a lucratividade do negócio, seu faturamento bruto e seu aumento de valor.

Uma forma eficiente de fazer isso é tentar encarar a empresa pela perspectiva dos seus acionistas. Desse modo, será possível entender o que é esperado do negócio em termos de rentabilidade.

### **Perspectiva do cliente (CANVAS)**

A segunda perspectiva leva em conta a participação da empresa no mercado, ou seja, o quanto ela está satisfazendo às necessidades e aos desejos dos clientes. Para tanto, é preciso saber como isso será medido — pela fidelização, pela satisfação e pela rentabilidade.

Essa é a perspectiva que considera aspectos como as características de um produto ou de um serviço, desde o preço até a funcionalidade. Analisa-se também a relação com o cliente e a experiência de compra dele, além da imagem e da reputação do negócio.

É aqui que você vai se perguntar como é que o cliente vê a sua empresa. Quais são as estratégias que estão funcionando para atrair o seu público e o que está encantando essas pessoas na hora de se relacionar com a sua marca? Isso precisa ser uma potência da empresa.

Para tanto, não deixe de considerar alguns aspectos, como:

- a sua participação no mercado, a sua proporção de vendas, as unidades vendidas e o capital investido para isso;
- o percentual de **retenção de clientes** que o negócio consegue manter;
- o percentual de **prospecção de clientes** que a empresa adquire por período;

- o nível de satisfação dos consumidores e clientes em relação a critérios preestabelecidos, como qualidade e valor;
- a lucratividade que a empresa tem em relação às despesas necessárias para ter bons resultados com um nicho específico.

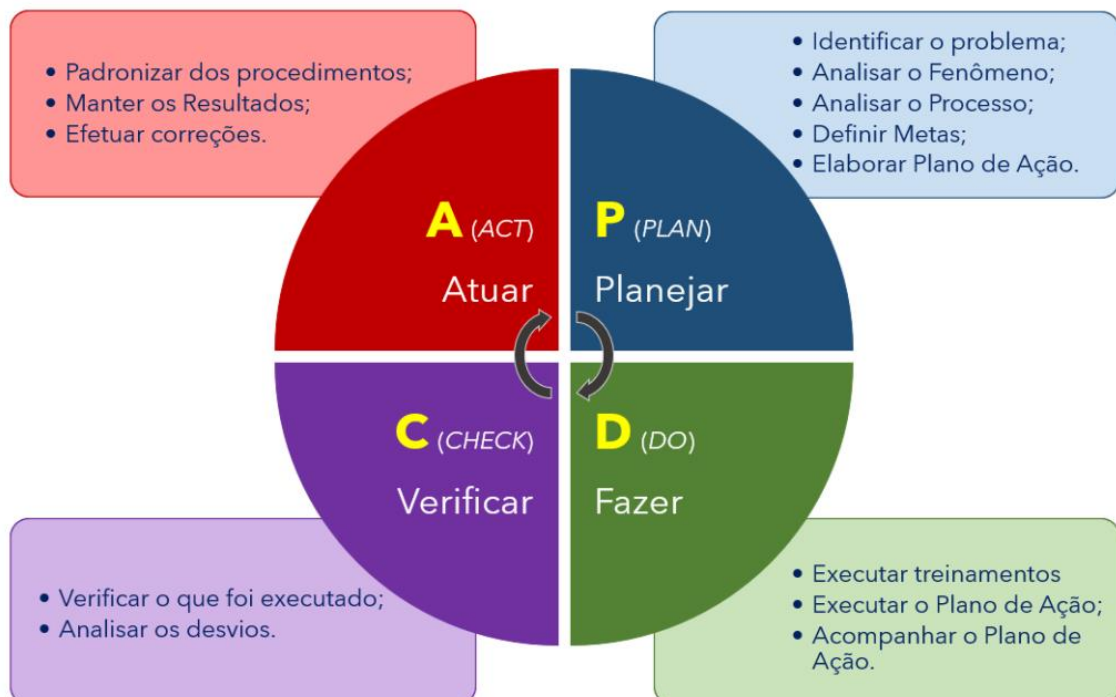
### **Perspectiva dos processos internos (ANALISE SWOT TRAZ UMA VISÃO AMPLA SOBRE O NEGÓCIO, CICLO PDCA)**

Os bons resultados no mercado estão atrelados a bons resultados internos. A qualidade dos seus processos deve ser superior a cada vez que uma mudança for implementada, seja em termos de inovação, seja na abordagem pós-vendas do cliente.

Para isso, será preciso mirar em indicadores como:

- custos operacionais e administrativos;
- tempo de desenvolvimento dos produtos;
- produtividade dos times;
- uso de tecnologia.

Para alcançar a excelência nos processos, o caminho é simples e cíclico: você trabalha atrás de falhas, danos e gargalos, implementa melhorias, testa os resultados e começa tudo de novo. Uma ferramenta que pode ser utilizada é o ciclo PDCA.





A pergunta que deve estar na sua cabeça é: como podemos melhorar? O BSC proporciona a possibilidade de implementar novas técnicas e ferramentas a cada fase do processo. Use isso a favor do seu negócio!

### **Perspectiva do aprendizado e crescimento**

Essa é uma das perspectivas mais importantes do *Balanced Scorecard*. Ela determina que não há nenhuma condição dentro de um negócio que não possa ser melhorada. Se é possível melhorar, existe um caminho que não falha: o aprendizado.

Os colaboradores devem estar satisfeitos e alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Dessa maneira, eles se interessarão pelo próprio crescimento e pelo do empreendimento. Essa satisfação é indicada por baixos níveis de rotatividade, pela realização frequente de treinamentos e pelas avaliações internas de satisfação.

### **Quem somos, o que sabemos, como construir o conhecimento?**

Para sabermos o que nos falta, em termos de conhecimento, ou onde devemos aplicar as nossas forças precisamos nos conhecer minimamente. A partir deste autoconhecimento podemos traçar uma estratégia de desenvolvimento e aprendizagem que deve ser desenvolvido no longo prazo.

Se tivéssemos que responder a seguinte pergunta, quem é você? Qual seria a resposta?

Normalmente a resposta é demorada, ou a resposta pode ser apenas o nome. Muito complicado não?

E sim, a resposta é complicada pois uma pessoa é composta por várias partes psicologicamente estruturadas que formam um todo, que chamamos de EU. E como podemos mapear esse EU?

### **Medindo uma breve composição do EU**

É possível medir as partes que compõe o EU? Sim basta fazer uma lista de tudo que somos. Vamos ver?

Vamos responder a pergunta, quem sou eu? eu sou.....

• <b>Marido</b>	• <b>Filho</b>	• <b>Empresário</b>
• <b>Professor Universitário</b>	• <b>Palestrante</b>	• <b>Estudante de Psc. Educatcional</b>

• Estudante de Perícia Contábil	• Músico	• “Ator”
• Matemático	• Contador	• Especialista em Finanças e Controladoria
• Especialista em Ciência de Dados e Big Data	• Pesquisador	X

Se observarmos esse constructo, conseguimos ver o que temos que conhecimento técnico e de experiência embarcado podemos traçar um planejamento com base nessa análise simples do perfil técnico e pessoal a longo prazo.

Vamos imaginar que este empresário tivesse o objetivo de investir na carreira de ciência de dados aplicada a administração empresarial. O que é necessário é um desenvolvimento a longo prazo aplicado na área de tecnologia da informação, pois apenas uma formação talvez não suficiente para atender algumas demandas que a atividade exige.

Caso queira seguir na carreira de contabilidade, embora já exista a formação em finanças e controladoria, devido aos processos globais existe a necessidade de se fazer uma aplicação em contabilidade internacional ou recuperação judicial.

Esses são parte de habilidades técnicas que compõe o nosso EU e como fazer para desenvolver nossas competências e traçar planos de trabalho educacional a longo prazo? Existe a necessidade de cursos formais, tais como faculdades e cursos de pós-graduação? A resposta é depende.

Se estamos buscando algo rápido, num curto prazo, precisamos investir em treinamentos. Se estamos pensando em algo que podemos trabalhar no tempo, precisamos trabalhar com cautela em cursos sérios, em instituições que são serias, não em qualquer curso vendido na internet.

### **Um pouco mais de vida cristã**

Nesse ponto serei breve. Todas essas ferramentas são importantes para o crescimento da empresa, porém são apenas ferramentas, manejadas por outra ferramenta (empresário), sendo manejado e guiado pelo real Senhor de todas as coisas.

**Êxodo 4.2 "Então o Senhor perguntou a Moisés: — Que é isso que você tem na mão? Ele respondeu: — Um bordão."**