

ATIVIDADE – UNIDADE II

Orientações

Nosso objetivo agora é aplicar os conhecimentos acumulados no desenvolvimento do plano de negócios. Como ponto de partida, temos a definição de negócio construída por você ou seu grupo ao final da atividade complementar da Unidade 1. Já podemos elaborar boa parte do plano de negócio, considerando os conteúdos discutidos nos módulos desta unidade.

A atividade é desenvolver as seções Descrição da Empresa, Gestão da Produção, Análise de Mercado, Análise Estratégica e Plano de Marketing.

Lembretes importantes:

- *a linguagem do plano deve ser objetiva, profissional, com o claro embasamento de cada argumento proposto;*
- *é importante seguir a seqüência proposta, pois assim, seção após seção, o plano irá guardando uma lógica interna que facilita sua exposição.*

Para guiá-lo, lembre-se que os principais itens de cada seção são:

- **Descrição da Empresa**
 - Descrição da oportunidade de negócio
 - Caracterização geral da empresa
 - Equipe gerencial
 - Política de gestão de pessoas
 - Produtos e Serviços
 - Parceiros do Negócio
- **Gestão da Produção**
 - Sistema de Produção
 - Objetivos de desempenho
 - Capacidade de produção
 - Localização e *Layout*
 - Arranjo físico e tecnologia de produção

- Programação e controle da produção
- **Análise de Mercado**
 - Estudo do mercado no ramo de atuação ou subsetor
 - Estudo do segmento de mercado
 - Estudo da concorrência
- **Análise Estratégica**
 - Apresentação da visão e missão da empresa;
 - Considerações sobre seus fatores críticos de sucesso e principais limitações (análise SWOT);
 - Plano de objetivos e metas
- **Plano de Marketing**
 - Considerações sobre o sistema de informações do empreendimento;
 - Estratégia e plano de marketing;
 - Endomarketing.

Embora o plano de negócio não tenha um padrão definido, podem ser utilizadas as normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) para a apresentação de trabalhos acadêmicos, como referência para sua estruturação.

Para auxiliar na montagem desta parte do Plano de Negócio, responda às questões abaixo:

a) Descrição da empresa

- 1- Qual o nome da empresa (Razão social e fantasia)? Quando e onde a empresa foi criada? Qual sua localização? Qual é o tipo de empresa? (indústria, comércio, serviços ou mista)
- 2- Qual o tamanho da empresa? (informar número de empregados e receita bruta mensal)
- 3- Quem são os fundadores? É uma empresa familiar? Quem são as pessoas-chave envolvidas e quais as responsabilidades de cada um?
- 4- Há quanto tempo a empresa está no mercado?
- 5- Porque os dirigentes entraram neste ramo de negócio, como este empreendimento foi desenvolvido e como classificam o mercado em que atuam?
- 6- Quanto capital eles investiram até agora e quais foram as fontes?
- 7- Quais os problemas enfrentados pelos dirigentes ao entrarem nesse negócio? Como foram superados?
- 8- Quais foram as conquistas mais significativas? Como e quando foram alcançadas?
- 9- Quem são os principais administradores, suas responsabilidades, cargos e papéis? Descreva a composição acionária, quando for o caso, e fale da história de vida de cada diretor. Utilize dados pessoais de identificação como nome, idade, formação em termos de educação e experiências em cargos de gestão. Fale também das suas respectivas habilidades ou talentos específicos que são

- importantes para o negócio. Procure investigar também sobre sua vocação e interesses em relação ao negócio e sua visão sobre o futuro do mesmo.
- 10- Quais as estratégias motivacionais mais utilizadas com os funcionários? Que premissas ou crenças governam as ações dos dirigentes?
 - 11- Quais são as competências essenciais do negócio ou da organização, aquelas que garantem o seu sucesso? Procure saber como os dirigentes percebem estas competências e fazem conexões com o negócio. *Apreciação crítica:* após estruturar o texto desta parte do seu relatório para apresentar estas informações, faça uma apreciação crítica sintética deste bloco de informações, à luz dos conceitos estudados ao longo do curso. Isso não impede que sua análise possa ser feita no corpo do relatório.
 - 12- Qual a composição atual do quadro de funcionários? Número de efetivos, empregados com contratos temporários, estagiários, turno integral, meio turno, competências específicas mais importantes por segmento da estrutura.
 - 13- Qual é a estrutura organizacional da empresa? Levante o organograma procurando evidenciar as linhas de autoridade, responsabilidades, órgãos de linha e de *staff*, se for o caso, e procure fazer uma apreciação crítica com base no que você estudou, ainda que de modo objetivo. Se a organização não possuir um organograma formal, procure ajudá-la a construir o mesmo e apresente esta representação gráfica no trabalho do grupo. Avalie se as linhas de autoridade estão claras.
 - 14- Relate se a empresa tem área específica para cuidar da gestão de pessoas e analise o porquê e forma de funcionamento.
 - 15- Descreva em linhas gerais a equipe envolvida com as tarefas e as rotinas sobre: Procedimentos administrativos mais relevantes; Controles de faturamentos e pagamentos, contas a pagar e a receber, viagens, ligações telefônicas, transporte etc; Controles de treinamento de funcionários, promoções, cursos e incentivos; Controle de horários e de frequência com instrumentos de cartão ponto; Existência de contratos de trabalho formais e regulares com a descrição de todas as atividades desempenhadas; Existência de controle de rotatividade (*turn-over*) do quadro de pessoal e análise de eventuais problemas nesta área. A rotatividade é alta? Caso positivo, por que e o que se poderia fazer? *Apreciação crítica:* após estruturar o texto desta parte do seu relatório para apresentar estas informações, faça uma apreciação crítica sintética deste bloco de informações, à luz dos conceitos estudados ao longo do curso. Isso não impede que sua análise possa ser feita no corpo do relatório.
 - 16- Como a empresa faz suas contratações, o provimento de pessoal nos vários postos de trabalho? Que procedimentos adota? Estão estes adequados ou não, consideradas as suas características? Existe distinção entre as fases de recrutamento e seleção nos processos de provimento? Podem ser feitas sugestões de melhoria neste campo, considerada a importância deste processo?
 - 17- Como a empresa avalia seus empregados? Formalmente ou informalmente? Com que periodicidade? Como é o processo?
 - 18- As informações geradas pela avaliação são usadas para decisões relativas à demissão, treinamento, reconhecimento e recompensa? Como isso é feito em linhas gerais?

- 19- Como a empresa trata a questão do treinamento? Busca gente mais “pronta” no mercado ou prefere formar internamente? Em que áreas é maior a importância do treinamento e em que áreas possui as maiores carências? Existe uma visão estratégica sobre isso?
- 20- Como a empresa reconhece seus empregados? Apenas com remuneração ou cria outros mecanismos ou rituais?
- 21- Como a empresa articula a gestão de pessoas? Existe uma política escrita que integre as diversas dimensões? A gestão de pessoas tem um caráter estratégico? Caso negativo, por quê? O que pode ser sugerido? **Apreciação crítica:** após estruturar o texto desta parte do seu relatório para apresentar estas informações, faça uma apreciação crítica sintética deste bloco de informações, a partir dos conceitos estudados ao longo do curso. Isso não impede que sua análise possa ser feita no corpo do relatório.
- 22- O que a empresa está vendendo?
- 23- Qual a finalidade do(s) produto(s) e/ou serviço(s)? Este(s) produto(s) ou serviço(s) resolve(m) que tipo de problema do cliente? Atendem a que tipo de necessidade? É um bem de primeira necessidade ou um bem de luxo?
- 24- A empresa possui parcerias ou alianças estratégicas com outras empresas? Qual o tipo de parceria? Qual a razão e importância dessas parcerias?

b) Gestão da produção

- Se bem físico...

552	A produção da empresa é própria, parcial ou totalmente terceirizada?
554	Quais são os serviços necessários relacionados aos produtos fabricados pela empresa?
555	Quantas horas de trabalho, em média, são necessárias na fabricação do produto de maior rotatividade?
556	Quais os principais equipamentos necessários para o processo produtivo da empresa?
557	Os equipamentos utilizados na produção são alugados ou próprios?
558	Quais as condições atuais dos equipamentos?
559	Onde se localiza a fábrica da empresa?
560	A empresa aluga ou é proprietária do prédio? Há a necessidade de reforma do prédio? Em caso afirmativo, quanto custará?
561	As características físicas do prédio e das instalações da fábrica, em termos de tamanho e estrutura, são suficientes para a produção?
562	As características físicas do prédio e das instalações da fábrica, em termos de tamanho e estrutura, estão em boas condições?
563	Quais são as vantagens e desvantagens da localização atual da empresa, em termos de proximidade ao consumidor?
564	Quais são as vantagens e desvantagens da localização atual da empresa, em termos de proximidade a fornecedores?
565	Quais são as vantagens e desvantagens da localização atual da empresa, em termos de mão-de-obra?
566	Quais são as vantagens e desvantagens da localização atual da empresa, em termos de acesso ao transporte, energia, água, infra-estrutura e outros recursos?
567	Quais são as vantagens e desvantagens da localização atual da empresa, em termos de leis estaduais e locais?
568	Quais são as características da vizinhança (área em torno da fábrica)?
569	Que outros negócios existem nas proximidades?
570	Existem planos no curto e longo prazo de alterações nas instalações ou localização da empresa?

571	Como é a política de compras da empresa?
572	Como é realizado o processo de compras na empresa?
573	Quem são os fornecedores dos principais materiais necessários à produção
574	Quais são os prazos de entrega das principais matérias primas compradas?
575	Existem atrasos nas entregas dos fornecedores?
576	A empresa possui algum fornecedor alternativo caso os materiais ou fornecedores tradicionais se tornem indisponíveis?
577	Existe algum período de ociosidade na produção?
578	Se a empresa produz mais de um produto, como a produção de um afeta os outros?
579	A empresa possui algum controle de qualidade no processo produtivo? Como ele é feito?
580	O efeito da sazonalidade tem impacto sobre a produção e o armazenamento de produtos acabados? A empresa possui alguma estratégia para lidar com essa situação?
581	Qual é a capacidade planejada de nível de produção da empresa?
582	Há previsão de expansão do nível de produção?
583	Quais são os ciclos de produção?
584	Quais são os custos fixos e variáveis envolvidos nas etapas de produção?
585	Há algum planejamento de <i>layout</i> e organização de equipamentos com o objetivo de facilitar o fluxo da produção? (redução de problemas e inexistência de gargalos).
586	Ao planejar instalações e organização dos equipamentos a empresa considerou a possibilidade de expansão futura?
587	A capacidade produtiva enfrenta picos de demanda ou níveis baixos de demanda?
588	Quantos funcionários trabalham na linha de produção?
589	Qual o nível de qualificação da mão-de-obra envolvida nas etapas de produção.
590	Quais são as necessidades de treinamento dos funcionários da fábrica?
591	Há espaço reservado para descanso ocasional dos funcionários da produção?
592	A planta foi planejada de acordo com o processo (máquinas agrupadas por função) ou com a produção (máquinas agrupadas de acordo com a necessidade de produção do produto)?
593	Foi determinada a ordem nos trabalhos que são feitos em cada estação de trabalho?
594	Há a separação do custo de produção de cada unidade por tipo de material e trabalho envolvido?
595	Qual é o ponto de equilíbrio da empresa da produção em unidades?
596	A empresa possui algum sistema de controle de qualidade na produção? Qual? Há quanto tempo?
597	A empresa realiza inventário de estoque regularmente?
598	Como é realizado o controle de inventário?
599	Qual é o nível de estoque necessário para absorver variações aleatórias de demanda?
600	Como é feito o gerenciamento do estoque de matérias primas?
601	Como é feito o gerenciamento do estoque de produtos acabados?
602	Elabore o fluxograma do processo produtivo.

- *Se serviço...*

624	Qual o principal serviço realizado pela empresa?
625	A empresa presta serviços diretamente ao cliente ou o cliente vai até o local da empresa para que o serviço seja realizado?
626	Quais são os produtos, equipamentos e aparelhos necessários para a realização dos serviços prestados pela empresa?
627	Os equipamentos utilizados na prestação dos serviços são alugados ou próprios?
628	Quais as condições atuais dos equipamentos e aparelhos?
629	Quantas horas de trabalho em média são necessárias para a prestação do serviço mais requisitado?
630	Onde se localiza a empresa?

631	A empresa aluga ou é proprietária do local? Há a necessidade de reforma do local? Em caso afirmativo, quanto custará?
632	As características físicas do local da empresa e das instalações, em termos de tamanho e estrutura, são suficientes para a prestação dos serviços?
633	As características físicas do prédio e das instalações da fábrica, em termos de tamanho e estrutura, estão em boas condições?
634	Quais são as vantagens e desvantagens da localização atual da empresa, em termos de proximidade ao consumidor?
635	Quais são as vantagens e desvantagens da localização atual da empresa, em termos de proximidade a fornecedores?
636	Quais são as vantagens e desvantagens da localização atual da empresa, em termos de mão-de-obra?
637	Quais são as vantagens e desvantagens da localização atual da empresa, em termos de acesso ao transporte, energia, água, infra-estrutura e outros recursos?
638	Quais são as vantagens e desvantagens da localização atual da empresa, em termos de leis estaduais e locais?
639	Quais são as características da vizinhança (área em torno da fábrica)?
640	Que outros negócios existem nas proximidades?
641	Existem planos a curto e longo prazo de alterações nas instalações ou localização da empresa?
642	Como é a política de compras da empresa?
643	Como é realizado o processo de compras na empresa?
644	Quem são os fornecedores dos principais materiais necessários à prestação dos serviços?
645	Quais são os prazos de entrega das principais materiais para a prestação dos serviços?
646	Existem atrasos nas entregas dos fornecedores?
647	A empresa possui algum fornecedor alternativo caso os materiais ou fornecedores tradicionais se tornem indisponíveis?
649	Existe algum período de ociosidade na prestação dos serviços ao cliente?
650	Se a empresa presta mais de um serviço, como a execução de um afeta os outros?
651	A empresa possui algum controle de qualidade no processo de prestação de serviços? Como ele é feito?
652	Quais são os ciclos de atendimento aos clientes?
653	A capacidade de prestação de serviços enfrenta picos de demanda ou níveis baixos de demanda?
654	O efeito da sazonalidade tem impacto sobre a prestação de serviços da empresa? A empresa possui alguma estratégia para lidar com essa situação?
655	Qual é a capacidade planejada de nível de atendimento aos clientes da empresa?
656	Há previsão de expansão do nível de atendimento e prestação dos serviços pela empresa?
657	Quais são os custos fixos e variáveis envolvidos nas etapas da prestação de serviços?
658	Quantos funcionários trabalham na prestação de serviços?
659	Qual o nível de qualificação da mão-de-obra envolvida na prestação dos serviços.
660	Quais são as necessidades de treinamento dos funcionários da empresa?
661	Foi determinada a ordem nos trabalhos que são feitos em cada etapa da prestação de serviços?
662	Qual é o ponto de equilíbrio da empresa em termos de número de atendimento aos clientes?
663	A empresa possui algum sistema de controle de qualidade na prestação de serviços? Qual? Há quanto tempo?
664	Quais são as etapas necessárias para a prestação do principal serviço da empresa pesquisada?
665	Descrever brevemente as atividades de cada etapa.
666	Qual o tempo de execução de cada etapa da prestação de serviços?
667	Qual a etapa mais demorada sendo, portanto, aquela considerada como o gargalo do processo?
668	Qual o tempo total?
670	Elabore o fluxograma da seqüência das etapas envolvidas na prestação de serviços típica da empresa, desde o contato com o cliente até a entrega do serviço realizado.

c) Análise de mercado

- 1- Qual é a situação atual no mercado desse tipo de empresa? Há possibilidade de expansão? O mercado é competitivo?
- 2- Quais são as características principais do setor?
- 3- O efeito sazonalidade tem impacto sobre as vendas? Em caso afirmativo, quais são os períodos em que isto ocorre? As vendas decaem ou aumentam? Por quê? A empresa possui alguma estratégia para lidar com essa situação?
- 4- Quem são os maiores participantes desse setor (concorrentes, fornecedores, grandes clientes, distribuidores, etc.)? A empresa consegue visualizar quais serão os futuros concorrentes?
- 5- Qual a parte ou percentual do mercado que a empresa tem?
- 6- Qual é o crescimento (histórico e potencial) do mercado da empresa?
- 7- Enquanto o mercado cresce, a parte (ou porcentagem) da empresa aumenta ou diminui?
- 8- Quais são as tendências do mercado?
- 9- O mercado é competitivo? Por quê?
- 10- O mercado é sazonal? Em caso afirmativo, como os horários de funcionamento da empresa são adaptados à essa sazonalidade?
- 11- Quais são os fatores que mais afetam o negócio? (economia, concorrência, regulação governamental, etc)
- 12- Qual o mercado alvo da empresa? (Quem é o cliente ideal?) Marque e descreva. 1) Indivíduos 2) Empresas 3) Agências Governamentais 4) Outros
- 13- Como ele é caracterizado? Qual é o perfil dos consumidores potenciais? Quais as razões para a escolha desses segmentos? Idade, Sexo, Profissão, Renda, Localização geográfica, e segmentação psicográfica e comportamental.
- 14- Quais as vantagens que os clientes da empresa acreditam obter ao adquirir esses produtos e/ou serviços?
- 15- Qual o hábito de compras desses clientes?
- 16- Eles terão que comprar outros bens ou serviços para utilizar os produtos/serviços da empresa?
- 17- Os hábitos (trabalho, consumo etc) dos clientes sofrerão mudanças?
- 18- Em geral, como a empresa procura melhor satisfazer as necessidades ou desejos de seus clientes?
- 19- Quem são os 5 (cinco) maiores concorrentes da empresa?
- 20- E os mais próximos?
- 21- O negócio deles é estável, crescente ou decrescente? Por quê?
- 22- Como o negócio da empresa se compara com o de seus concorrentes? (vantagens e desvantagens de cada) 1) Em termos de tempo no negócio? 2) Em termos do volume de vendas (unidades ou Reais)? 3) Em termos de tamanho e número de empregados e fornecedores. 4) Em termos de número de clientes? Percentual do mercado? Nicho produtivo?
- 23- Quais são as principais semelhanças e diferenças entre o negócio da empresa e o negócio dos seus concorrentes?
- 24- O que a empresa aprendeu observando a forma como operam? O que funciona no caso deles? O que não funciona?

- 25- Faça uma análise comparativa das forças e fraquezas da empresa com os seus principais concorrentes. O que eles fazem melhor? Em quê são piores?
- 26- De que maneira eles agradam aos clientes deles?
- 27- Qual a política de preço deles?
- 28- Onde e como fazem propaganda?
- 29- Que imagem procuram construir junto ao mercado? Funciona?
- 30- Em que nível esta empresa concorre com eles? Analisar a empresa e a concorrência nos seguintes aspectos: 1) Produto e serviços oferecidos 2) Preço 3) Promoção 4) Tecnologia / inovação 5) Distribuição 6) Posicionamento
- 31- Qual competência diferencia esta empresa em relação à concorrência? (escolha e descreva) 1) Operações 2) Administração 3) Produto 4) Preço 5) Serviço 6) Entrega 7) Outro
- 32- Como o (s) produto (s) / serviço (s) da empresa é (são) comparado (s) à concorrência pelo consumidor?
- 33- A empresa ameaça os objetivos estratégicos ou a imagem da concorrência?
- 34- Baseado nas informações já obtidas, como a atuação da empresa poderá ser melhor do que a da concorrência?
- 35- Em relação à participação do mercado, qual a fatia dessa empresa e de cada concorrente (atual e no prazo de 3 anos)?
- 36- A empresa realiza pesquisas de mercado? Se sim, quando foi a última pesquisa realizada e quais foram os seus resultados?

d) Análise estratégica

- 1- Qual a missão da empresa? (Avalie se traduz sua razão de existir e se é inspiradora). E a visão? (Avalie se traduz o que a empresa deseja ser em determinado tempo)
- 2- Quais são as principais ameaças à empresa (análise *swot*)?
- 3- Como a empresa irá se proteger dessas ameaças (análise *swot*)?
- 4- Quais os pontos fracos da empresa e o que pretende fazer para superá-los (análise *swot*)?
- 5- Quais as oportunidades o seu mercado ou ambiente oferecem? A empresa tem algum plano de explorá-las? Como (análise *swot*)?
- 6- Quais os pontos fortes da empresa? Em que eles fazem diferença no seu desempenho (análise *swot*)?
- 7- Como a empresa é afetada pela economia, tecnologia, sociedade, meio ambiente, ou por tendências regulatórias? (análise do macro ambiente)
- 8- A empresa tem sido bem sucedida até agora em conquistar seu mercado?
- 9- Quais são os objetivos futuros da empresa (atuais e em 3 anos)? Quais são as estratégias para atingi-los?
- 10- Quais são as previsões para a empresa em um período de 3 anos a 5 anos? Como será a sua participação no mercado, aumentará ou diminuirá? Por quê?
- 11- Qual é o objetivo da empresa em termos de percentual sobre o mercado disponível? Qual a estimativa de crescimento das vendas (\$ e unidades) para os próximos 3 anos?
- 12- Quais são as metas por produto / serviço? (Produção e vendas)

e) plano de Marketing

800	A empresa tem uma área de marketing estruturada? Quantas pessoas trabalham nesta área? Qual a formação do responsável pela área?
801	Há uma área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) na empresa? Como se dá o relacionamento desta área com a área de marketing?
447	Quais são os principais atributos dos produtos/serviços oferecidos pela empresa?
448	Há algum atributo considerado especial ou único nesses produtos/serviços?
449	Quais são as estratégias adotadas pela empresa para atrair clientes e se manter no mercado?
450	Quais são as estratégias previstas para expansão desse mercado?
451	Em quanto tempo cada uma destas estratégias será executada?
452	Quais são as ações prioritárias de marketing para cada um dos segmentos de mercado?
453	Como os clientes potenciais são identificados?
454	Quais são as estratégias de segmentação adotadas? (geográfica, demográfica, perfil de consumo etc)?
455	De que maneira a força de vendas está estruturada? Por quê?
456	A empresa acredita que esta é a melhor forma? Em caso negativo, porque não foi alterada?
457	Quantos vendedores compõem a equipe de vendas? São funcionários próprios ou representantes?
458	A empresa participa de feiras do setor? Quais?
459	Que tipo de propaganda / promoção de mídia a empresa utiliza? Quanto é investido? (escolha e descreva) 1) Rádio 2) Jornal 3) Folder 4) Internet (<i>banners / links</i>) 5) Revistas 6) Televisão
802	A empresa tem estratégias de comunicação dirigida? Quais são elas?
803	Qual a política da empresa em relação à Internet. Possui site? Qual o endereço? Realiza vendas <i>on-line</i> ? Faz divulgação por meio de <i>banners</i> eletrônicos?
460	Qual o valor médio de compra de cada cliente?
461	Qual é a meta de vendas e produtividade (média) de cada vendedor?
462	Os vendedores são comissionados?
463	De que maneira a equipe de vendas atua? Por região, segmentação por contas (por tipos de clientes, valor médio de pedidos etc)?
464	Qual a estratégia de preço adotada pela empresa? É baseada na maximização de lucros, demanda, concorrência, na imagem do produto/serviço, nos custos ou há uma tentativa de se adquirir uma participação no mercado com preços baixos?
465	Qual o preço de cada produto/serviço e quais são as margens de lucro adotadas?
466	A empresa oferece políticas de desconto, crédito/financiamento ou flexibilidade na forma de pagamento na compra de seus produtos/serviços?
467	Há previsão de alterações na política de preços?
468	Há a possibilidade de haver uma guerra de preços com a concorrência?
469	(Para empresas que desenvolvem o próprio produto) Como a embalagem e rótulo do seu produto irão fomentar a lealdade dos seus clientes? (Porque um cliente potencial compraria o produto apenas vendo-o?)
470	Que tipo (ou nível) de serviço e garantias são oferecidas ao cliente?
471	A empresa pretende desenvolver ou oferecer outras linhas de produtos ou novos serviços? Quais?
804	A empresa adota o CRM como ferramenta para relacionamento com os clientes? Qual a política de fidelização de clientes adotada pela empresa?

Envie ao professor esta parte do plano para aprovação e identificação de falhas a serem reparadas.