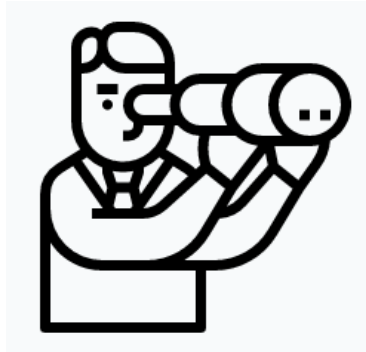


10 PASSOS PARA A GESTÃO EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS



PASSO 3

Identificando os fatores que influenciam os resultados da empresa

*"O pessimista vê dificuldade em cada
oportunidade.*

O otimista vê oportunidade em cada dificuldade".

Winston Churchill

PASSO 3

Identificando os fatores que influenciam seus Resultados

A análise dos ambientes externo e interno é fundamental para o alcance dos resultados.

Muitos fatores influenciam o resultado da empresa, exemplos:

- Os clientes e o mercado;
- A economia;
- Os concorrentes;
- Os colaboradores;
- Os fornecedores;
- A localização;
- Os custos;
- O(s) produto(s);
- O(s) preço(s);
- O governo;
- Os produtos similares e/ou substitutos;
- As empresas entrantes;
- Outros fatores.

No processo de planejamento, essas influências são classificadas como fatores do ambiente interno que ocorrem dentro da empresa e em fatores do ambiente externo cuja relação ocorre fora da empresa.

Os produtos, os colaboradores, os preços, os custos, a localização, junto com

outros fatores como as regras, compõem o ambiente interno.

O cliente, o mercado, os concorrentes, os fornecedores, a economia, as ações do governo estão inseridos no ambiente externo da empresa, e fazem parte de um contexto local, regional, nacional e internacional que podem influenciar também na sua empresa.

Refleta:

- Qual o resultado da sua empresa nos últimos 12 meses?
- Como estão as vendas nos últimos 12 meses? Em crescimento ou em queda? Quais são os controles utilizados, são suficientes?
- Os seus custos estão bem controlados? Existem desperdícios?
- Você vende seus produtos pelo enfoque da qualidade ou do preço?
- Sua empresa é limpa e organizada?
- A empresa possui regras e normas de funcionamento e conduta?
- E os colaboradores? Estão bem treinados? Ocorre com frequência entrada e saída de colaboradores?

Respondidas essas questões, dentre outras, o empresário estará em condições de identificar aspectos do ambiente interno que influenciaram ou ainda influenciam nos seus resultados. Se elas demonstram algo positivo para a empresa, chamamos de **PONTOS FORTES**, e precisam ser mais explorados visando alavancar positivamente o resultado. Se elas demonstram algo negativo para a empresa, chamamos de **PONTOS FRACOS**, e precisam ser superados visando a reduzir ou eliminar o impacto negativo sobre o resultado.

Tudo que acontece dentro da empresa como: a capacidade dos empregados e colaboradores, instalações adequadas, custos, processos, políticas focadas no cliente e outros fatores, compõem o ambiente interno da empresa. Ao longo do tempo, os pontos fortes e fracos mudam de acordo com o cenário do momento e pelo tratamento que o empresário dá a cada um deles. Por exemplo, se os funcionários não estão bem habilitados para o trabalho, e você investe no

treinamento, eles poderão ficar bem habilitados e melhorar a produtividade, conseqüentemente o que era o **PONTO FRACO** passará a ser um **PONTO FORTE**.

Refleta:

- Você ouve, escuta e atende as necessidades e desejos de seus clientes ?
- Você está atento às movimentações e tendências do mercado local, regional, nacional e mundial ?
- Você acompanha as movimentações dos concorrentes e analisa as estratégias dos que estão sendo bem sucedidos ?
- O que os clientes acham do seu produto? Já perguntou a eles? Os seus clientes percebem agregação de valor a seu produto?
- Você está negociando continuamente com seus fornecedores e mantendo uma parceria aquecida ? Você tem conseguido qualidade crescente a preços decrescentes e prazos melhores? As entregas que eles fazem estão contribuindo para satisfazer o seu cliente final ? Há outros fornecedores no mercado ?
- Em que nível a economia interfere em seus negócios ? Que estratégias você vai utilizar para se adaptar às movimentações da Economia ?

Os itens citados se referem às forças que atuam na ambiência em que atua o negócio.

Ao fazer uma análise dos cenários externo e interno, o empresário deve fazer um exercício no sentido de:

- Identificar e interpretar a dinâmica do mercado e posicionar sua empresa
- Fortalecer o foco, os valores, a missão e a visão de futuro do negócio;
- Contribuir para o aprimoramento do processo estratégico da empresa;
- Buscar estabelecer vantagens competitivas.

Tanto ao que se refere à análise externa quanto à interna, a empresa deve ter clareza sobre suas potencialidades e limitações.

Os fatores externos que se apresentem como favoráveis à empresa são **OPORTUNIDADES**, e os que são desfavoráveis, são **AMEAÇAS**.

Já os fatores internos que se apresentam bem supridos e bem estruturados, são **FORÇAS**, enquanto que os que apresentam fragilidades são as **FRAQUEZAS**. A

empresa deve potencializar os seus pontos fortes. Corrigir ou minimizar os seus pontos fracos. As oportunidades podem representar vantagens para a empresa, a qual deve buscar neutralizar as ameaças do ambiente. Assim, terá definido o seu SWOT, sigla inglesa que significa forças(S), fraquezas(W), oportunidades (O) e ameaças(T).

Se a concorrência estiver muito acirrada e roubando os clientes de sua empresa, isso se constitui um fator fortemente danoso aos seus negócios. Mas, em outra situação, se a atividade mantém um amplo mercado com espaço para muitos *players*, esse movimento pode ser considerado salutar, pois estimula o consumo e enseja o crescimento dos negócios e favorece aos resultados.

Lembre-se:

Uma ameaça para uma empresa pode ser oportunidade para outra.

Um ponto forte para uma empresa pode ser ponto fraco para outra.

Geralmente, as oportunidades do ambiente externo são aproveitadas a partir dos pontos fortes da empresa e as ameaças estão relacionadas aos pontos fracos do ambiente interno.

Voltemos ao nosso exemplo: Empresa LOJA DE PRESENTES. O Senhor X definiu o FOCO - que constitui a missão, a visão e os valores da empresa. Ele agora vai tentar fazer uma análise dos ambientes interno e externo.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Exemplo:

1. IDENTIFICAÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO ITENS	DESCRIÇÃO
Nome Fantasia da Empresa	LOJA DE PRESENTES
Razão Social	Perfumaria, cosméticos e presentes Ltda.
CNPJ	00.000.000/0001-00
Composição Societária	Empresa individual de responsabilidade limitada
Setor da Economia	Comércio de perfumes, cosméticos e presentes

2. FOCO

VALORES	MISSÃO	VISÃO
Ética Inovação Qualidade Preço justo	Oferecer artigos de qualidade, com variedade de preços e presentes personalizados.	Ser reconhecido como uma das referências de loja de presentes perfumes da cidade.

3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

FATORES	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
EMPRESA	Tem o domínio do mercado do bairro onde atua	Pouca diversificação de produtos
COLABORADORES	Têm a habilitação necessária para exercer seu papel	Alta rotatividade, muitos são novatos; não conhecem bem os produtos e nem os clientes.
CUSTOS	A empresa tem o controle dos custos.	Os custos da empresa são altos.
CONTROLES	São utilizados alguns controles fundamentais	É necessário automatizar os controles existentes e criar outros controles

4. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

FATORES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
MERCADO E CLIENTES	Mercado tende a crescer gradativamente.	Cada vez mais exigentes. Há muita alternativa de compra no mercado.
FORNECEDORES	Mantêm uma parceria leal aquecida	Dependência, por haver poucos fornecedores.
CONCORRÊNCIA	Empresas entrantes não têm o conhecimento do mercado	Concorrência acirrada.
ECONOMIA	Em estabilização.	Custo Brasil ainda elevado.

Agora, exercite:

ANÁLISE DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

1. IDENTIFICAÇÃO

ITENS	DESCRIÇÃO
Nome Fantasia da Empresa	
Razão Social	
CNPJ	
Composição Societária	
Setor da Economia	

2. FOCO

VALORES	MISSÃO	VISÃO

3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

FATORES	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
EMPRESA		
COLABORADORES		
CUSTOS		
CONTROLES		
OUTROS		

4. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

FATORES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CLIENTES		
FORNECEDORES		
CONCORRENCIA		
ECONOMIA		
OUTROS		

Uma vez identificados os itens do ambiente interno e externo que causam impacto no seu resultado, deveremos definir as estratégias e ações que devem ser postas em prática para aproveitar as oportunidades e superar as ameaças, potencializar os pontos fortes e melhorar os pontos fracos.



Convidamos-lhes a acompanhar o próximo passo:

“Definindo Estratégias”