

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)**

**Laura Franco Martins**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM BRECHÓ VIRTUAL**

**Porto Alegre  
2010**

**Laura Franco Martins**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM BRECHÓ VIRTUAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Dias Lopes

**Porto Alegre**

**2010**

**Laura Franco Martins**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM BRECHÓ VIRTUAL**

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – UFRGS

\_\_\_\_\_  
Orientador – Profº. Fernando Dias Lopes – UFRGS

*Dedico este trabalho à minha grande amiga, minha mãe.*

## AGRADECIMENTOS

Estar me formando em uma faculdade tão bem conceituada como a Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul é algo realmente muito gratificante.

Devo isso a diversas pessoas, mas principalmente a minha encantadora mãe, que tanto me ajuda e, principalmente, tanto me ajudou nesta fase final do curso, que literalmente ralou (cenoura), preparou minhas gelatinas, aceitou a bagunça em que transformei a sala com minhas dezenas de livros, corrigiu meus erros de português e fez muito mais para que eu conseguisse alcançar este sonho.

Agradeço também ao restante da minha família, ao meu pai, que mesmo distante propiciou que eu dispusesse de ótimas condições para realizar meus estudos. Agradeço, ou melhor, peço desculpas aos meus irmãos, Daniel e Tiago, que tiveram que me “aturar” durante esses meses finais e tensos que antecederam à entrega deste trabalho. Agradeço as minhas sapecas irmãs, Caroline e Lauren, que mesmo que insistissem em brincar enquanto eu tentava estudar, me davam força a cada sorriso.

Agradeço aos diversos professores que tive ao longo desses anos e que muito me ensinaram, mas que não ousarei citar seus nomes com receio de esquecer algum.

Agradeço especialmente ao meu professor orientador, Fernando Dias Lopes, que conseguiu dar auxílio a esta aluna que iniciou seu trabalho tardiamente, me atendendo inclusive em horário fora do seu turno de trabalho.

Não posso deixar de citar também meu adorável chefe, Fabiano Finger, que gentilmente me concedeu férias para que eu conseguisse concluir este trabalho.

Ainda preciso agradecer às minhas amigas, que eu espero que ainda aceitem minha amizade após tantos “nãos” para convites para ir a festas, *happy hours*, jogos do Grêmio, cinema, Parcão, entre tantos outros.

*Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas,  
que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos  
caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares.  
É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la,  
teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.*

Fernando Pessoa

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo a elaboração de um Plano de Negócios para uma loja virtual que comercializa roupas de segunda mão – um brechó virtual. O plano contém todos os itens necessários para a formação do negócio em si, bem como delimita sua viabilidade. Foram realizadas pesquisas sobre o universo do comércio online e dos brechós (físicos e virtuais). Em um segundo momento, foram elaborados os planos de marketing, operacional e financeiro com base na bibliografia estudada e nas pesquisas realizadas. O primeiro destes planos tem como finalidade planejar os aspectos que dizem respeito ao mercado e às questões internas da empresa (produto, preço, distribuição e comunicação). O segundo destacar os aspectos necessários para o funcionamento diário da empresa, desde a realização do pedido de compra por parte do cliente até a efetiva entrega do produto. O terceiro visa investigar a necessidade de investimento inicial e descobrir a viabilidade financeira do negócio.

**Palavras-chave: Plano de Negócios, comércio eletrônico, empreendedorismo, loja virtual, brechó, moda, marketing digital.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Capa do Plano de Negócios .....	54
Figura 2 – Homepage do site Enjoei e tô vendendo.....	70
Figura 3 – Homepage do site Café Brechó .....	73
Figura 4 – Período de payback .....	104
Fluxograma 1 - Processo anterior a exposição de peças de terceiros.....	90
Fluxograma 2 - Funcionamento do Processo de Compra: etapa do comprador .....	91
Fluxograma 3 - Funcionamento do Processo de Compra: etapa do vendedor = administrador do site. ....	92
Fluxograma 4 - Funcionamento do Processo de Compra: etapa do vendedor terceiro. 93	
Gráfico 1 - Projeção mensal de vendas ANO 1 (de fev/2011 a jan/2012) .....	86



## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Perfil demográfico do usuário de internet no Brasil.....	66
Quadro 2 – Mercado de <i>e-consumidores</i> .....	67
Quadro 3 – Mercado de <i>e-consumidores</i> x população brasileira. ....	68
Quadro 4 – Resultados de pesquisa do Google Insights .....	68
Quadro 5 - Projeção mensal de vendas ANO 1 .....	86
Quadro 6 – Cronograma de atividades .....	94
Quadro 7 – Investimento inicial .....	95
Quadro 8 – Valor total do estoque inicial.....	95
Quadro 9 – Despesas e custos fixos mensais .....	96
Quadro 10 – Custos variáveis .....	97
Quadro 11 - Impostos.....	97
Quadro 12 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio .....	103
Quadro 13 – Cálculo do VPL.....	105
Quadro 14 – Cálculo da TIR.....	105
Tabela 1 - Receita mensal estimada proveniente de produtos próprios.....	99
Tabela 2 - Receita mensal estimada proveniente de produtos de terceiros.....	101
Tabela 3 - Previsão de resultados mensais .....	102

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMCHAM: American Chamber of Commerce – Câmara Americana do Comércio

CE – Comércio Eletrônico

CETIC – Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação

CONCLA – Comissão Nacional de Classificação

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CGI – Comitê Gestor da Internet

FGV – Fundação Getúlio Vargas

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IAB - Internet Advertising Boreau

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MEI – Microempreendedor Individual

PN – Plano de Negócios

PNBL – Plano Nacional de Banda Larga

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Sofrex – Sociedade Brasileira para Exportação de Software

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, e Threats*

TIR – Taxa Interna de Retorno

VPL – Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>19</b>
2.1	OBJETIVO GERAL.....	19
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
<b>3.</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
3.1	EMPREENDEDORISMO E O PAPEL DO EMPREENDEDOR.....	20
<b>3.1.1</b>	<b>A contribuição do Empreendedorismo no desenvolvimento econômico</b>	<b>22</b>
<b>3.1.2</b>	<b>O Empreendedorismo no cenário brasileiro.....</b>	<b>23</b>
3.2	COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	24
<b>3.2.1</b>	<b>Perspectivas do Comércio Eletrônico.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Classificação do Comércio Eletrônico.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Benefícios do Comércio Eletrônico.....</b>	<b>27</b>
3.2.3.1	Benefícios para as organizações.....	27
3.2.3.2	Benefícios para os consumidores.....	28
3.2.3.3	Benefícios para a sociedade.....	28
<b>3.2.4</b>	<b>O Comércio Eletrônico no Brasil.....</b>	<b>29</b>
3.3	O MERCADO DA MODA.....	30
<b>3.3.1</b>	<b>A história recente da Moda.....</b>	<b>31</b>
3.4	O PLANO DE NEGÓCIOS.....	34
<b>3.4.1</b>	<b>A importância do Plano de Negócios para a empresa.....</b>	<b>33</b>
<b>3.4.2</b>	<b>A estrutura de um Plano de Negócios.....</b>	<b>34</b>
3.4.2.1	Capa.....	34
3.4.2.2	Sumário.....	35
3.4.2.3	Sumário Executivo.....	35
3.4.2.4	Descrição da Empresa.....	37

3.4.2.5	Descrição dos Produtos e Serviços.....	38
3.4.2.6	Análise de Mercado e Competidores.....	38
3.4.2.7	Análise Estratégica.....	39
3.4.2.8	Plano de Marketing e Vendas.....	40
3.4.2.8.1	<i>Segmentação de Mercado.....</i>	<i>41</i>
3.4.2.8.2	<i>Composto de Marketing.....</i>	<i>42</i>
3.4.2.8.3	<i>Projeção de Vendas.....</i>	<i>46</i>
3.4.2.9	Plano Operacional.....	46
3.4.2.10	Plano Financeiro.....	46
3.4.2.10.1	<i>Investimento Inicial.....</i>	<i>47</i>
3.4.2.10.2	<i>Fluxo de Caixa.....</i>	<i>48</i>
3.4.2.10.3	<i>Ponto de Equilíbrio.....</i>	<i>48</i>
3.4.2.10.4	<i>Métodos de Análise de Investimento.....</i>	<i>48</i>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>51</b>
4.1	CLASSIFICAÇÕES DAS PESQUISAS.....	51
4.2	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	52
<b>5.</b>	<b>O PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>54</b>
5.1	CAPA.....	54
5.2	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	55
5.3	O EMPREENDIMENTO.....	56
<b>5.3.1</b>	<b>Dados Gerais.....</b>	<b>57</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Gerência.....</b>	<b>57</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Estrutura Legal.....</b>	<b>58</b>
<b>5.3.4</b>	<b>Localização e Infra-Estrutura.....</b>	<b>58</b>
<b>5.3.5</b>	<b>Manutenção dos Registros.....</b>	<b>58</b>
<b>5.3.6</b>	<b>Visão.....</b>	<b>59</b>
<b>5.3.7</b>	<b>Missão.....</b>	<b>59</b>

5.4	OS PRODUTOS E SERVIÇOS.....	59
<b>5.4.1</b>	<b>Produtos.....</b>	<b>59</b>
5.4.1.1	Procedência dos Produtos.....	60
<b>5.4.2</b>	<b>Serviços.....</b>	<b>60</b>
5.5	ANÁLISE DO MERCADO E COMPETIDORES.....	61
<b>5.5.1</b>	<b>Mercado.....</b>	<b>61</b>
5.5.1.1	Cenário Futuro Para o Mercado.....	61
5.5.1.1.1	<i>Expansão da Internet.....</i>	<i>62</i>
5.5.1.1.2	<i>Expansão do Comércio Eletrônico.....</i>	<i>62</i>
5.5.1.1.3	<i>Redes Sociais como plataformas de negócios.....</i>	<i>63</i>
5.5.1.1.4	<i>Diminuição do preconceito em relação ao uso de artigos de vestuário de segunda mão.....</i>	<i>64</i>
5.5.1.1.5	<i>Tendência Sustentável de reaproveitamento de materiais.....</i>	<i>65</i>
5.5.1.2	Perfil demográfico do usuário de internet no Brasil.....	66
5.5.1.3	Mercado de <i>e-consumidores</i> .....	67
5.5.1.4	Interesse por Brechós na internet.....	68
<b>5.5.2</b>	<b>Concorrência.....</b>	<b>69</b>
5.5.2.1	Enjoei e tô vendendo.....	70
5.5.2.2	Café Brechó.....	73
5.6	ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	75
<b>5.6.1</b>	<b>Análise Swot.....</b>	<b>75</b>
5.6.1.1	Ambiente Externo.....	75
5.6.1.2	Ambiente Interno.....	76
<b>5.6.2</b>	<b>Fatores Críticos de Sucessos.....</b>	<b>78</b>
5.7	PLANO DE MARKETING E VENDAS.....	79
<b>5.7.1</b>	<b>Segmentação de Mercado.....</b>	<b>79</b>

<b>5.7.2</b>	<b>Composto de Marketing.....</b>	<b>80</b>
5.7.2.1	Produto.....	81
5.7.2.2	Preço.....	81
5.7.2.3	Praça.....	82
5.7.2.4	Promoção.....	83
<b>5.7.3</b>	<b>Projeção de Vendas.....</b>	<b>85</b>
5.8	PLANO OPERACIONAL.....	87
<b>5.8.1</b>	<b>Estrutura Organizacional.....</b>	<b>87</b>
<b>5.8.2</b>	<b>Sede.....</b>	<b>88</b>
<b>5.8.3</b>	<b>Site.....</b>	<b>88</b>
<b>5.8.4</b>	<b>Logística.....</b>	<b>88</b>
<b>5.8.5</b>	<b>Condições de Pagamento.....</b>	<b>89</b>
<b>5.8.6</b>	<b>Fornecedores.....</b>	<b>89</b>
<b>5.8.7</b>	<b>Processo anterior a exposição de peças de terceiros.....</b>	<b>90</b>
<b>5.8.8</b>	<b>Funcionamento do Processo de Compra.....</b>	<b>91</b>
5.8.8.1	Etapa do Comprador.....	91
5.8.8.2	Etapa do Vendedor (quando este for também o administrador do site).....	92
5.8.8.3	Etapa do Vendedor (quando este for um terceiro) .....	93
<b>5.8.9</b>	<b>Cronograma de atividades.....</b>	<b>94</b>
5.9	PLANO FINANCEIRO.....	94
<b>5.9.1</b>	<b>Investimento inicial.....</b>	<b>95</b>
<b>5.9.2</b>	<b>Despesas e custos fixos mensais.....</b>	<b>96</b>
<b>5.9.3</b>	<b>Custos variáveis.....</b>	<b>96</b>
<b>5.9.4</b>	<b>Impostos.....</b>	<b>97</b>
<b>5.9.5</b>	<b>Previsão de receitas.....</b>	<b>97</b>
5.9.5.1	Receita mensal estimada proveniente de produtos próprios.....	98
5.9.5.2	Receita mensal estimada proveniente de produtos de terceiros.....	99

5.9.5.3	Previsão de resultados mensais totais.....	101
<b>5.9.6</b>	<b>Ponto de Equilíbrio.....</b>	<b>103</b>
<b>5.9.7</b>	<b>Métodos de Análise de Investimento (<i>payback</i>, VPL e TIR) .....</b>	<b>103</b>
5.9.7.1	Período de <i>payback</i> .....	104
5.9.7.2	Valor Presente Líquido (VPL).....	104
5.9.7.3	Taxa Interna de Retorno (TIR) .....	105
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>107</b>
<b>7.</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>110</b>
	<b>ANEXO A – ENTREVISTA COM A ADMINISTRADORA DO SITE ENJOEI E TÔ VENDENDO, ANA LUIZA MCLAREN.....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Cauda Longa é o nome da teoria desenvolvida por Anderson (2006) que envolve a compreensão de que nossa cultura e nossa economia estão cada vez mais se afastando do foco em alguns pouco numerosos *hits* (produtos e mercados da tendência dominante), no topo da curva da demanda, e avançando em direção a uma grande quantidade de nichos na parte inferior ou na cauda da curva de demanda. (ANDERSON, 2006, p.50).

Com efeito, os mercados passam a depender cada vez menos dos *hits* e migram para um grande número de “nichos na cauda” – produtos que atraem segmentos diferentes de públicos e interesses.

Assim, a demanda em mercados mais segmentados amplia sua participação, na medida em que o mercado e a cultura de massa perdem força. E isso é alimentado pelas novas idéias e novas empresas que periodicamente surgem e preenchem um espaço ainda não explorado, conquistando, portanto, um público específico.

O conceito de Anderson (2006) está estruturado sob o paradigma dos nichos, sub-nichos e da propaganda “boca a boca”, principalmente nas Redes Sociais, podendo ser visto nos blogs, onde milhões de pessoas “comuns” são novos formadores de opinião, produzindo o seu conteúdo, seu vídeo, sua música, seu estilo e sua moda.

Vemos então que a internet está mudando a estrutura do mercado e criando uma nova forma de se enxergar as oportunidades de negócios, pois é a partir dela que os sujeitos começam a diferenciar e ampliar seus gostos. As pessoas não estão mais tão presas ao que a indústria de massa está disposta a oferecer. Os consumidores agora podem buscar atender suas necessidades específicas de acordo com seu próprio perfil. Hoje, mais do que nunca, os consumidores querem se sentir únicos e eles sabem que podem.



Foi na internet que se desenvolveram diversos filtros facilitadores de ligação entre oferta e demanda, sendo estas as forças que permitem o surgimento das “caudas longas” de vários mercados.

Um desses facilitadores são os sites de busca (como o Google), que oferecem ótimos resultados para o internauta que esteja procurando uma “gota” específica em meio ao maior “oceano” jamais criado pelo homem - a *web*.

Ao lado dos sites de busca, aparecem as Redes Sociais, que congregam pessoas com similares interesses e estilos de vida em um mesmo ambiente virtual.

Atualmente é comum ver empresas, em um curto espaço de tempo, saírem do quase completo anonimato e ganharem notoriedade sem muito investimento financeiro, através das ferramentas da internet.

Muitas dessas empresas são adeptas do comércio online e seu sucesso pode ser justificado por aspectos como a facilidade de comprar e receber a mercadoria sem sair de casa, o aumento da segurança na transferência de dados e a competitividade de preços que o setor proporciona, entre outras razões.

Além disso, essas empresas conseguem ampliar sua projeção, simplesmente pelo fato de que, por estarem na *web*, isso lhes possibilita aumentar o seu raio de abrangência a tal ponto que conseguem atingir um público independente de o quão geograficamente pulverizado seja.

A internet apresenta oportunidades sem paralelo no mundo do empreendedorismo e não se precisa ser um especialista em tecnologia para aproveitar este momento oportuno e fazer um negócio rentável com base na *web*. (VILAS BOAS e DORNELAS, 2010, p. 7)

Essa revolução proporcionada pela internet resultou na criação de um novo nicho de mercado – o de brechós virtuais – que está, dentro de seus limites, se tornando bastante popular.

Nos brechós virtuais centenas de peças que estavam esquecidas nos guarda-roupas transformam a tela do computador em vitrine e se tornam uma forma criativa e lucrativa de abrir espaço para novos itens nos guarda-roupas de suas criadoras.

O costume de comprar roupas de segunda mão é bem-visto na maior parte dos países europeus, todavia no Brasil ainda enfrenta certo preconceito devido à baixa qualidade dos produtos normalmente oferecidos nos brechós tradicionais (lojas físicas). Porém a mentalidade dos brasileiros vem, aos poucos mudando e hoje estão cada vez mais sucumbindo ao desejo de encontrar uma pechincha nesses locais.

Com base no cenário exposto, esse trabalho se propõe a desenvolver um Plano de Negócio para abertura de um brechó virtual, visando compreender o seu mercado específico e assim definir as melhores práticas para sua implantação e manutenção.

Além de inovador, o tema se apresenta bastante oportuno, pois o estudo deverá servir de roteiro para a aluna que planeja executar o negócio com base no trabalho desenvolvido. Portanto almeja-se construir um estudo realista e útil tanto para a autora, quanto para demais interessados nesta modalidade de empreendimento. Ademais, busca-se, com este trabalho, aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de graduação em Administração de Empresas.

A autora, desde muito cedo, já apresenta um perfil empreendedor: ainda em idade tenra buscava ter sua própria fonte de renda, ora fazendo bijuterias criadas a partir de miçangas, ora dirigindo peças de teatro infantis e cobrando pela entrada. Além disso, abrir um negócio próprio representa uma oportunidade de expandir a rede de contatos, obter receita e acelerar o aprendizado.

A inspiração para o tema nasceu do desejo da sua autora desenvolver um meio lucrativo de desfazer-se de roupas e acessórios pessoais que não intencionava mais usar. E, após identificar na *web* a tendência de brechós virtuais, percebeu que esta seria uma ótima forma de atender seu objetivo.

Entretanto, os brechós virtuais que serviram de inspiração para definir que este seria o objeto de estudo desenvolvido neste trabalho, eram todos informais, ou seja, não configuravam legalmente uma empresa, o que sob o ponto de vista financeiro, simplifica sua administração, já que não arcam com o pagamento de impostos, os custos fixos são reduzidos e, conseqüentemente, a rentabilidade do

negócio se eleva. Certamente é por essa razão que deva existir um volume tão grande de pequenos brechós virtuais.

A situação da informalidade é um notadamente um tanto comum no Brasil e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) estima que existam 15 milhões de aspirantes a empresários atuando nessas circunstâncias.

Porém, conforme mostra o relatório da mais recente pesquisa GEM<sup>1</sup> – Global Entrepreneurship Monitor – (2010), o cenário para as empresas no Brasil está cada vez melhor. Desde a sua primeira pesquisa, em 2000, o GEM vem relatando redução no índice de mortalidade das empresas, aumento da capacitação dos trabalhadores e o surgimento de um ambiente mais propício a novos negócios, a partir dos benefícios trazidos pela Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, que hoje se encontra em seu terceiro ano de vigência.

Além disso, a pesquisa revela que atualmente a maior parte dos negócios está nas mãos de jovens: 52,5% dos empreendedores têm entre 18 e 34 anos, atingindo 52,5%. E complementando, 53% do total de empreendedores são mulheres. Dois fatores que possivelmente contribuam para tornar o cenário favorável para a sua autora!

---

<sup>1</sup> GEM (Global Entrepreneurship Monitor) é uma pesquisa que mede a evolução do empreendedorismo no Brasil comparado a outros países e que permite a identificação dos fatores críticos que contribuem ou inibem a iniciativa empreendedora de uma população. A pesquisa é coordenada pelos institutos London Business School e Babson College.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

- Elaborar um Plano de Negócios para um empreendimento online no ramo de venda de roupas e acessórios de segunda mão (brechó).

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desenvolver uma análise do atual cenário do comércio online em âmbito nacional.
- Desenvolver uma análise do atual cenário do mercado de brechós, especialmente o de brechós online.
- Definir as características do negócio e seus diferenciais.
- Elaborar os Planos de Marketing, Operacional e Financeiro.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma revisão do que renomados autores já escreveram sobre os temas centrais abordados ao longo do trabalho. A leitura e análise das obras desses teóricos foram fundamentais para o desenvolvimento profícuo e coeso do presente trabalho.

#### 3.1 EMPREENDEDORISMO E O PAPEL DO EMPREENDEDOR

Para Schumpeter (1949, *apud* Dornelas, 2001, p. 37) “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Hisrich, Peters e Shepherd afirmam que “em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de um tipo de comportamento que abrange: (1) tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações em proveito prático e (3) aceitar o risco ou o fracasso” (HISRICH, PETERS e SHEPHERD 2009, p. 29).

Para esses autores o empreendedorismo é “o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência financeira e pessoal. (HISRICH, PETERS e SHEPHERD 2009, p. 30).

Tal definição, segundo eles, consegue traçar os quatro aspectos básicos do ato de empreender: a) o processo de criação; b) a dedicação de tempo e esforço; c)

a percepção de recompensas de independência, satisfação pessoal e lucro; d) a assunção dos riscos que poderão se converter em sucesso ou fracasso.

Por seu turno, Dornelas (2001, p. 15) vê o empreendedor como aquele que faz as coisas acontecerem, que se antecipa aos fatos e que possui uma visão futura da organização.

Dengen (1989, p. 9) afirma que se pode medir a riqueza de uma nação pela capacidade que esta possui de produzir bens e serviços necessários ao bem-estar da população e em quantidade suficiente. Daí por que é na livre iniciativa, combinada com a capacidade de inovação dos seus empreendedores, que se deduz a potencialidade econômica de um país.

Muitos outros aspectos, porém, determinam a atividade empreendedora. Com efeito, toda atividade empreendedora vai necessitar investimento de capital, assunção de riscos e capacidade de inovação. Todavia, nos dias de hoje, é imprescindível a presença de elementos como planejamento e conhecimento de gestão de negócios, uma vez que a atuação empírica do empreendedor coloca em risco não apenas o investimento realizado como também a continuidade do negócio que está sendo desenvolvido.

O conceito de empreendedorismo está diretamente ligado à geração de riquezas através da transformação de conhecimento em produtos e serviços, bem como à geração do próprio conhecimento.

Na medida em que se desenvolve o conceito de empreendedorismo, surge a necessidade de se conferir um papel ao empreendedor, indicando-lhe atribuições específicas para exercício do encargo.

Ao traçar um perfil para o empreendedor, Drucker (2005, p. 33) descarta características como a de proprietário de um negócio, em oposição à terminologia alemã. Distingue também o empreendedor de um simples capitalista, de um mero empregador, afirmando que “o empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição.” (DRUCKER, 2005, p. 34)

Tal como numa teoria de crescimento econômico, Drucker (2005) ainda destaca a inovação como “o instrumento específico do espírito empreendedor” vez que a inovação propicia não só a descoberta do recurso como também faz surgir “a nova capacidade de criar riqueza”.

Do mesmo modo, Drucker (2005) considera inovação a criação de poder aquisitivo, tanto quanto de qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já existentes. Isso significa que quando um empreendedor consegue encontrar meios para ampliar seu potencial de produzir riquezas com os mesmos recursos também está praticando inovação.

Considera, o mesmo autor, que um aspecto importante da inovação é a mudança para criar “valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um “material” em um “recurso”, ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração”.

De maneira sintética, empreendedorismo é a forma de se considerar um conjunto de ações praticadas por um ou mais indivíduos (processo), com vistas à criação de uma atividade econômica que gere riqueza.

### **3.1.1 A contribuição do Empreendedorismo no desenvolvimento econômico**

O fenômeno do desenvolvimento econômico e social de um grupo pode ser observado a partir da capacidade empreendedora de seus membros.

Hisrich, Peters e Shepherd afirmam que “o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e de renda per capita; envolve iniciar e construir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade” (HISRICH, PETERS e SHEPHERD 2009, p. 36).

Explicam que essas mudanças seguem acompanhadas de crescimento e de aumento da produção, possibilitando distribuir uma quota maior de riqueza na divisão entre os membros do grupo.

Em perfeita sintonia com Drucker (2005), esses autores afirmam que a inovação é o mais importante fator não só para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços como também para estímulo para investimento na criação de novos empreendimentos que irão expandir a capacidade de crescimento.

Ao destacarem a importância do investimento e da inovação no desenvolvimento econômico, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) atestam que o empreendedorismo ajudou a revitalizar áreas do centro das cidades e cita um projeto-modelo na cidade de Nova York que transformou uma área subavaliada num importante pólo de pequenas empresas.

Já Drucker (2005, p. 349) vaticina que a inovação e o empreendimento tornar-se-ão uma atividade vital, permanente e integral em nossas organizações, nossa economia, nossa sociedade. Ainda que para tanto sejam necessárias algumas inovações sociais, tais como a introdução de uma política para cuidar de trabalhadores redundantes e a implantação de um sistema tributário que encoraje o fluxo de capital. “O Estado do Bem-Estar Social é passado e não futuro” (DRUCKER, 2005, p. 364) e seu sucessor poderá vir a ser a Sociedade Empreendedora.

### **3.1.2 O Empreendedorismo no cenário brasileiro**

Foi o francês Ronald Jean Degen que introduziu, em 1980, o ensino do empreendedorismo no Brasil, na FGV, para promover a redução da pobreza. Em 1989 escreveu o primeiro livro didático sobre o tema, em língua portuguesa – “O Empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial”.

Todavia, conforme assinala Dornelas (2001, p. 91), o empreendedorismo no Brasil só foi alavancado na década de 1990, com a criação de entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) e Sofrex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Antes disso o empreendedorismo, tal como hoje o conhecemos, era praticamente inexistente.



De acordo com o descrito por Dornelas (2001), o ambiente político e econômico do país antes de 1990 não era favorável para o empreendedor e este não encontrava informações que pudessem auxiliá-lo. Assim, foram essas iniciativas do Sebrae e da Sofrex que estimularam o exercício e o estudo do empreendedorismo em nossa sociedade.

Estimuladas por essas políticas de empreendedorismo, as micro e pequenas empresas vêm assumindo cada vez mais um papel relevante no cenário sócio-econômico, tanto no que se refere à absorção de mão-de-obra, quanto na geração de renda. Nos setores de produção de conhecimento, as pequenas e médias empresas também cumprem papel de relevo, por serem mais ágeis no processo de criação e assimilação de inovação tecnológica.

O Brasil é um país que se destaca por ter um alto nível de atividade empreendedora, e os brasileiros são conhecidos pelo espírito empreendedor, pela criatividade e vontade de ser dono do próprio nariz. O desejo de autonomia guia os brasileiros para a atividade por conta própria, muitos dos quais de maneira bastante amadora e sem preparo. (DORNELAS, 2010, p. 17)

### 3.2 COMÉRCIO ELETRÔNICO

Conforme informa a Carta de Princípios do Comércio Eletrônico, elaborada pelo Ministério Público Federal e pelo Comitê Gestor de Internet no Brasil,

“o comércio eletrônico [chamado também de CE, *e-commerce* ou *e-business*] (grifo nosso) designa a oferta de bens e serviços, remunerados ou não pelo destinatário final, na medida em que constituem uma atividade especificamente econômica desenvolvida por meio das redes de informação, notadamente a internet. Ele apresenta vantagens com relação ao comércio tradicional: o acesso fácil à informação, a diminuição dos custos de transação, a eliminação da distância espacial e o funcionamento ininterrupto são alguns exemplos”.

Entre outras muitas definições existentes para comércio eletrônico, podemos citar a de Albertin (2001, p.15), que descreve o comércio eletrônico como sendo a realização de toda a cadeia de valores dos processos de negócios em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio.

Já Cameron (1997, *apud* Albertin, p. 15) define que CE inclui qualquer negócio transacionado eletronicamente, meio em que essas transações ocorrem entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus clientes.

E, por último, a definição de Turban e King (2004, p. 3) que entende por comércio eletrônico todo o “processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou pela internet”.

### **3.2.1 Perspectivas do Comércio Eletrônico**

Kalakota e Whinston (1997, *apud* Albertin, p. 15; Turban e King, p. 3) definem comércio eletrônico a partir de quatro perspectivas distintas:

- Comunicação: o CE é a distribuição de produtos, serviços, informação ou pagamentos por meio de redes de computadores ou outros meios eletrônicos.
- Processo comercial: o CE é a aplicação de tecnologia para a automação de transações e do fluxo de trabalho.
- Serviços: o CE é uma ferramenta que satisfaz a necessidade de empresas, consumidores e administradores quanto à diminuição de custos e à elevação nos níveis de qualidade e agilidade de atendimento.
- Online: o CE é a possibilidade de compra e venda de produtos e informações pela internet e por outros serviços online.

Turban e King (2004) adicionam outras duas perspectivas:

- **Cooperação:** o CE é um instrumento de mediação inter e intracooperativa dentro de uma organização.
- **Comunitária:** o CE é um ponto de encontro para os membros da comunidade poderem aprender, realizar negócios e cooperar uns com os outros.

### 3.2.2 Classificação do Comércio Eletrônico

Em geral, a categorização do comércio eletrônico é realizada com base na natureza da transação ou pela espécie de relacionamento entre os participantes. Para Arroyo *et. al.* (2006), o comércio eletrônico pode ser implementado de diversas maneiras na internet e as suas categorias são:

- *Business to Business (B2B):* a negociação é de realizada empresa para empresa. O sistema é composto por empresas que utilizam a internet como ambiente transacional e busca atrair para um mesmo local todos os participantes de uma cadeia produtiva.
- *Business to Consumer (B2C):* ocorre entre empresa e consumidor, em que são realizadas transações entre uma pessoa jurídica (fornecedor) e uma pessoa física (consumidor) e fazem parte os sites que comercializam produtos em pequena quantidade, ou seja, o varejo.
- *Consumer to Business (C2B):* transação no sentido do vendedor individual para uma empresa.
- *Consumer to Consumer (C2C):* ocorrem transações diretamente entre os consumidores (pessoas físicas). Fazem parte os indivíduos que anunciam seus serviços pessoais ou produtos na Internet, sendo o exemplo dos sites de leilões o que melhor ilustra essa categoria.

- *Business to Administration (B2A)*: cobre todas as transações entre empresas e organizações governamentais.
- *Business to Employee (B2E)*: ocorre quando uma empresa oferece produtos, informações ou serviços aos seus funcionários. Normalmente através de intranets (redes internas).

### **3.2.3 Benefícios do Comércio Eletrônico**

As contribuições do CE já podem ser intensamente percebidas no atual cenário econômico e seus benefícios, segundo Turban e King (2004), são os seguintes:

#### **3.2.3.1 Benefícios para as organizações**

##### *a) Expansão do Mercado*

É inegável a contribuição do CE na facilitação ao acesso a novos mercados. Uma empresa pode fácil e rapidamente obter mais clientes, os melhores fornecedores e os melhores parceiros em âmbito nacional e internacional.

##### *b) Redução de Custos*

As empresas não precisam mais arcar com custos de criação, processamento, distribuição, armazenamento e recuperação de informações registradas em papel.

*c) Melhora da Organização e dos Processos de Negócio*

Há melhoria no controle das negociações com os clientes, incluindo o acompanhamento de suas preferências, possibilita o desenvolvimento de novas estratégias de atuação do comércio eletrônico. O CE permite criar modelos diferentes e inovadores, que oferecem vantagens estratégicas e/ou aumentam os lucros. A organização empresarial é essencial do ponto de vista econômico, já que a alta competitividade no mercado exige a minimização de deficiências.

*d) Interatividade*

O enorme volume de recursos de comunicação disponíveis na internet, fazem desta uma ferramenta essencial no mundo dos negócios. O CE permite às empresas interagir com seus clientes e parceiros e obter retorno instantâneo e preciso.

3.2.3.2 Benefícios para os consumidores

Os benefícios do CE para os consumidores são principalmente a conveniência, a velocidade e o custo. Os autores afirmam ainda que, por permitir ao consumidor comprar em locais diferentes e fazer comparações rápidas, o CE facilita a competitividade, o que resulta em preços substancialmente mais baixos e que, em alguns casos, sobretudo no de produtos digitalizados, torna possível uma entrega rápida.

3.2.3.3 Benefícios para a sociedade

O desenvolvimento do comércio eletrônico veio acompanhado de alterações importantes do ponto de vista social. Os usuários de redes sociais como Facebook,

Orkut, Twitter, das quais fazem parte milhões de pessoas, são também consumidores, alvos de um mercado em expansão. Os benefícios do CE para a sociedade são as melhorias no padrão de vida e na oferta de serviços públicos. O CE permite também que as pessoas trabalhem em casa ou que tenham de viajar menos a trabalho ou para fazer compras, o que resulta em menos trânsito nas ruas e na redução de poluição.

### **3.2.4 O Comércio Eletrônico no Brasil**

O desenvolvimento do CE no Brasil ocorreu especialmente a partir do início da década de 2000, com o ingresso de uma série de empresas no mercado online brasileiro. A relativa estabilidade da economia brasileira, que demonstra sinais de avanço nos últimos anos, criou um campo fértil para o crescimento de uma nova modalidade de mercado. De forma paralela, houve um aumento importante na venda de computadores tanto para uso empresarial quanto pessoal, além do incremento nas tecnologias de conexão e navegação na internet, que estimularam uma maior utilização da internet como ferramenta transacional.

A Pesquisa da FGV (Fundação Getúlio Vargas) de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro, realizada entre julho de 1999 e março de 2000, forneceu dados para melhor compreender o atual cenário do CE no país, tendo como amostra 150 empresas dos setores de serviço, indústria e comércio. A partir desse trabalho, podemos observar que o setor de comércio é o que apresenta o maior índice de utilização de CE no relacionamento com os clientes, enquanto o setor da indústria é o que mais utiliza o CE no relacionamento com os fornecedores. A utilização das aplicações do CE para a integração das empresas com seus clientes é praticada por aproximadamente 60% das empresas pesquisadas, com destaque para a divulgação de informações sobre produtos e serviços. (ALBERTIN, 2001, p. 254-262)

Sobre a situação do CE no mercado nacional, Albertin (2001, p. 262) conclui que “o estágio da situação do CE nas empresas já pode ser considerado bastante avançado em sua consolidação, principalmente em relação a sua aplicação no

relacionamento com clientes”. O autor afirma ainda que o CE no mercado brasileiro apresenta claros sinais de evolução, mesmo que ainda possa ser considerado em um estágio intermediário de expansão.

### 3.3O MERCADO DA MODA

Segundo um estudo realizado pelo Sebrae-MT (2003), o mercado da moda é sujeito a mudanças contínuas e a identificação dos influenciadores para o consumo de moda feminina é vital para esse setor. As mulheres buscam consumir na moda não só a roupa, mas, sobretudo, o seu conceito, sua identidade e o jeito como ela quer ser percebida. Identificar quais influências são relevantes para as mulheres no seu processo de decisão de compra é fundamental para os profissionais da indústria da moda.

No entender de James Laver, “a roupa, na maior parte da sua história, seguiu duas linhas distintas de desenvolvimento, resultando em dois tipos contrastantes de vestimenta. A linha divisória mais óbvia aos olhos modernos está entre a vestimenta masculina e a feminina: calças e saias.” (LAVÉR, 1989, p. 7)

Laver alerta, entretanto, que a divisão por sexo acaba não sendo verdadeira, pois existem culturas onde os homens vestem saias como é o caso dos escoceses e dos gregos modernos, assim como existem culturas onde as mulheres vestem calças.

Mas é na finalidade da ornamentação que a vestimenta encontra sua mais genuína vocação. Conforme afirma Mauro Dias (1997, p. 74), “a decoração, desde os nossos antepassados, mantém-se em sua natureza psicológica como a primeira causa do vestir. Permite-nos entender que a apreensão de alguns objetos do mundo tem a finalidade de compor, decorativamente, um corpo para o sujeito.”

É nesse contexto que o uso da vestimenta passa a ser regulado por influências resultantes do meio social como o gosto ou capricho dos mais poderosos. A necessidade de conquistar ou manter-se numa determinada posição social impôs

um caráter efêmero aos hábitos ou estilos de vestir, calçar ou pentear-se, criando a moda e estabelecendo a sua função social.

Segundo Lipovetsky, a base desse processo foi a escalada da burguesia ao poder econômico, onde

“as classes inferiores, em busca de respeitabilidade social, imitam as maneiras de ser e de parecer das classes superiores. Estas, para manter a distância social e apagar suas marcas, vêem-se obrigadas à inovação, a modificar sua aparência uma vez alcançadas por seus concorrentes” (LIPOVETSKY, 1991, p. 53).

Assim, na origem do consumo de massa, tão logo as camadas burgueses conseguem alcançar o estilo em vigor adotado pela nobreza, a mudança se impõe na classe dominante para demarcar o afastamento social. Desse movimento sucessivo de aproximação e distanciamento é que nasce a mutabilidade da moda.

Entretanto, Lipovetsky também afirma que, “se a moda foi incontestavelmente um instrumento de filiação e de distinção de classes, essa função não explica em nada a origem das inovações em cadeia e a ruptura com a valorização imemorial do passado”. Para ele, a busca da originalidade pelo consumo das classes superiores obedece ao princípio do esbanjamento ostentatório com o objetivo de atrair a estima e a inveja dos outros. Constata, com isso, que “o móvel que está na raiz do consumo é a rivalidade dos homens, o amor-próprio que os leva a querer comparar-se vantajosamente aos outros e prevalecer sobre eles” (LIPOVETSKY, 1991, p. 55).

Uma roupa pode custar infinitamente mais do que ela efetivamente vale pelo simples fato de ser um objeto de desejo. Para converter moda em objeto de desejo o marketing cumpre papel fundamental, criando e divulgando marcas. O marketing leva o consumidor a adquirir uma peça de vestuário não pelo modelo, mas pelo apreço pela marca. Sua estratégia central é colocar algo na mente do consumidor para que mude de atitude e passe a agir de determinada maneira. Dessa forma, o marketing capta os estados mais elevados de disposição de compra do consumidor.



### 3.3.1 A história recente da Moda

A primeira fase da moda moderna tem início na segunda metade do século XIX e vai até a década de 1960. Ela se articulou em torno de duas indústrias novas: a Alta Costura, de um lado e a confecção industrial de outro; a primeira dedicada a uma criação de luxo e sob medida e a segunda direcionada para a produção de massa, em série e barata, imitando os modelos prestigiados da Alta Costura. Ambas estruturadas como empresas industriais e comerciais com objetivo de lucro.

Mas é após a segunda guerra mundial que a moda se expande com mais força, atingindo a todas as camadas sociais. Impulsionada pela multiplicação das revistas femininas e pelo cinema, aliadas à elevação do nível de vida, surge o *prêt-à-porter* e com ele a *griffe* como símbolo de alta distinção, de produto restrito a poucos.

Após o *boom* dessa fase de expansão pela euforia, pelo individualismo narcísico, Lipovetsky conclui que a moda, na atual sociedade de consumo, já não é comandada por um “processo de distinção e de diferenciação estatutária, que ele se identifique a uma produção de valores honoríficos e de emblemas sociais”. Houve, com a evolução dos tempos, uma inversão de tendência e por isso “é cada vez menos verdadeiro que adquirimos objetos para obter prestígio social, para nos isolar dos grupos de estatuto inferior e nos filiar aos grupos superiores” e hoje “o consumo, no essencial, não é mais uma atividade regrada pela busca do reconhecimento social”, mas uma satisfação privada e indiferente aos julgamentos dos outros (LIPOVETSKY, 1991, p. 172-3).

Não obstante todas essas considerações, o autor garante que a moda continua no comando de nossas sociedades, balizando os princípios organizadores da vida coletiva moderna. Para o mercado, afirma que

“a moda muda incessantemente, mas nem tudo nela muda. As modificações rápidas dizem respeito, sobretudo, aos ornamentos e aos acessórios, às sutilezas dos enfeites e das amplitudes, enquanto a estrutura do vestuário e as formas gerais são muito mais estáveis” (LIPOVETSKY, 1991, p.31-2).

### 3.4 O PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. É com frequência uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos (HISRICH, PETERS E SHEPHERD, 2009, p. 219).

Dolabela (2006, p. 90), por seu turno, o entende como uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa.

“O PN pode indicar que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidências de que ele é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio. Pode sugerir também que a ação de empreender deva ser adiada” (DOLABELA, 2006, p. 90).

Para Siegel *et. al.* (1996, p 17 *apud* Cé e Oliveira) ele serve como um rascunho de idéias e ainda como “uma oportunidade para refinar estratégias e cometer erros no papel em lugar de na vida real”, examinando a empresa sob todos os pontos de vista, tais como o mercadológico, financeiro e o operacional.

Já Dornelas (2001, p.96) vê o PN como:

“um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”.

### **3.4.1 A importância do Plano de Negócios para a empresa**

Pavani *et al.* (1997, p. 12) afirma que “a existência de um Plano de Negócios possibilita a diminuição de morte precoce das empresas, uma vez que parte dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração dos plano de contingência”.

Dornelas (2001, p. 93) também atribui grande parte do sucesso das PME em estágio de maturidade, ao empreendedor que planejou corretamente o seu negócio e realizou uma análise de viabilidade criteriosa do empreendimento antes de colocá-lo em prática. O mesmo autor defende ainda que o planejamento ajuda aos administradores a se precaverem de falhas administrativas.

### **3.4.2 A estrutura de um Plano de Negócios**

A estrutura do PN utilizada no desenvolvimento deste trabalho será a esquematizada por Dornelas (2001), sendo então apresentadas as visões do autor sobre os itens e adicionadas opiniões de outros autores quando necessário.

As seções aqui descritas estão organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do PN entender como é a empresa, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing, seu *modus operandi* e sua situação financeira.

Estes tópicos, entre outros, serão abordados nos itens a seguir.

#### **3.4.2.1 Capa**

Apesar de não parecer, esta é uma das partes mais importantes do Plano, pois é a primeira coisa que é visualizada por quem o lê, devendo ser feita de maneira clara e com as informações necessárias e pertinentes, como as seguintes:

- a) Nome da empresa
- b) Endereço da empresa
- c) Telefone da empresa
- d) Endereço eletrônico do site e email da empresa
- e) Logotipo
- f) Nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa (e principais pessoas-chave da empresa)
- g) Mês e ano em que o plano foi feito
- h) Número da cópia
- i) Nome de quem fez o Plano de Negócios

#### 3.4.2.2 Sumário

O sumário deve conter o título de cada seção do PN e a respectiva página onde pode ser encontrado. Segundo Dornelas (2001, p.121) trata-se de parte imprescindível do PN, facilitando sua leitura e o manuseio para consultas.

Um sumário desorganizado provavelmente causará má impressão ao leitor, impactando diretamente nas suas conclusões a respeito da organização da empresa.

Contudo, nesse trabalho não será criado um sumário específico para o Plano de Negócios, em razão da existência de um sumário que abrange o trabalho em sua totalidade.

### 3.4.2.3 Sumário Executivo

O sumário executivo é o lugar onde se reúne todas as idéias e planejamentos, transforma as partes soltas da empresa num todo, e resume o que se está propondo (PAVANI *et al.*,1997, p. 39).

Através dele é que o leitor decidirá se continua ou não a ler o plano. É importante que ele seja escrito destacando os assuntos de maior interesse do público alvo de seu plano e explicar qual o seu objetivo em relação ao seu leitor. Assim, o sumário executivo de um plano visando à obtenção de empréstimo por parte de um banco, deve necessariamente dar ênfase a parte financeira (DORNELAS, 2001, p. 121).

Algumas perguntas que devem ser respondidas no Sumário Executivo, segundo Dornelas (2001, p.122) são:

<b>O quê?</b>	Qual o propósito do seu plano? O que você está apresentando? O que é a sua empresa? Qual é o seu produto/serviço?
<b>Onde?</b>	Onde sua empresa está localizada? Onde está seu mercado/clientes?
<b>Por quê?</b>	Por que você precisa do dinheiro requisitado?
<b>Como?</b>	Como você empregará o dinheiro na sua empresa? Como está a saúde financeira do seu negócio? Como está crescendo sua empresa? (faturamento dos últimos 3 anos)
<b>Quanto?</b>	De quanto dinheiro você necessita? Como se dará o retorno sobre o investimento?
<b>Quando?</b>	Quando seu negócio foi criado? Quando você precisa dispor do capital requisitado? Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

A recomendação de Dornelas é que o sumário executivo seja a última parte a ser escrita, já que depende das demais seções do plano para ser elaborado.

#### 3.4.2.4 Descrição da Empresa

A descrição da empresa é a seção do plano em que são apresentados um breve resumo da organização da empresa, sua história, seu *status* atual (caso a empresa já exista), suas características únicas e como será provido um benefício aos clientes.

Para Dornelas (2001, p 124), “o aspecto mais importante da descrição do negócio é mostrar que a empresa possui pessoas qualificadas e comprovadamente experientes nos níveis de comando”, pois “os investidores normalmente investem em pessoas, que são o principal ativo das empresas nascentes”.

Para o mesmo autor essa seção, quando for necessário, deve ainda apresentar informações que se referem à:

- Equipe Gerencial
- Estrutura Legal
- Localização e Infra-estrutura
- Manutenção de Registros
- Seguro
- Segurança
- Terceiros
- Parceiros Estratégicos

#### 3.4.2.5 Descrição dos Produtos e Serviços

Segundo Dornelas (2001, p.132), nesta seção deve estar exposto as características únicas do negócio e o que ele tem a oferecer aos seus clientes. O autor ainda diferencia a forma a ser abordada se a empresa é um fabricante ou atacadista, ou um varejista.

É necessária uma exposição dos fornecedores escolhidos, as matérias-primas utilizadas, assim como o controle de estoque e todos os mecanismos e serviços que serão utilizados, incluindo também produtos e serviços que futuramente serão providos pela empresa.

Nesta seção deve-se também analisar, quando possível, em qual etapa do ciclo de vida estão os produtos e serviços que a empresa irá ofertar para que sejam tomadas as devidas estratégias de marketing. As etapas do ciclo de vida são divididas em: introdução, crescimento, maturação e declínio.

Estratégia de Produto, Crescimento de Mercado, Tecnologia, Pesquisa & Desenvolvimento e Produção & Distribuição são outros dos tópicos abordados na descrição dos Produtos e Serviços por Dornelas (2001).

#### 3.4.2.6 Análise de Mercado e Competidores

Para Dornelas (2001, p. 139) é importante que a empresa conheça muito bem o mercado onde atua ou pretende atuar, pois só assim conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora.

Dornelas sugere que seja feito uma análise da indústria a qual a empresa pertence, tanto do histórico dos últimos anos, como das tendências para os próximos anos. Após a análise macro, deve se partir para uma análise particular do segmento de mercado da empresa.

Outra análise importante refere-se à concorrência. Conhecer os principais competidores e seus pontos fortes e fracos é uma tarefa que não pode deixar de ser feita e revela muito a respeito das potencialidades do negócio.

#### 3.4.2.7 Análise Estratégica

Alguns autores incluem à Análise Estratégica dentro do escopo da Análise de Mercado (Hisrich, Peters e Shepherd; Pavani *et al.*), outros, porém, inserem-na no Plano de Marketing (Kotler). Outros ainda, como o próprio Dornelas, consideram que deva vir posteriormente ao Plano de Marketing.

Seguindo então o modelo proposto Dornelas (2001), este assunto será abordado em tópico específico, contudo considerou-se apropriado ser apresentado anteriormente ao Plano de Marketing.

O ponto central da Análise Estratégica proposta por Dornelas (2001) é a análise SWOT. SWOT é a junção das iniciais (em inglês) dos seus quatro elementos-chave, quais sejam: *Strengths* (Pontos Fortes), *Weakness* (Pontos Fracos), que dizem respeito ao ambiente interno da empresa; *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), que dizem respeito ao ambiente externo à empresa.

Dornelas (2001, p. 155) sugere que, para a análise do ambiente externo, se procure identificar os cenários de ordem macro-ambiental (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, sócio-culturais) e os fatores micro-ambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a empresa.

Feita a análise do ambiente externo, deve-se fazer a análise do ambiente interno. Para Dornelas (2001, p. 156) é muito importante que o empreendedor seja honesto ao efetuar essa análise, não tendo medo de expor os pontos fracos de sua empresa. “Identificar pontos fracos não significa mostrar incompetência, mas que a



empresa conhece suas fragilidades e tem intenção de minimizá-las” (DORNELAS, 2001, p. 156).

O mesmo é válido para os pontos fortes. De nada adianta o empreendedor enganar a si mesmo e aos outros apresentando no PN que sua empresa é cheia de pontos fortes, pois futuramente isto será cobrado dele (DORNELAS, 2001, p. 157).

Com a análise SWOT definida, a empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco de atenção de sua gestão (DORNELAS, 2001, p. 158).

#### 3.4.2.8 Plano de Marketing e Vendas

“Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio total visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é do ponto de vista do consumidor” (DRUKER, *apud* KOTLER, 1998, p. 22).

Embora muito se fale em marketing, poucas pessoas sabem realmente o que significa ou o entendem de maneira limitada. Confundem marketing com vendas ou propaganda, tem uma idéia equivocada sobre seu verdadeiro conceito. Algumas pessoas talvez se surpreendam ao descobrir que propaganda e vendas são apenas a ponta do iceberg do marketing (KOTLER E ARMSTRONG, 1998, p. 3).

Dolabela (2006, p. 160) define o marketing como “o processo de planejamento de uma organização que busca realizar trocas com o cliente. Cada um tem interesses específicos: o cliente quer satisfazer suas necessidades; uma empresa quer gerar receita”.

Ao analisar o que dizem os teóricos é possível perceber que eles também não possuem um único conceito para o tema. Pode-se, entretanto, notar que a maioria converge para um único ponto: a constante preocupação de encontrar soluções para atender e satisfazer as necessidades dos clientes. Tornando-se este o diferencial entre aquelas empresas que realmente praticam o marketing e aquelas que

acreditam estar praticando, mas que, na verdade, estariam voltando seus esforços apenas para vender seus produtos, sem nenhuma preocupação com o atendimento às expectativas de seus clientes.

Já o Plano de Marketing é definido por Hirish e Peters (2009, p. 258) como:

“[...] um guia para implementar as decisões de marketing, e não, um documento generalizado e superficial. A mera organização do processo de raciocínio envolvido na elaboração de um plano de marketing pode ser proveitosa para o empreendedor, pois, a fim de desenvolver o plano, é necessário documentar e descrever formalmente, o máximo possível, os detalhes de marketing que farão parte do processo de decisão durante o ano seguinte.”

#### 3.4.2.8.1 *Segmentação de Mercado*

Segundo Kotler (1998, p. 225), segmentação de mercado é “a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de marketing separados”.

Kotler (1998, p. 225) ainda comenta que “a segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa. Ela pode ser adotada em quatro níveis: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos”

A segmentação é uma oposição ao modelo de Marketing de Massa, onde o vendedor engaja-se em produção, distribuição e promoção de massa de um produto para todos os compradores, assim como Henry Ford fez ao oferecer o seu Ford modelo T para todos os compradores; eles podiam comprar o carro “de qualquer cor, conquanto fosse preta” (KOTLER 1998, p. 225-6).

### 3.4.2.8.2 Composto de Marketing

Após determinada a segmentação, o empreendedor conta com um conjunto de instrumentos a sua disposição para programar a estratégia de marketing do seu negócio: o mix de marketing, também conhecido como composto de marketing ou 4 P's do Marketing. O composto é dividido nos seguintes elementos: *Product* (Produto), *Price* (Preço), *Place* (Local), *Promotion* (Promoção).

#### a) Produto

Hirisch e Peters (2009, p. 266) comentam que este tópico deve indicar uma descrição do produto ou serviço a ser comercializado pelo novo empreendimento.

Para Dornelas (2001, p.149), “posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido”. Fazendo isto, a empresa estabelece seu padrão no mercado, sua imagem junto aos clientes, com o intuito de se diferenciar de alguma maneira da concorrência.

Já Hirish e Peters (2009, p. 266) afirmam que “para calcular o preço, na maioria das situações, o empreendedor deve considerar três elementos importantes: custos, margens ou *markups* e concorrência”.

Westwood (*apud* Dornelas, 2001, p. 148) sugere algumas alternativas para a estratégia de produto:

- Promover mudanças na combinação/*portfólio* de produtos.
- Retirar, adicionar ou modificar o(s) produto(s).
- Mudar *design*, embalagem, qualidade, desempenho, características técnicas, tamanho, estilo, opcionais.
- Consolidar, padronizar ou diversificar os modelos.

## **b) Preço**

Sobre o Preço, Kotler e Armstrong (1998 p. 235) nos apresentam a seguinte idéia:

“Em um sentido restrito, preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. Em um sentido mais amplo, preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço”

O preço é, talvez, a maneira mais tangível de se agir junto ao mercado consumidor. A política de preços da empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade da empresa, ou mudar a penetração do produto no mercado (DORNELAS, 2001).

Antigamente, o preço era o fator que mais influía na escolha do comprador. Isso ainda ocorre em alguns países mais pobres, entre grupos mais pobres e com a relação a commodities. No entanto, fatores que não são ligados ao preço tornaram-se mais importantes no comportamento de compra nas últimas décadas (KOTLER e ARMSTRONG, 1998 p. 236).

Kotler e Armstrong (1998 p. 236) ainda ressaltam que o preço é o único elemento do mix de marketing que produz receitas; os outros representam custos. E é também um dos elementos mais flexíveis do mix de marketing, pois ao contrário dos demais pode ser mudado rapidamente.

Em relação a estratégias para preço, Westood (*apud* Dornelas, 2001, p. 149) dá as seguintes sugestões:

- Definir preços, prazos e formas de pagamento para produtos ou grupos de produtos específicos para determinados segmentos de mercado.
- Definir políticas de atuação em mercados seletivos.
- Definir políticas de penetração em determinado mercado
- Definir políticas de descontos especiais.

### c) Praça

No mercado global atual, vender um produto é às vezes mais fácil do que fazê-lo chegar aos consumidores. As empresas devem pensar na melhor forma de estocar, manusear e transportar seus produtos e serviços para que eles se encontrem disponíveis para os consumidores na quantidade certa, no momento certo e no lugar certo. (KOTLER E ARMSTRONG, 1998, p. 284)

O conceito de praça, ou canais de distribuição, diz respeito às diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor. Refere-se aos canais de marketing, à distribuição física do produto e aos serviços ao cliente (DORNELAS, 2001, p. 151).

Dornelas (2001, p. 151) também afirma que aspectos como características de armazenagem, localização dos depósitos, meios de transporte utilizados para levar o produto até o cliente e embalagem do produto também devem ser considerados para definir os canais de distribuição mais adequados.

A empresa pode vender seus produtos diretamente ao consumidor final (venda direta) ou optar por intermediar a venda através de atacadistas ou distribuidores (venda indireta). Esses são os extremos possíveis; a empresa pode optar por formas intermediárias nesse processo, tais como *telemarketing*, catálogos ou, mais recentemente, a internet, entre outras. (DORNELAS, 2001, p. 151).

As estratégias sugeridas por Westood (*apud* Dornelas, 2001, p. 149) são as seguintes:

- Usar canais alternativos
- Melhorar prazo de entrega
- Otimizar logística de distribuição

#### d) Promoção

Conforme afirma Kotler e Armstrong (1998, p. 318) o programa total de comunicações de uma empresa consiste na combinação de propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relação públicas.

- **Propaganda** é qualquer forma paga de apresentação e promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.
- **Venda pessoal** é a apresentação pessoal da força de vendas da empresa com o propósito de fazer vendas e estabelecer relações com os clientes.
- **Promoção de vendas** é os incentivos de curto prazo para encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço.
- **Relações públicas** é o desenvolvimento de boas relações com os vários públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma “imagem corporativa” e manipulação ou afastamento de rumores, histórias ou eventos desfavoráveis.

Westood (*apud* Dornelas, 2001, p. 149) lista algumas formas de melhorar a promoção:

- Definir novas formas de vendas; mudar equipes e canais de vendas
- Mudar política de relações públicas
- Mudar agência de publicidade e definir novas mídias prioritárias
- Definir feiras/exposições que serão priorizadas

#### 3.4.2.8.3 *Projeção de Vendas*

Segundo Dornelas (2001, p. 152-3) a projeção de vendas deve ser feita tendo como base a análise de mercado, a capacidade produtiva e a estratégia de marketing da empresa, pois assim essa projeção será mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado.

Uma boa forma de se fazer projeção das vendas é projetando mensalmente em uma planilha as quantidades que se pretende comercializar, levando em conta fatores como sazonalidade do setor e índices de retenção dos clientes (DORNELAS, 2001, p. 153).

#### 3.4.2.9 Plano Operacional

O Plano Operacional deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Ele deve prever: *lead time* do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (*on time delivery*), rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço, etc. (DORNELAS, 2001, p. 100-1).

#### 3.4.2.10 Plano Financeiro

A parte financeira do Plano de Negócios é o componente que deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano. (DORNELAS, 2001, p. 161-2).

Dornelas (2001, p. 162) recomenda ainda que não se deve fazer uma adequação do plano aos dados financeiros, e sim ao contrário, pois são os objetivos e as metas do negócio, além da estratégia e da projeção de vendas, que geram as planilhas financeiras do Plano de Negócios.

#### 3.4.2.10.1 *Investimento Inicial*

O investimento inicial diz respeito à quantia de dinheiro que a empresa precisará para iniciar suas atividades. Dolabela (2006, p.223), classifica três tipos de gastos que compõem o investimento inicial:

1. **Despesas pré-operacionais:** gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa começar a funcionar, ou seja, antes de entrar em operação.

2. **Investimentos fixos:** são os gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos, de informática, imóveis, salas, casas, lotes, galpões. Constituem também o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro.

3. **Capital de giro inicial:** são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, colocá-la em funcionamento. Serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas, no início, têm que ser bancados pelo empreendedor. Referem-se ao aluguel do imóvel, pró-labore, salários e encargos, telefone, depreciações, luz, honorários do contador, materiais de limpeza, e outros.



### 3.4.2.10.2 Fluxo de Caixa

Segundo Gitman (2004, p.40):

“A demonstração de fluxos de caixa resume os movimentos de entrada e saída de caixa durante o período considerado. Ele oferece uma visão dos fluxos de caixa operacionais, de investimento e financiamento da empresa e concilia tais fluxos com as variações dos saldos de caixa e aplicações em títulos negociáveis nesse período”.

### 3.4.2.10.3 Ponto de Equilíbrio

Conforme Dornelas (2001, p. 169), no ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto onde a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e dos variáveis. A fórmula para cálculo do ponto de equilíbrio é a seguinte:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo}}{1 - (\text{Custo Variável} / \text{Receita Total})}$$

### 3.4.2.10.4 Métodos de Análise de Investimento

Aqui são apresentadas as três maneiras mais usuais de análise de investimentos. São elas: *payback*, VPL e TIR.

### a) Prazo de Payback

Conforme Gitman (2004, p. 339) o período de *payback* é o “tempo necessário para que a empresa recupere seu investimento inicial em um projeto”. É o tempo popularmente conhecido como o momento em que a empresa “se paga”.

Gitman (2004, p.339) ainda estabelece critérios para tomada de decisão em aceitar ou rejeitar um projeto:

- Se o período de *payback* é **menor** do que o período de *payback* máximo aceitável, aceita-se o projeto.
- Se o período de *payback* é **maior** do que o período de *payback* máximo aceitável, rejeita-se o projeto.

O tamanho do período de *payback* máximo aceitável é determinado pela alta administração. Esse valor é fixado subjetivamente, baseado em um número de fatores incluindo o tipo do projeto (expansão, substituição, modernização, etc.) – mas não limitado ao mesmo –, o risco percebido do projeto em relação percebida entre o período de *payback* e o valor das ações. Ele é simplesmente um valor que a alta administração sente, na média, que vai resultar em boas decisões de investimento, isto é, que criam valor (GITMAN, 2004, p. 339).

Dois aspectos negativos em se utilizar o período de *payback* para avaliar investimentos, segundo Longenecker *et al* (1997, *apud* Dornelas, 2001, p. 172) são: não leva em consideração o aspecto tempo em relação ao valor do dinheiro, e não leva em consideração os valores do fluxo de caixa após o *payback*.

### b) Valor Presente Líquido (VPL)

Ross (2000, p. 214) considera a técnica do VPL a preferida entre as demais. O VPL é definido como uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento. Pode ser entendido também como a diferença entre o valor de mercado de um investimento e o seu custo (ROSS, 2000, p. 214-5).

Segundo Dornelas (2001, p.172) para se medir o VPL, deve-se fazer uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos que estarão sendo gerados pelo negócio. Caso o VPL seja positivo após esse cálculo o projeto é considerado viável uma vez que o valor presente dos fluxos de caixa será maior que o investimento inicial.

De acordo com Gitman (2004, p. 342) o VPL é uma técnica sofisticada de análise por meio da qual são descontados os fluxos de caixa a uma taxa específica. Essa taxa é conhecida como taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital. É o retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, caso contrário existem outras oportunidades de investimento no mercado que podem render mais ao mesmo capital investido (GITMAN, 2004, p. 342).

### **c) Taxa Interna de Retorno (TIR)**

Gitman (2004, p.344) define a taxa interna de retorno (TIR) como a “taxa de desconto que iguala o valor presente de fluxos de entrada de caixa com o investimento inicial associado a um projeto”. Para o autor, é ainda “a taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento igual a zero (pois o valor presente de fluxos de entrada de caixa se iguala ao investimento inicial)”.

Conforme Gitman (2004, p. 344), a TIR é usada para tomada de decisões de aceitação ou rejeição. Esses critérios são definidos pelo mesmo autor conforme abaixo:

- Se a TIR for *maior do que* o custo de capital, *aceitar* o projeto.
- Se a TIR for *menor do que* o custo de capital, *rejeitar* o projeto.

Esses critérios garantem que a empresa consiga pelo menos seu retorno exigido. Tal resultado deve aumentar o valor de mercado da empresa e, por conseguinte, a riqueza dos seus proprietários (GITMAN, 2004, p. 339).

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT, NBR 15287/05, esse capítulo destina-se à apresentação dos materiais e métodos utilizados na realização do trabalho, mantendo coerência e consistência com a busca de respostas às questões formuladas. O método deve definir os processos para obtenção dos resultados, qual sejam as coletas de informação, análise destas informações, experimentos a serem realizados e seus delineamentos, esquemas de análise de resultados, variáveis dependentes e independentes a serem mensuradas e os modelos de análise matemática, quando pertinente. Define também o ambiente em que as ações do projeto são conduzidas.

### 4.1 CLASSIFICAÇÕES DAS PESQUISAS

Em relação à pesquisa utilizada para a elaboração deste trabalho, esta é classificada quanto a sua natureza como Pesquisa Aplicada. Conforme ensinam Silva e Menezes (2001), a Pesquisa Aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa utilizada foi a Pesquisa Qualitativa. Segundo ainda Silva e Menezes (2001), a Pesquisa Qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são essenciais no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Nela os

pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Quanto aos objetivos da pesquisa, esta poderá ser classificada de duas formas ao longo do desenvolvimento do trabalho: Exploratória e Descritiva. Os tipos serão utilizados conforme a necessidade do tópico a ser desenvolvido. Para Silva e Menezes (2001), a Pesquisa Exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito ou possibilitar a elaboração de hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Já a Pesquisa Descritiva visa descrever as características de determinada população ou um tipo de fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

Em relação aos procedimentos técnicos, estes assumem diversas formas ao longo da elaboração do trabalho: Pesquisa Bibliográfica, Documental, Levantamento e Estudo de Caso. Gil (1991, apud Silva e Menezes) descreve estes procedimentos como:

- a) Pesquisa Bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na internet.
- b) Pesquisa Documental é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.
- c) Levantamento é quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, como os gestores dos empreendimentos concorrentes.
- d) Estudo de caso é o que envolve o estudo profundo de um ou mais objetos de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento. Para o desenvolvimento deste trabalho o caso estudado foi a principal referência do negócio – o brechó virtual Enjoei e tô vendendo.

## 4.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

A pesquisa teve início com leitura de material visando a elaboração de um Plano de Negócios como tarefa central da cadeira de Empreendedorismo & Inovação do curso de Administração.

Nesse primeiro momento os procedimentos adotados consistiram em leitura de textos didáticos sobre elaboração de PN, de informações sobre mercado da moda, também o de brechós e, sobremaneira, o de brechós virtuais e ainda sobre comércio eletrônico no Brasil. Essas informações foram coletadas basicamente de fontes como sites da internet, entrevistas veiculadas na televisão e artigos publicados em revistas das área.

Em seguida, então, elaborou-se um Plano de Negócios de forma um tanto quanto enxuta, com escassa fundamentação teórica e pouco aprofundamento.

Em momento posterior, já com vistas à elaboração do trabalho de conclusão do curso, novas leituras foram realizadas para fins de síntese e sistematização das idéias de teóricos que abordaram, em suas obras, aspectos de algum dos quatro temas trabalhados na Revisão Teórica. Além disso, realizou-se o estudo aprofundado envolvendo a funcionalidade do negócio que serviu de inspiração e contribuiu como uma das principais fontes de informação desse trabalho, qual seja o brechó virtual “Enjoei e tô vendendo”, complementado com a realização de uma entrevista por e-mail com a sua criadora, Ana Luiza McLaren (ver Anexo A). Paralelamente, utilizou-se o serviço gratuito de consultoria do SEBRAE, voltado aos pequenos empreendedores, durante uma visita a sua sede e constantes consultas ao professor orientador.

## 5 O PLANO DE NEGÓCIOS

### 5.1 CAPA

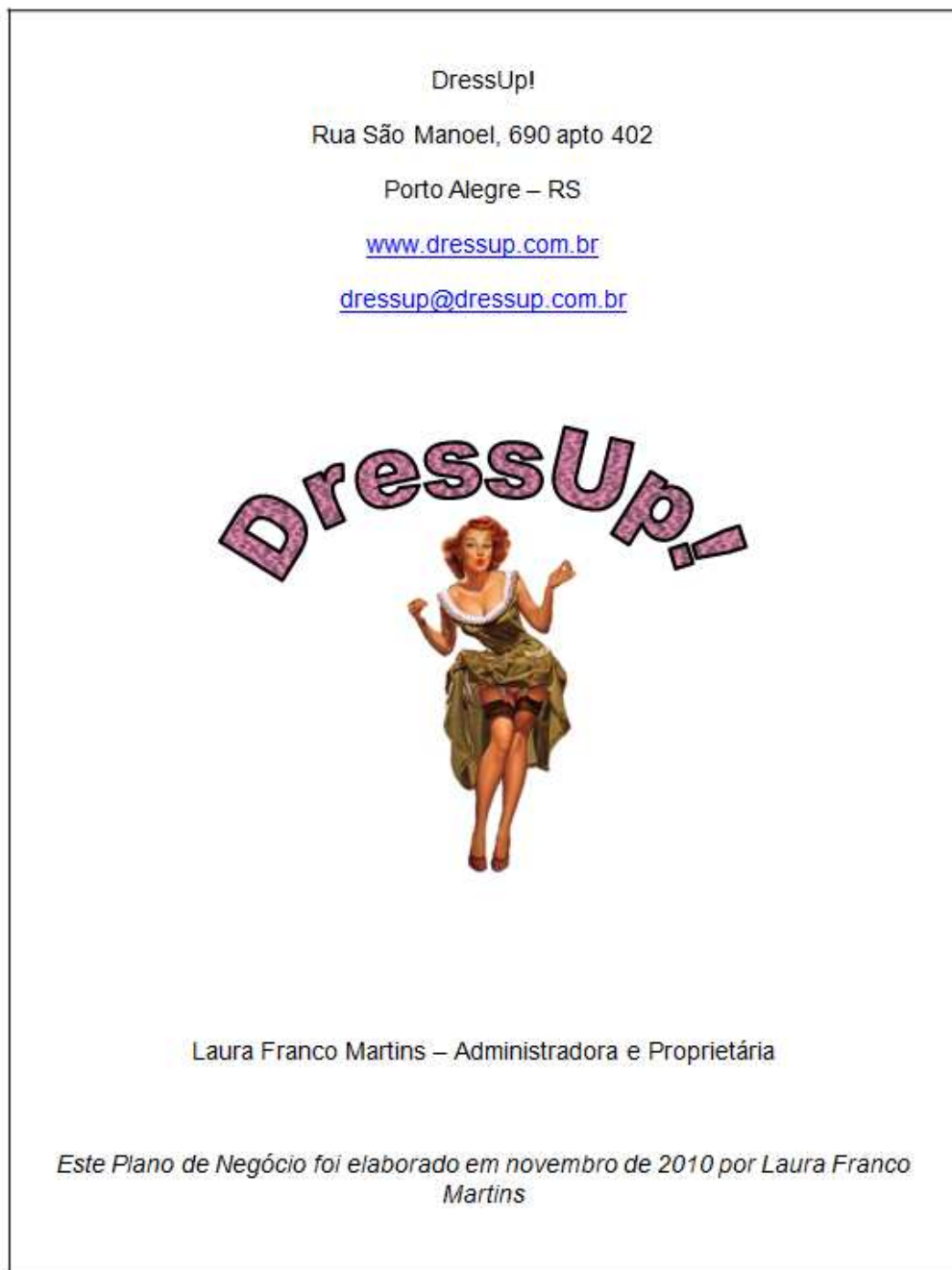


Figura 1 - Capa do Plano de Negócios

## 5.2 SUMÁRIO EXECUTIVO

Esse plano tem como finalidade dar suporte à empreendedora na implementação da empresa que pretende constituir, a DressUp!. A empresa em questão será um brechó virtual e está sendo planejada para que entre em atividade em fevereiro de 2011. Este suporte foi viabilizado a partir do estudo do funcionamento do comércio online e do mercado da moda, especialmente o de brechós na internet, bem como pela elaboração dos Planos de Marketing, Operacional e Financeiro que auxiliarão a delinear as melhores ações para o sucesso deste negócio.

A empreendedora não tem como pretensão faturar grandes quantias e o negócio deverá ser mantido como uma segunda fonte de renda sua.

A DressUp! será uma empresa que revende peças de vestuário (roupas e acessórios) através de um site na internet e seu principal diferencial será a forma de apresentação das peças, que oferecerá aos clientes – e leitores – além dos produtos à venda, informações culturais em forma de entretenimento.

Os equipamentos e o estoque de mercadoria da empresa ficarão instalados na própria residência da empreendedora que dispõe de um espaço de 10m<sup>2</sup> sem uso atualmente.

Os produtos da empresa estão voltados ao consumo maciçamente feminino e, por essa razão, o mercado alvo será segmentado pelo critério de sexo, idade e região, para mulheres de idades entre 18 e 32 anos, das regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Após o desenvolvimento do Plano Financeiro e análise dos seus itens concluiu-se que, para o financiamento do negócio, não haverá necessidade de tomar empréstimos em instituições financeiras, pois este se dará através de recursos próprios da empreendedora que dispõe confortavelmente deste montante.



### 5.3O EMPREENDIMENTO

O brechó DressUp! está projetado para comercializar roupas e acessórios de segunda mão<sup>2</sup> através de um site na internet.

A motivação de criar a empresa surgiu, principalmente, da vontade da empreendedora se desfazer de um grande estoque pessoal de roupas de forma lucrativa, além da curiosidade de constituir uma empresa própria e fazer desta uma experiência para testar seu potencial empreendedor para futuramente alçar níveis mais elevados em outros empreendimentos.

O brechó DressUp! terá seu foco na qualidade e originalidade dos produtos e na diferenciação através de uma apresentação sucinta, divertida e “cultural” das peças à venda.

No lançamento do site, os produtos disponíveis limitar-se-ão às próprias peças de vestuário da empreendedora e, em um momento posterior, terceiros também terão a possibilidade de revender seus produtos através do site.

Além dessa mera troca comercial, o site oferecerá aos seus visitantes entretenimento em formas de “pílulas de sabedoria”<sup>3</sup>. No texto de apresentação de cada produto, algum tema cultural pouco conhecido e curioso será relacionado e explorado com uma abordagem sucinta e jocosa, lúdica até. Os assuntos poderão envolver música, filmes, escritores, artistas plásticos, filósofos, entre outros. Essa proposta de abordagem está baseada num movimento conhecido como *Snack Culture*<sup>4</sup> que sustenta que o consumo de conteúdo pelas pessoas tem se dado de forma cada vez mais rápida e superficial.

O grande diferencial do DressUp! fica por conta do intangível: uma sensação de pertencer à algo novo por parte do consumidor, diferente do que o comércio

---

<sup>2</sup> Os produtos apesar de já terem pertencido a outras pessoas, não necessariamente foram usados, por isso não serão chamados de “usados”.

<sup>3</sup> Por “pílulas de sabedoria” entende-se informações culturais muito sinteticamente expostas.

<sup>4</sup> O termo “Snack Culture” foi difundido pela revista norte-americana “Wired” (Ed. Março 2007) e refere-se a produtos culturais que são assimilados cada vez mais em pequenas porções pelo público, da comida instantânea ao comportamento pessoal, passando, principalmente, pelo modo como o usuário consome arte e cultura por meio da internet.

tradicional e “frio” propõe, criando, dessa forma, um vínculo emocional entre marca e cliente. Será um site com personalidade, com uma linguagem única, que procura envolver o visitante oferecendo mais do que simples produtos, oferecendo, acima de tudo, uma experiência ao consumidor.

As operações de compra e venda dar-se-ão de duas maneiras: uma, de venda direta, pela comercialização de peças do acervo pessoal da empreendedora e outra, indireta, através da intermediação para a venda de peças de terceiros.

### **5.3.1 Dados Gerais**

Nome fantasia: DressUp!

Endereço eletrônico: [www.dressup.com.br](http://www.dressup.com.br)

E-mail: [contato@dressup.com.br](mailto:contato@dressup.com.br)

Data de início das atividades da empresa: 01/02/2011

### **5.3.2 Gerência**

Nome: Laura Franco Martins

Experiência profissional resumida: estudante de graduação do curso de Administração e profissional da área de planejamento de comunicação para internet com dois anos de experiência.

Responsabilidade no projeto: será responsável por 100% das atividades e terá dedicação em tempo parcial.

### **5.3.3 Estrutura Legal**

Com o intuito de reduzir os processos burocráticos e os encargos financeiros, optar-se-á pelo registro na categoria Micro Empreendedor Individual.

A categoria permite renda anual máxima de trinta e seis mil reais (R\$ 36.000,00), a emissão de nota fiscal é facultativa e não há impostos sobre vendas.

De acordo com o CONCLA (Comissão Nacional de Classificação), a CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) da atividade é o seguinte:

4785-7/99 COMÉRCIO VAREJISTA DE OUTROS ARTIGOS USADOS

### **5.3.4 Localização e Infra-Estrutura**

a) Estrutura Física:

Rua São Manoel, 690 apartamento 402. Este espaço foi escolhido pela sua disponibilidade até então ociosa, facilidade de acesso, boas condições de armazenamento e baixo custo para utilização.

b) Estrutura Virtual:

Loja virtual hospedada em [www.dressup.com.br](http://www.dressup.com.br).

### **5.3.5 Manutenção dos Registros**

Os registros contábeis, devido a sua baixa complexidade, serão administrados internamente, sem intervenção de contadores profissionais.

### **5.3.6 Visão**

Ser um dos cinco brechós virtuais mais populares do Brasil até 2013, reconhecido como um negócio inovador em um ambiente de compra segura e prazerosa.

### **5.3.7 Missão**

Oferecer aos clientes qualidade e estilo através de roupas e acessórios de segunda mão e “pílulas de sabedoria” de forma divertida.

## **5.4 OS PRODUTOS E SERVIÇOS**

### **5.4.1 Produtos**

Os produtos serão compostos por um mix de roupas e acessórios (calçados, bolsas, cintos, colares, brincos, entre outros) de segunda mão, em bom estado de conservação e com estilo<sup>5</sup>, em sua grande maioria femininos.

Na fase de lançamento os produtos serão provenientes unicamente do acervo pessoal da empreendedora. Em um momento posterior (estima-se entre um e dois meses após o início das atividades) também deverão ser comercializados produtos de terceiros, que serão selecionados seguindo os pré-requisitos supracitados.

---

<sup>5</sup> Critério de análise subjetiva conforme o gosto da empreendedora.

#### 5.4.1.1 Procedência dos Produtos

Os produtos terão como origem:

- Acervo pessoal da empreendedora.
- Produtos selecionados de terceiros.

#### 5.4.2 Serviços

Quando os produtos forem de terceiros, o site oferecerá o serviço de intermediação da venda, fazendo uma curadoria do que será comercializado ou não e sendo uma espécie de vitrine onde os produtos, se aprovados pela curadoria, serão expostos. Para alimentar esse serviço estar-se-á constantemente buscando atrair fornecedores. Um cliente hoje pode vir a ser o fornecedor de amanhã.

Para facilitar a realização das operações de compra e venda e melhorar a experiência de compra do usuário, a empresa deverá lançar mão de serviços, tais como:

- Serviço de pagamento através do PagSeguro, o mais popular agregador de meios de pagamento online no país, o que permite o pagamento à prazo, por cartão de crédito, transferência bancária ou boleto bancário (e além disso, aumenta a segurança dos clientes no que concerne à fraudes).
- Serviço de cadastro de Feed RSS, que permite ao cliente acompanhar as atualizações do site e ser automaticamente informado por e-mail sempre que houver oferta nova.

## 5.5 ANÁLISE DO MERCADO E COMPETIDORES

### 5.5.1 Mercado

#### 5.5.1.1 Cenário Futuro Para o Mercado

Nos dias atuais, o comércio eletrônico representa uma forte tendência, a partir do momento em que fatores como comodidade, segurança, praticidade e otimização do tempo se tornam extremamente relevantes para a decisão de compra.

Esta forma de comércio costuma ainda ser associada a preços inferiores à média do mercado tradicional pelos consumidores, especialmente, em virtude do baixo custo operacional. Um exemplo bem atual são os recentes sites de compras coletivas, como Peixe Urbano e ClickOn, que oferecem grandes descontos na compra de produtos e serviços e estão popularizando brutalmente o hábito de comprar pela internet<sup>6</sup>. Outro exemplo de site que foi responsável por popularizar o hábito de compras na internet foi o Mercado Livre<sup>7</sup>, site que possibilita que pessoas, tanto físicas quanto jurídicas, comercializem produtos através de um sistema de leilão, geralmente a preços baixos.

Por isso, acredita-se que o cenário futuro para este mercado seja bastante promissor e já pode ser considerado realidade a partir do estabelecimento do PNBL, Plano Nacional de Banda Larga<sup>8</sup>, que, conforme prevê o Ministério das Comunicações, massificará o uso da internet até 2014.

Algumas tendências nessa área dentro do contexto brasileiro são abordadas com mais profundidade nos tópicos a seguir.

---

<sup>6</sup> De julho a setembro, o número de visitantes únicos por mês aumentou 231%, de 1,7 milhão para 5,6 milhões. Fonte: Ibope/Nielsen.

<sup>7</sup> O Mercado Livre está presente em 13 países e somente no terceiro trimestre de 2010, o negócio movimentou um total de US\$ 881 milhões (aproximadamente R\$ 1,5 bilhão), sendo o Brasil o país responsável pela maior parte do montante. Fonte: AMCHAM.

<sup>8</sup> Mais informações em <http://www.mc.gov.br/plano-nacional-para-banda-larga>.

#### 5.5.1.1.1 Expansão da internet

A expansão da internet no Brasil é uma das tendências que mais definirão a economia do país nos próximos anos. Segundo o IBOPE Mídia, entre 2008 e 2009, o número de internautas ativos no país passou de 64,8 milhões para 67,5 milhões. E a expectativa do IAB<sup>9</sup> é de que até o fim de 2010 esse número atinja 73,7 milhões, o que corresponderá a um aumento de 9,3% em um ano.

O uso em escala da internet, especialmente pelas classes C e D, começou com o crescimento das LAN *houses* e agora está se aprimorando por meio dos programas do governo que tornam possível a popularização da internet no Brasil.

Além disso, é crescente o número de redes *wi-fi* em locais públicos, como aeroportos, shoppings, centro de eventos e outros locais de bastante movimentação como a praia de Copacabana no Rio de Janeiro.

#### 5.5.1.1.2 Expansão do Comércio Eletrônico

O comércio virtual vem crescendo exponencialmente no Brasil. De acordo com dados publicados na 22<sup>a</sup> edição do Relatório *WebShoppers*<sup>10</sup>, somente no primeiro semestre de 2010 o faturamento do setor foi de R\$ 6,7 bilhões. Esse valor representa um aumento nominal de 40% em relação ao primeiro semestre de 2009, quando registrou R\$ 4,8 bilhões.

De acordo com a mesma fonte, o tíquete médio referente às compras online durante esse período foi de R\$ 379,00. Dessa forma, até o final de 2010 é esperado um faturamento de R\$ 14,3 bilhões, o que representaria um crescimento nominal de 35% se comparado ao resultado de 2009, quando o setor faturou R\$ 10,6 bilhões.

---

<sup>9</sup> Internet Advertising Boreau.

<sup>10</sup> Elaborado pela e-bit, com o apoio da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (camara-e.net).

Nota-se também que os consumidores que realizam suas compras pela *web* estão cada vez mais satisfeitos. Entre janeiro e junho desse ano, o Índice de Confiança do *e-consumidor*<sup>11</sup> ficou em 86%.

#### 5.5.1.1.3 Redes Sociais como plataformas de negócios

Ainda de acordo com dados levantados pelo e-bit<sup>12</sup>, cerca de 55% dos internautas que compraram estimulados por Rede Sociais são mulheres<sup>13</sup>, o que sugere que exista uma maior propensão do público feminino em ser seduzido pelas ofertas ou recomendações nesse canais. E, ao analisarmos as categorias preferidas dos *e-consumidores* oriundos de Redes Sociais, nota-se que moda e acessórios aparecem em destaque, com cerca de 20% do volume de transações.

Aos poucos os internautas têm percebido as Redes Sociais (Orkut, Facebook, Twitter, Foursquare, Formspring, entre outras) como ferramentas que permitem muito mais do que simplesmente conhecer e manter contato com os amigos. Muitas oportunidades de negócio entre marcas e consumidores têm aparecido através das Redes Sociais, sendo atualmente o Twitter o principal expoente desse movimento. Através do Twitter, marcas<sup>14</sup> têm conseguido fortalecer significativamente seus laços com seus consumidores, além de ampliarem suas vendas. As Redes Sociais rompem com a crença de que sem utilização de mídia paga não é possível se comunicar em grande escala com os consumidores.

---

<sup>11</sup> O Índice de Confiança do *e-consumidor* avalia itens como facilidade de comprar, seleção de produtos, informação sobre os produtos, preços, navegação, entrega no prazo, qualidade dos produtos e do atendimento aos clientes, política de privacidade e manuseio e envio das mercadorias. É desenvolvido pela e-bit, em parceria com o MIS (Movimento Internet Segura).

<sup>12</sup> A e-bit é uma empresa de marketing *online* fundada em 1999, pioneira na realização de pesquisas sobre hábitos e tendências de e-commerce no Brasil. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/indice/html/indice.asp>. Acesso em: 08 nov.2010.

<sup>13</sup> No comércio eletrônico em geral, a divisão é exatamente pela metade: 50% são homens, 50% mulheres.

<sup>14</sup> No mundo Dell, BestBuy e Starbucks são considerados um dos principais *cases study* e no Brasil, Camiseteria e Livraria Saraiva.



#### 5.5.1.1.4 Diminuição do preconceito em relação ao uso de artigos de vestuário de segunda mão

Até alguns anos, o público consumidor de brechós no Brasil era composto basicamente por pessoas que não tinham condições financeiras de comprar em lojas convencionais ou possuíam um estilo de se vestir bastante alternativo, pois as roupas ofertadas se encontravam em péssimo estado de conservação, eram consideradas “fora de moda” ou de estilo *vintage*<sup>15</sup>. Contudo, seguindo os passos de mercados internacionais, Europa e Estados Unidos principalmente, há cada vez mais brechós no Brasil que oferecem roupas de *griffe* e em perfeito estado de conservação e, assim como a oferta, a demanda por estes artigos vem aumentando.

De acordo com o Sebrae (2010), por meio desse novo conceito, o segmento de brechós ganha, a cada dia, mais espaço no mercado comercial brasileiro. Novos estabelecimentos estão sendo abertos e outros reformulados para atrair um público renovado. Aos poucos, as pessoas estão percebendo que o guarda-roupa ideal é aquele que melhor lhes atende num breve momento, e não um estoque eterno de peças. Dados do setor informam que o segmento de brechós (lojas físicas) movimentam, pelo menos, cinco milhões de reais por ano. O crescimento do mercado é registrado pelo aumento da quantidade de lojas e pela ampliação das lojas existentes. Porém, é impossível informar um número exato, pois muitos negócios estão na informalidade e outros são classificados de diferentes formas pelas juntas comerciais.

Enquanto isso, nos Estados Unidos, desde 2009 as vendas vêm crescendo 35% a cada trimestre, em média, de acordo com a National Association of Resale and Thrift Stores (Narts), associação que reúne os lojistas de produtos usados<sup>16</sup>.

Já na internet, o site Casa dos Brechós (que reúne informalmente informações sobre o mercado de brechós online) contabiliza 828 brechós online

---

<sup>15</sup>No ramo da moda, são consideradas *vintage* roupas que são de pelo menos duas décadas atrás, ou seja, anteriores a 1990.

<sup>16</sup>Reportagem do jornal O Estadão. Disponível em <http://www.estadao.com.br/noticias/vidae.maior-consumo-esbarra-em-questoes-culturais,590303.0.htm>

entre ativos e inativos. Sendo que destes, por observação pessoal, estima-se que 80% tenham surgido nos últimos 24 meses e entre 30% e 40% estejam inativos.

Posto isso, acredita-se que está havendo uma maior aceitação por parte das pessoas em geral e, principalmente das de classes sociais mais altas, em consumir artigos de vestuário de segunda mão.

#### 5.5.1.1.5 *Tendência sustentável de reaproveitamento de materiais*

Ações de sustentabilidade, responsabilidade ambiental, consumo ético e aquecimento global estão cada vez mais presentes em nossas vidas. Sobre a questão da sustentabilidade, Lígia Krás<sup>17</sup>, uma das maiores especialistas brasileiras em *vintage*, tem a seguinte opinião: "Acredito que com o tempo as pessoas vão entender que, assim como economizar sacolas de plástico e ter sua eco-bag, comprar roupas usadas ajuda a preservar o ambiente".

Depoimento de uma leitora do site Ser Sustentável com Estilo<sup>18</sup>:

" [...] acredito muito no uso de roupa e acessórios de brechós como um meio de frear um pouco o consumo sem limites e com isso a produção desenfreada de roupas num mundo já tão cheio de coisas lindas para serem consumidas.[...]" Ana Becker

Portanto, crê-se que esta tendência sustentável colaborará também com a ampliação desse mercado.

---

<sup>17</sup> Lígia Krás é graduada em Ciências Sociais e Antropologia pela UFRGS e atualmente pesquisa a relação entre as pessoas e as roupas e segunda mão. Entrevista disponível em <http://sersustentavelcomestilo.blogspot.com/2010/05/o-passado-presente-origem-dos-brechos.html>. Acesso em 18 de Nov. 2010.

<sup>18</sup> Depoimento disponível em <http://sersustentavelcomestilo.blogspot.com/2010/05/o-passado-presente-origem-dos-brechos.html>. Acesso em 18 de Nov. 2010.

### 5.5.1.2 Perfil demográfico do usuário de internet no Brasil

Apresenta-se abaixo o perfil demográfico do usuário de internet<sup>19</sup> no Brasil.

<b>Gênero</b>	<b>Homens</b>	<b>52%</b>
	<b>Mulheres</b>	<b>48%</b>
<b>Faixa Etária</b>	<b>De 15 a 24 anos</b>	<b>31%</b>
	<b>De 25 a 34 anos</b>	<b>33%</b>
	<b>De 35 a 44 anos</b>	<b>21%</b>
	<b>De 45 a 54 anos</b>	<b>9%</b>
	<b>Mais de 54 anos</b>	<b>6%</b>
<b>Classe Social</b>	<b>AB</b>	<b>55%</b>
	<b>C</b>	<b>36%</b>
	<b>DE</b>	<b>9%</b>

**Quadro 1 - Perfil demográfico do usuário de internet no Brasil. Fonte: Ibope TGI Brasil. Dados de ago. de 2008 a jan. de 2009.**

Analisando o quadro, percebe-se que as classes AB respondem por 55% do total, ou seja, 36,85 milhões de pessoas. Enquanto a faixa etária de 15 a 34 anos representa 64% ou 42,9 milhões de pessoas.

<sup>19</sup> Para fins dessa pesquisa considera-se **usuário de internet** aqueles que tiveram acesso a internet de casa, trabalho ou LAN *houses* no período de três meses anteriores à pesquisa (total de 66 milhões de pessoas).

### 5.5.1.3 Mercado de *e-consumidores*

O quadro abaixo apresenta a proporção de indivíduos que já compraram produtos e serviços pela internet com base no percentual sobre o total de pessoas que já acessaram a internet.

Percentual (%)		Sim	Não
TOTAL ÁREA URBANA		20	80
REGIÕES DO PAÍS	SUDESTE	23	77
	NORDESTE	13	87
	SUL	21	79
	NORTE	20	80
	CENTRO-OESTE	20	80
SEXO	Masculino	23	77
	Feminino	18	82
GRAU DE INSTRUÇÃO	Analfabeto/Educação infantil	4	95
	Fundamental	8	92
	Médio	18	82
	Superior	41	59
FAIXA ETÁRIA	De 10 a 15 anos	4	95
	De 16 a 24 anos	20	80
	De 25 a 34 anos	27	73
	De 35 a 44 anos	29	71
	De 45 a 59 anos	26	74
	De 60 anos ou mais	22	78

**Quadro 2 – Mercado de *e-consumidores*. Fonte: NIC.br. Pesquisa Cetic.br de set. a nov. de 2009. Base: 8.329 entrevistados de área urbana que já acessaram a internet.**

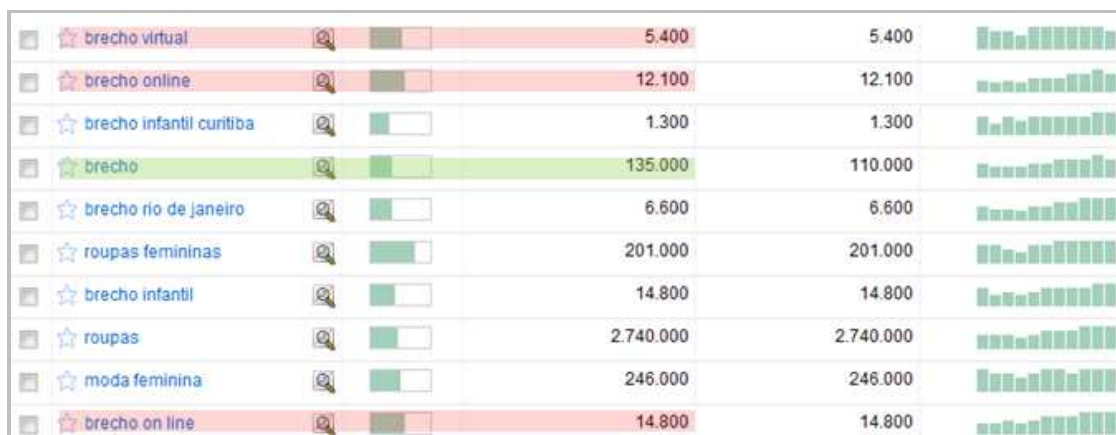
Comparados com os dados demográficos da população brasileira, chegamos aos resultados apresentados abaixo:

	População *		Já fez compra <i>online</i> **	E-consumidores	
Sudeste	80.915.332	42,26%	23%	18.610.526	49,96%
Nordeste	53.591.197	27,99%	13%	6.966.856	18,70%
Sul	27.719.118	14,48%	21%	5.821.015	15,63%
Norte	15.359.608	8,02%	20%	3.071.922	8,25%
Centro-Oeste	13.895.375	7,26%	20%	2.779.075	7,46%
	<b>191.480.630</b>	<b>100,00%</b>		<b>37.249.393</b>	<b>100,00%</b>

**Quadro 3 – Mercado de e-consumidores x população brasileira. \* IBGE 2009. - \*\* NIC.br. Pesquisa Cetic.br de set. a nov. de 2009. Base: 8.329 entrevistados de área urbana que já acessaram a internet.**

#### 5.5.1.4 Interesse por Brechós na internet

Conforme pode ser observado na imagem abaixo, que revela o volume de buscas no Google das palavras-chave relacionadas ao termo “brechó virtual”, há um volume médio de 32,2 mil pesquisas mensais ao total para os termos “brechó virtual”, “brechó online” e “brechó on line” (destacados em rosa). Ao mesmo tempo, vemos também que apenas o termo “brechó” contabiliza um volume de 135 mil pesquisas (destacado em verde).



**Quadro 4 – Resultados de pesquisa do Google Insights. Acesso em: 20 nov. 2010.**

Depoimento de uma cliente de brechó virtual<sup>20</sup>:

“Eu acabei de receber a minha calça da M. Officer, ela é linda! E ainda veio com um bilhete bem carinhoso da Denise, que bonitinho... Um beijo pra você também, Denise e obrigado.  
Essa foi a minha primeira compra no Café Brechó e posso afirmar que me tornarei cliente assídua.  
A atenção é maravilhosa, personalizada e cheia de carinho. Quando teríamos isso numa loja convencional??  
Muito obrigado!  
Bjs. Paula  
Paula - Rio de Janeiro/RJ”

### 5.5.2 Concorrência

Atualmente existem inúmeros brechós virtuais, porém raros são os casos onde estes não são desenvolvidos de forma amadora; utilizando blogs (sites gratuitos com estrutura limitada), sem constituir legalmente uma empresa comercial (com base em negociações feitas na informalidade) e com pouco diferencial em relação aos demais concorrentes

É um setor de mercado com uma concorrência muito fragmentada. Verifica-se que a característica competitiva mais evidente de uma indústria fragmentada é a ausência de líderes com grande participação no mercado ou grande reputação entre os compradores. Algumas indústrias fragmentadas consolidam-se naturalmente à medida que amadurecem.

Entre os concorrentes, há diversos brechós com a proposta (“diferencial”) de oferecer o “serviço” de dar dicas de moda e relacionar as peças à venda com roupas de celebridades e/ou peças apresentadas em importantes desfiles (apresentadas através de imagens). Outros se limitam a simplesmente descrever o produto a venda. Outros ainda misturam informações pessoais, como, por exemplo, a forma como estão se sentindo no dia, o que fizeram no fim-de-semana, além de outros aspectos diretamente relacionados às suas vidas particulares.

<sup>20</sup> Extraído do site Café Brechó. Disponível em: <http://www.cafebrecho.com.br/2010/09/calca-jeans-mofficer.html>. Acesso em: 14 nov. 2010.

Entre os concorrentes, uma maioria esmagadora oferta apenas artigos pessoais e não permite que terceiros revendam seus itens de vestuário. Entre os que revendem artigos de terceiros, há dois nomes que se destacam: o Enjoei e tô vendendo e o Café Brechó.

Análise dos Principais Concorrentes:

### 5.5.2.1 Enjoei e tô vendendo ([www.enjoei.com.br](http://www.enjoei.com.br))

# enjoei

(e to vendendo)

## 45



quarenta e cinco. o tamanho de um pé. imagina o chulé proveniente de um pé qua-ren-ta e cin-co. refilam.

passado o momento de reflexão, trata-se de um nike air max 90, new rave, colondão, prafrantex. ainda tá com o seiinho preso, novo novo novo. na caixa ainda vem com um cadarço vermelho e outro amarelo. porque variar é muita alegria.

o preço tá ótimo, chora não. nas boutiques custam os olhos da cara.

R\$220,00

enjão do mateus.

eu quero!  
clique aqui

### grupo enjoei

[enjoei \(e to vendendo\)](#)  
[enjoeikids \(e to crescendo\)](#)

### saiba mais

[quero comprar](#)  
[quero vender](#)  
[duvidas?](#)  
[frete s](#)

### twitter



### filtros

[disponíveis](#)  
[vendidos](#)  
[fila de espera](#)

### categorias

[acessórios \(47\)](#)  
[bata \(3\)](#)

Figura 2 – Homepage do site Enjoei e tô vendendo

Conforme descrição retirada do site Garotas de Propaganda:

“O Enjoei (e to vendendo), trata-se de um site em que as pessoas colocam à venda os objetos, acessórios e roupas que já enjoaram e ainda ganham uma graninha para curar o enjôo.

O enjoado manda um e-mail para eunaquero@enjoei.com.br, com uma foto do produto, marca, quantidade de uso e preço sugerido. O moderador do site avalia se o produto é bacana e negocia o preço, às vezes aumenta e às vezes diminui. Ao chegarem num acordo, o produto é exposto no site.

As pessoas que se interessarem deverão mandar um email para euquero@enjoei.com.br, dizendo quer o produto. O frete é por conta do comprador e arremata a peça o e-mail que chegar primeiro. (Caso o pagamento não seja efetuado em até 48 horas, o produto volta a ficar disponível).

Assim que depositado, o moderador libera o dinheiro para o vendedor e autoriza o envio do produto.

O que dá credibilidade é que só vão ao ar, as coisas bacanas!

Detalhe: o site fica com 15% do valor arrematado.”

Um aspecto diferencial que não foi mencionado no texto acima são os textos de apresentação das peças. Por serem tão divertidos conquistaram uma gama de leitores que, muitas vezes, visitam o site apenas para lê-los, mesmo não tendo qualquer intenção de compra.

#### PONTOS FORTES:

- Apresentação do site: o lay-out é agradável e limpo.
- Há uma forte “coerência” no estilo das mercadorias, que nitidamente agradam a um grupo de pessoas “moderninhas” e “descoladas”.



- Há harmonia entre todas as formas de comunicação do site, desde o lay-out até o atendimento pessoal por e-mail que é simpático e “minimalista”.
- Os textos de apresentação das mercadorias são bastante divertidos,
- As imagens dos produtos valorizam bastante os seus atributos.
- Os administradores são responsáveis também por outro site, o “Enjoei (e tô crescendo)”, cuja proposta é revender roupas de crianças. Dessa forma, conseguem ampliar seu público e, conseqüentemente, sua popularidade no mercado.

#### PONTOS FRACOS:

- Vende itens de diversas categorias, de patinetes a máquinas fotográficas, perdendo, de certa forma, o foco.
- A excessiva rigorosidade dos critérios de seleção dos produtos de terceiros, o que resulta em uma escassa quantidade de produtos para venda.

### 5.5.2.2 Café Brechó (<http://www.cafebrecho.com.br/>)

The screenshot shows the homepage of Café Brechó. At the top, there is a banner for 'privalia' with the text 'EXCLUSIVO PARA SÓCIOS COM ATÉ 70% DE DESCONTO' and a 'SEJA SÓCIO' button. Below this is the 'CAFÉ BRECHÓ' logo. The main content area features a search bar, a list of featured products, and a central image of a 'Vestido Festa Azul Turquesa'. The left sidebar contains navigation links, a 'RECOMENDADO' section, and a 'VISITAS' widget showing visitor statistics. The right sidebar includes a 'BUSCA NO BRECHÓ' field, a 'NOVIDADES VIA EMAIL' sign-up form, and a 'PRODUTOS DO CAFÉ BRECHÓ' list.

Figura 3 – Homepage do site Café Brechó

Há três formas de vender no Café Brechó:

- 1) Custo de dois reais (R\$ 2,00) por produto a ser anunciado, pagos antecipadamente. O dinheiro total da venda é do vendedor, sem encargos.
- 2) Se o vendedor optar por efetuar o pagamento somente após a venda ser efetivada, o site cobra do vendedor 15% sobre o valor do produto.
- 3) Efetuando uma compra no site, qualquer um pode vender de graça no Café Brechó. O dinheiro total da venda fica com o vendedor, sem encargos. A cada R\$ 10,00 gastos no site o comprador tem direito a um espaço para expor seus produtos.

Segundo os gestores do site:

“A cobrança é feita porque o Café Brechó faz o layout de cada produto, colocando de forma atraente no site. Fora isso, divulgamos no Twitter e Orkut, além de ser fortemente otimizado para ferramentas de busca, o que nos exige tempo de trabalho.”

#### PONTO FORTES:

- Grande quantidade de fornecedores; segundo informações repassadas pela própria proprietária, a sua carteira possui em torno de 1.000 fornecedores.
- Grande volume de produtos.
- O bom posicionamento nos mecanismos de busca (como o Google). Ao se pesquisar pela palavra “brechó”, é o primeiro resultado que aparece, entre mais de 1,9 milhão de citações da palavra.

#### PONTOS FRACOS:

- O visual do site é extremamente poluído, o que torna a experiência desagradável e confusa.
- Não há imagem conceitual de impacto, que gere *recall* (lembrança da marca).
- A falta de harmonia entre os estilos dos produtos.
- A falta de critérios estabelecidos para a seleção das peças exposta.

## 5.6 ANÁLISE ESTRATÉGICA

### 5.6.1 Análise Swot

#### 5.6.1.1 Ambiente Externo

Ambiente externo é o espaço que está aquém do controle do empreendedor, onde este não é capaz de exercer influência, podendo, no entanto, ser atingido pelos seus efeitos. Apesar disso, a empresa pode usufruir de algumas oportunidades, ou ainda proteger-se de eventuais ameaças, uma vez previamente identificadas.

Com base na análise de mercado e concorrência, pode-se identificar as seguintes oportunidades e ameaças:

<b>Aspectos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Econômicos</b>	O crescimento da internet e do comércio online.  Concorrentes numerosos, mas pouco expressivos.	Fácil entrada no mercado de novos <i>players</i> , praticamente não há barreiras de entrada.  Grande número de concorrentes.
<b>Legais e Políticos</b>	Criação da Lei do Microempreendedor Individual (MEI), que permite uma série de vantagens em relação aos procedimentos burocráticos para essa categoria.	
<b>Tecnológicos</b>	Redes Sociais como canais de comunicação eficientes e baratos.	

<b>Aspectos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Socioculturais</b>	<p>A visão sustentável de consumo consciente, que enxerga o uso de roupa e acessórios de brechós como um meio de frear o consumismo e a produção descomedida.</p> <p>A efemeridade da moda (curto espaço de tempo de “vida útil” de uma peça de roupa no armário de uma mesma pessoa).</p> <p>Crescente aceitação por parte das pessoas de classes social mais elevada em relação ao uso de roupas de segunda mão.</p> <p>A escassez de tempo das pessoas que as leva a preferirem a compra online.</p> <p>Pessoas que se sentem incomodadas com vendedoras de lojas físicas.</p> <p>Possibilidade de comprar sem sair de casa, evitando-se enfrentar filas para pagar e engarrafamentos.</p>	<p>Incapacidade, por parte do público, de entender a proposta. Inovação incompreendida.</p> <p>O preconceito de utilizar roupas que já foram de outros.</p> <p>Receio por parte de algumas pessoas de que as roupas tenham a “energia” do antigo dono.</p> <p>Receio por parte de algumas de que as roupas de grife sejam falsificadas.</p> <p>Receio por parte de algumas pessoas de ser taxado de sovina pelos outros por estar adquirindo roupas de segunda mão.</p> <p>Receio por parte de algumas pessoas de que as roupas estejam em mal estado de conservação.</p>
<b>Empresariais</b>	<p>Pessoas que desejam revender suas roupas (fornecedores em potencial), mas não sabem como e nem onde.</p>	<p>É um novo empreendimento no mercado.</p>

#### 5.6.1.2 Ambiente Interno

Em oposição ao ambiente externo, neste espaço o empreendedor tem o conhecimento e possível controle de suas variáveis por se tratar de experiência pessoal. Mas, assim como no ambiente externo, é muito importante mapear essas variáveis para que se possa fortalecer os pontos fortes e prevenir-se contra os pontos fracos.

<b>Área</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Marketing</b>	<p>Site registrado sob o domínio “.com.br”, o que confere credibilidade à empresa (em oposição aos blogs que ficam registrados em domínios gratuitos como “.blogspot.com.br” e “blogger.com.br”).</p> <p>Possibilidade de comprar através de cartão de crédito<sup>21</sup>.</p>	<p>Falta de padronização de medidas das roupas<sup>22</sup>.</p> <p>A impossibilidade de oportunizar ao cliente provar a roupa no corpo, com o intuito de verificar o caimento, antes de efetuar a compra.</p> <p>Altas taxas cobradas pelo integrador de meios de pagamento (PagSeguro).</p>
<b>Logística</b>		<p>O alto custo adicional do frete.</p> <p>Desconfiança por parte dos compradores acerca do envio da mercadoria no prazo e nas condições pré-estabelecidas.</p>
<b>Finanças</b>	<p>Baixos custos para a operação;</p> <p>Empreendedora possui acesso à todo o capital inicial necessário.</p> <p>Estoque previamente existente de mercadorias para a venda.</p> <p>Desnecessidade de desembolso financeiro para a aquisição de mercadorias para a venda.</p>	
<b>Organização</b>	<p>Afinidade da empreendedora com as questões de comércio eletrônico, comunicação na internet e moda.</p> <p>Pré-existente rede de relacionamentos da empreendedora, principalmente no meio online, onde conta com um alto número de seguidores no Twitter e amigos no Orkut e Facebook.</p>	<p>Sobrecarga de tarefas em decorrência da estrutura administrativa pequena e centralizada, gerando acúmulo para a empreendedora, que terá de gerenciar todo o site, as publicações (textos e fotos de apresentação das peças) e contatar com fornecedores e clientes.</p> <p>Pouca experiência da empreendedora na área de vendas.</p>

<sup>21</sup> Cartão de crédito corresponde a mais de 87% dos pagamentos online. Fonte: MoIP Pagamentos.

<sup>22</sup> A norma ABNT 13.377 que torna obrigatória a padronização nas medidas das roupas, entrou em vigor em 2008. Contudo, é perceptível para o consumidor que as marcas ainda não se adaptaram fielmente a tal regra.

		<p>Inexistência de fornecimento por atacado, tornando a busca por fornecedores “ideais” potencialmente penosa.</p> <p>Alta dependência dos fornecedores, que deverão seguir à risca as regras ditadas pela empreendedora, para manter a qualidade do serviço.</p>
--	--	---

### 5.6.2 Fatores Críticos de Sucesso

(-) (-) A falta de padronização de medidas das roupas aliada a impossibilidade de oportunizar ao cliente provar a roupa no corpo, com o intuito de verificar o caimento, passam a ser um fator crítico porque desestimula potenciais compradores ou compradores mais exigentes. Além disso, essa lacuna poderá abrir demasiado espaço para futuras insatisfações e trocas desnecessárias.

(-) (+) A insegurança por parte dos compradores relativas ao envio da mercadoria no prazo e nas condições pré-estabelecidas deve ser minimizada pelos aspectos que conferem credibilidade ao site, como registro “com.br”.

(+) (+) (-) A identificação de Redes Sociais como canais de comunicação eficientes e baratos aliada à consolidada rede de relacionamentos da empreendedora no meio online deve facilitar a potencialmente penosa busca por fornecedores ideais.

## 5.7 PLANO DE MARKETING E VENDAS

Após concluídas a Análise de Mercado e Competidores, assim como a Análise Estratégica, estas deverão servir de subsídio para a elaboração do Plano de Marketing e Vendas da empresa.

### 5.7.1 Segmentação de Mercado

A segmentação de mercado envolve identificar e agregar os compradores potenciais em grupos que (1) possuem necessidades ou desejos em comum e (2) irão reagir de forma semelhante a uma mesma ação de marketing. Segmentação de mercado é, portanto, uma forma de compor uma coleção relativamente homogênea de compradores em potencial.

#### Segmentação Geodemográfica

- São do sexo feminino.
- Estão na faixa etária entre 18 e 32 anos.
- Pertencem à classe média.
- Residem nas Regiões Sul e Sudeste. Esta definição é embasada nos dados apresentados no Quadro 3, que demonstra que o número de *e-consumidores* dessas duas regiões correspondem a 66% do total.



### Segmentação Psicográficas (Estilo de Vida e Personalidade)

- Trabalham em áreas pouco burocráticas, como as Ciências Humanas ou Artes, como Publicidade, Design e Comunicação em geral.
- Não são “escravos” das tendências de moda, mas preocupam-se bastante com a forma que se vestem e assumem um estilo próprio.
- Sentem-se confortáveis em lidar com as novas tecnologias.
- Estão presentes no Twitter.
- Gastam (ou investem) grande parte das suas finanças com viagens e eventos culturais, como shows, teatro e cinema.
- Vivem em grandes cidades.
- Têm curso superior (ou estão concluindo).
- Têm uma postura independente.
- Leem blogs frequentemente e, muitas vezes, têm o seu próprio.
- Enquadram-se na categoria *early adopters* (pessoas que adotam comportamentos ou produtos antes do restante da população).
- São bem informadas.
- São abertos para idéias e iniciativas novas, que vão desde a forma de vestir a de se comunicar.

A justificativa para a definição do perfil supracitado é embasada principalmente em fatores empíricos, constatados a partir da observação e análise da própria empreendedora, a qual se assume dentro desse perfil.

## 5.7.2 Composto de Marketing

Nesta seção serão abordados os quatro itens táticos do composto de marketing.

### 5.7.2.1 Produto

O mix de produtos será composto por artigos de vestuário em geral, sempre observando que sejam diferenciados, originais e bem conservados.

Buscar-se-á ofertar em média 20 produtos novos a cada semana. Contudo, essa média poderá variar para mais ou para menos conforme o volume de mercadorias que estiverem aptas para serem expostas, ou seja, aquelas que se enquadrarem no perfil anteriormente mencionado, dentro daquilo que os fornecedores estiverem oferecendo.

### 5.7.2.2 Preço

Segundo Kotler um dos erros mais comuns que ocorrem nessa área são preços muito orientados pelos custos. Frequentemente a melhor estratégia não é cobrar o preço mais baixo, mas diferenciar a oferta para que valha um preço mais alto, pois os consumidores buscam produtos que lhes deem o melhor valor em termos dos benefícios recebidos pelo preço pago. (KOTLER, 1998)

A fixação de preços será a baseada no valor percebido pelo consumidor. Quando o consumidor reconhece o valor na utilidade, o preço passa a ser secundário, criando o valor percebido – que torna o cliente cada vez menos sensível ao preço.

Como percepção é algo que ocorre na cabeça do consumidor, não tendo o ofertante domínio sobre esse fator, a precificação se dará de forma subjetiva conforme a suposição daquilo que é tido como valor para o consumidor. Kotler (2006, p. 172) ainda afirma que “no marketing, as percepções são mais importante do que a própria realidade, visto que é a percepção que influencia o comportamento de compra do consumidor”.

Portanto, as técnicas de fixação de preços baseadas em custo para este negócio não fazem sentido, visto que o consumidor é pouco sensível ao preço.

Quanto às condições de pagamento, buscar-se-á facilitar ao máximo a efetivação da compra. O pagamento poderá ser feito através de depósito bancário, boleto ou cartão de crédito.

O serviço PagSeguro, sistema que oferece uma solução completa para pagamentos online, será incorporado ao site. Esse serviço garante segurança para quem compra e para quem vende, pois tem um complexo sistema que reduz ao mínimo o risco de fraudes e perdas nas vendas online.

Quanto ao custo do frete, este será de inteira responsabilidade do cliente. A estimativa do custo do frete pode ser calculada através de um sistema gratuito integrado ao site dos Correios.

Eventualmente, haverá promoções como frete grátis para compras acima de um determinado valor.

Para justificar o valor do frete, estipulou-se que o valor mínimo dos produtos à venda será de R\$ 30,00.

### 5.7.2.3 Praça

A importância de se definir bem a tática de distribuição tem amparo no fato de que esta envolve aspectos de eficiência e eficácia na distribuição física dos produtos. Entretanto, nesse caso não se fez necessário um estudo profundo das

alternativas de canal de distribuição, visto que claramente a única alternativa viável seria a utilização dos serviços dos Correios, utilizada também por todos os demais brechós virtuais.

A modalidade de entrega será a que o comprador preferir: PAC ou SEDEX, e os custos de envio serão sempre arcados pelo comprador, exceto quando houver promoção especial.

No caso de o comprador residir em Porto Alegre e a mercadoria a ser comprada estiver em posse da empreendedora, haverá a possibilidade de entrega pessoalmente.

#### 5.7.2.4 Promoção

A promoção é a maneira como uma empresa age para fazer seus produtos chegarem ao conhecimento do mercado consumidor.

Serão utilizadas, basicamente, quatro iniciativas de comunicação, todas focando em um baixo custo e otimização dos recursos disponíveis.

##### a) Redes Sociais<sup>23</sup>

Através da utilização das Redes Sociais (Orkut, Facebook, Twitter e Formspring) será possível se promover de maneira inteligente e financeiramente muito mais viável do que através da mídia tradicional.

Acerca de mídias sociais, Kotler (2010)<sup>24</sup> opina que:

---

<sup>23</sup> As redes sociais já são acessadas por 25 milhões de pessoas no Brasil, o que representa 67% do total de internautas do país. Segundo levantamento do Ibope Mídia, 58% dos internautas brasileiros que entram em sites de relacionamentos o fazem há mais de três anos e um terço deles, mais de uma vez por dia.

<sup>24</sup> Entrevista disponível em <http://www.publistorm.com/kotler-e-as-midias-sociais/>.

“As mídias sociais provocaram grandes mudanças nas comunicações, as empresas tem tido que arranjar soluções em curto prazo e com eficácia para os clientes, e estes cada vez exigem mais melhorias. A rapidez e experiência do cliente com a marca nas redes sociais geram conteúdos que [...] cooperam nas estratégias das organizações, (se estas ficarem atentas ao que o consumidor diz). Empresas com maior poder aquisitivo buscarão os meios tradicionais para atingir seu target, enquanto as que possuem menos buscarão alternativas mais viáveis para seu negócio.

[...] As mídias sociais abrirão portas para os negócios facilitando na relação cliente-marca, é uma oportunidade onde todos podem utilizar. É um novo mundo, onde as relações virtuais terão mais poder sobre o que é dito por uma pessoa que você nem conhece, do que a própria empresa oferece. Nos tornamos receosos sobre o que iremos comprar, antes fazemos uma pesquisa na internet e utilizamos as mídias sociais.

Não acreditamos mais em cartazes e comerciais, pois eles só mostram e não conversam, mas nas redes sociais consideramos algo real, nos da resposta, podemos ter a possibilidade até de participar do desenvolvimento de um produto ou ideia.[...]”

Para a construção desses relacionamentos online, criar-se-á perfis institucionais nas principais Redes Sociais (Twitter, Facebook, Orkut e Formspring), tendo como objetivo gerar um canal direto de comunicação com os consumidores.

#### b) Cadastro no site ‘Casa dos Brechós’

O site reúne, de modo informal, informações sobre praticamente todos os brechós virtuais do país e é ponto de encontro do público-alvo. Estar presente neste site ajudará o brechó DressUp! tornar-se conhecido nesse nicho.

#### c) E-mail Marketing

No início das atividades, serão enviados e-mails divulgando a inauguração do site para os contatos pessoais da empreendedora.

No decorrer do tempo, todos aqueles que se cadastrarem no site receberão por e-mail, informativos de atualização dos produtos do site.

d) Relações Públicas

Serão enviados e-mails pessoais para profissionais de mídias nacionais, cujo perfil jornalístico seja relacionado à moda, inovação, empreendedorismo e/ou comércio eletrônico, apresentando-se como possível fonte para matérias futuras, na esperança de assim, obter mídia espontânea para o brechó.

“Para esse tipo de negócio, manter uma boa rede de relacionamento, estimulando a propaganda boca a boca, ainda é a estratégia mais vantajosa e eficaz.” (SEBRAE sobre brechós)

e) Seção “Sugestões” no site

Nesta seção os clientes serão incentivados a deixar comentários informando que tipo de roupa gostariam de ver à venda, sugerindo formas de melhorar o serviço, entre outras contribuições. De acordo com o pensamento de Kotler (2010), “dividir e conhecer as sugestões e idéias do público permite mais opções de insights relevantes para a empresa”<sup>25</sup>.

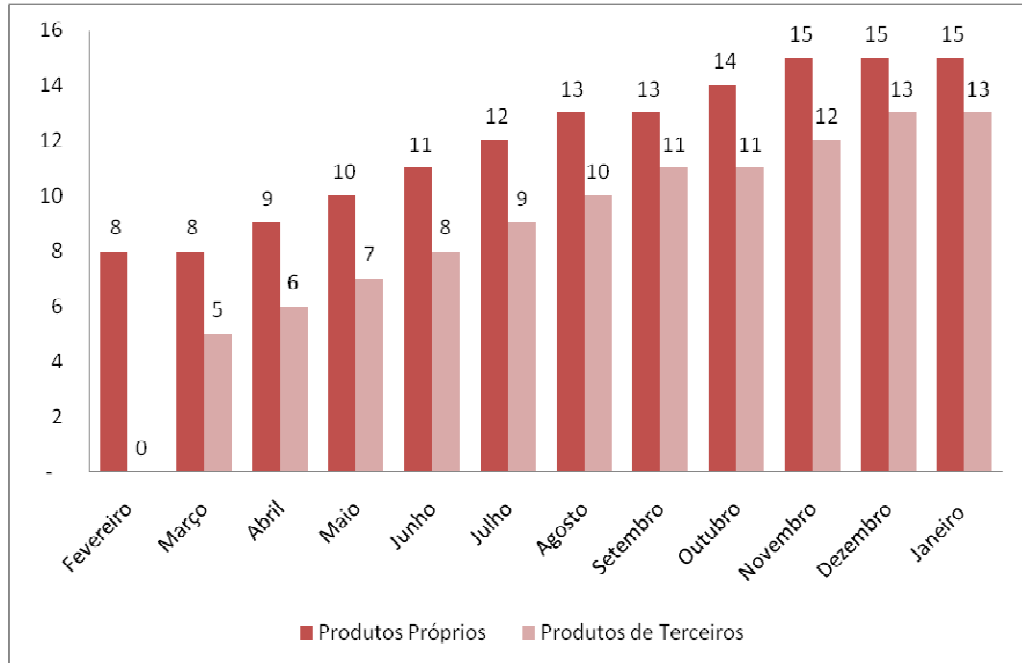
### **5.7.3 Projeção de Vendas**

Baseado no estudo dos principais concorrentes, conclui-se que em um cenário já consolidado, aproximadamente 30% dos produtos postos a venda são, de fato, vendidos.

Estima-se que o DressUp! atinja um resultado semelhante ao final de seu primeiro ano. E, como se espera ofertar em torno de 20 produtos novos por semana, aproximadamente 80 produtos por mês, projeta-se um volume de vendas para o primeiro ano conforme abaixo.

---

<sup>25</sup> Resumo da palestra disponível em <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/philip-kotler-propoe-as-empresas-o-conceito-do-marketing-3-0>



**Gráfico 1 - Projeção mensal de vendas ANO 1 (de fev/2011 a jan/2012)**

O quadro abaixo apresenta o volume total de vendas para o primeiro ano.

	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maio</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Total Ano 1</b>
<b>Total Mensal</b>	8	13	15	17	19	21	23	24	25	27	28	28	<b>248</b>

**Quadro 5 - Projeção mensal de vendas ANO 1 (de fev/2011 a jan/2012)**

## 5.8 PLANO OPERACIONAL

Nesse capítulo são apresentados os procedimentos necessários à obtenção dos resultados do negócio. Tal orientação se faz muito importante para evitar uma série de problemas de coordenação e incoerências no funcionamento da empresa e, conseqüentemente, custos desnecessários.

### 5.8.1 Estrutura Organizacional

A empreendedora será integralmente responsável pelas atividades a serem desenvolvidas e terá dedicação em tempo parcial. As principais atividades a serem desempenhadas pela empreendedora são:

- a) Monitoramento do ambiente de negócio – análise e prospecção de fornecedores, análise do comportamento dos consumidores, análise de tendências de moda e análise do ambiente de negócio como um todo.
- b) Monitoramento da imagem do negócio – acompanhamento da repercussão do negócio, do que está sendo comentado principalmente no meio online.
- c) Controle interno – acompanhamento das vendas, contato com os fornecedores, análise dos produtos candidatados à venda, esclarecimento de dúvidas dos clientes e monitoramento de custos.
- d) Gerenciamento do conteúdo do site – publicação das peças a venda e redação dos textos de apresentação.
- e) Divulgação do site – envio de e-mails a amigos e profissionais de comunicação e publicações nas redes sociais.



### **5.8.2 Sede**

Por se tratar de um negócio na *web*, a localização da sede é indiferente no que concerne à vantagem de acesso pelo consumidor. É necessário apenas que haja espaço suficiente para o estoque, que seja seguro e de fácil acesso para sua administradora.

Serão adquiridos um armário e 40 cabides para uma adequada estocagem dos produtos.

### **5.8.3 Site**

O site será desenvolvido pela empresa UWS *Web*, uma empresa especializada em desenvolvimento de lojas virtuais simples, com todas as características importantes para uma loja virtual e integrado ao sistema de intermediação de pagamentos, PagSeguro.

Além disso, o site seguirá bons padrões de design e usabilidade e técnicas de SEO (*Search Enginee Optmization*) para a obtenção de um melhor posicionamento nos mecanismos de busca, como o Google.

### **5.8.4 Logística**

O vendedor do produto será responsável por postá-lo nos Correios que, por sua vez, se encarregarão de levar o produto até o comprador.

O cálculo do valor do frete e do tempo para o recebimento são realizados através da ferramenta PagSeguro.

### 5.8.5 Condições de Pagamento

Conforme já mencionado no Plano de Marketing, o PagSeguro permite vários meios de pagamento: boleto bancário, transferência bancária e os principais cartões de crédito.

Um ponto negativo da integração com o PagSeguro são as expressivas taxas cobradas pelo serviço. O valor por operação chega a ser superior a 6,4% do valor total da compra, quando pago com cartão de crédito.

### 5.8.6 Fornecedores

Os fornecedores (vendedores) poderão ser qualquer pessoa que deseje revender seus artigos de vestuário. Eles serão remunerados com 85% do preço de venda dos produtos, ficando os 15% restantes para o administrador do site.

Eles serão atraídos por meio de avisos do site e anúncios nos Links Patrocinados do Google<sup>26</sup>, que até o me de abril estará oferecendo gratuitamente aos novos anunciantes cem reais (R\$100,00) em bônus para serem gastos em anúncios.

Os fornecedores serão responsáveis por fotografar, descrever e definir o preço de venda dos produtos.

E todo fornecedor receberá uma cartilha, que deverá ser impressa, assinada, digitalizada e enviada por e-mail, onde este se compromete a:

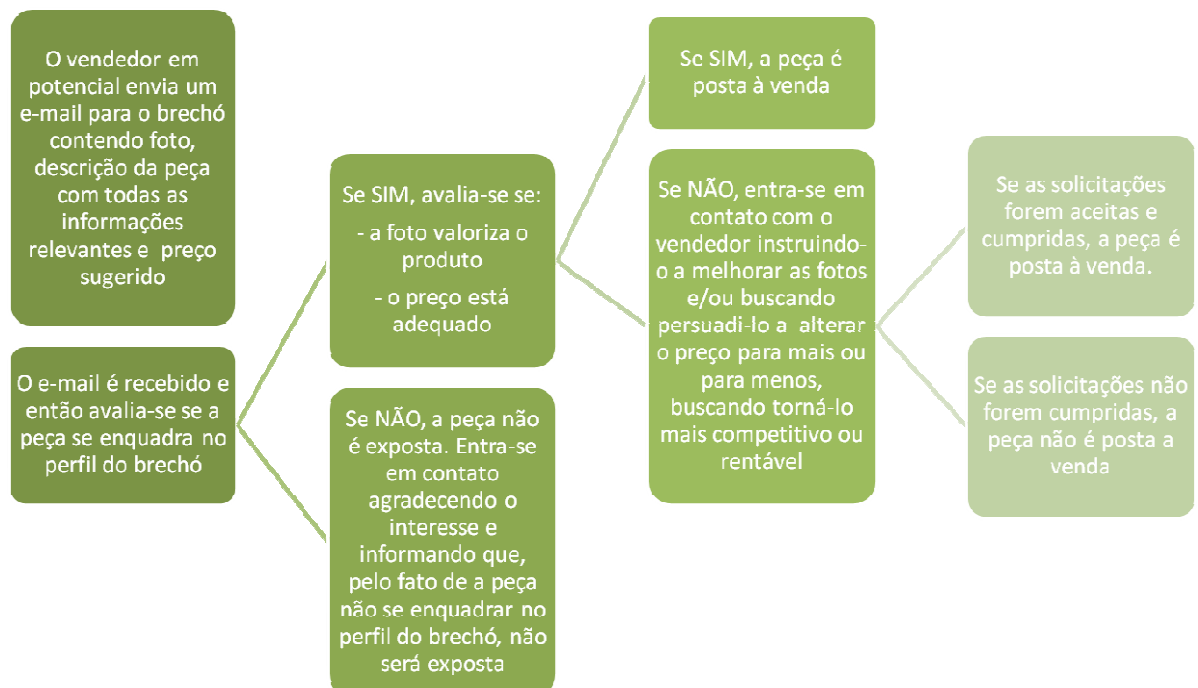
- a) não omitir qualquer eventual defeito (roupas rasgadas, faltando algum botão, manchas, entre outros ) que a peça possa ter e;

---

<sup>26</sup> Links Patrocinados são anúncios em formato de texto contendo um título, descrição do produto/serviço oferecido e a URL do site do anunciante, que ao ser clicado leva o usuário para o site do anunciante. O sistema de pagamento é CPC, custo por clique, ou seja, o anunciante só paga se alguém efetivamente entrar em seu site.

- b) enviar a mercadoria dentro do prazo definido, que é de até 2 dias úteis após a notificação da compra.

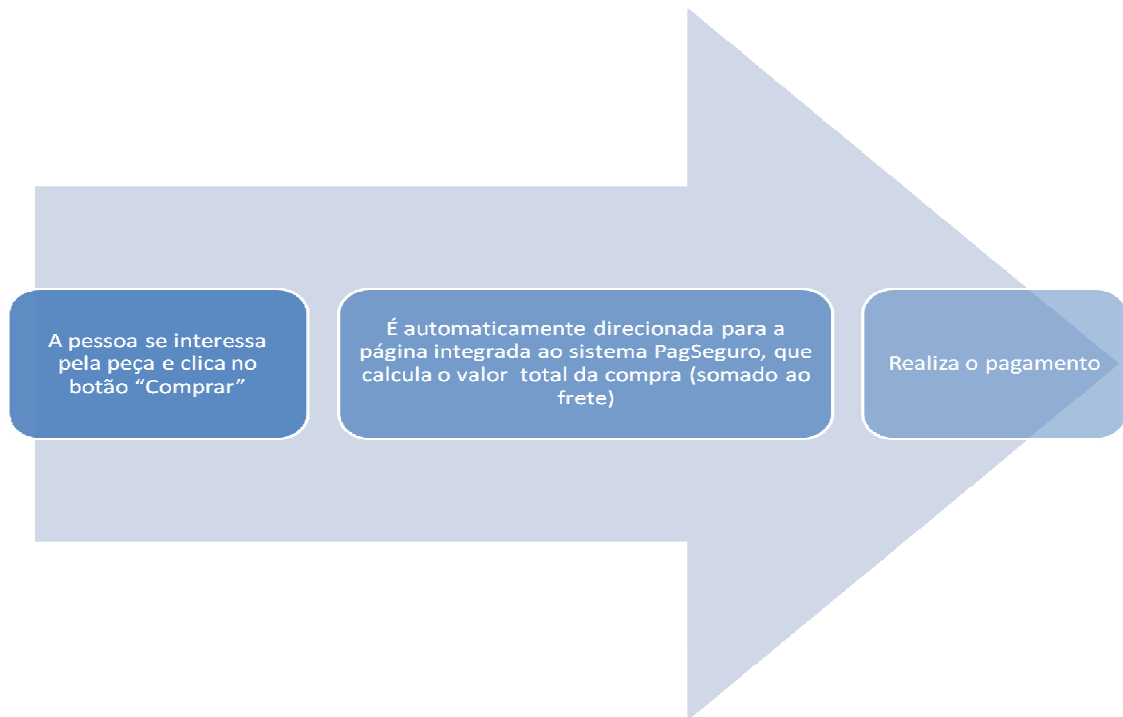
### 5.8.7 Processo anterior a exposição de peças de terceiros



Fluxograma 1 - Processo anterior a exposição de peças de terceiros

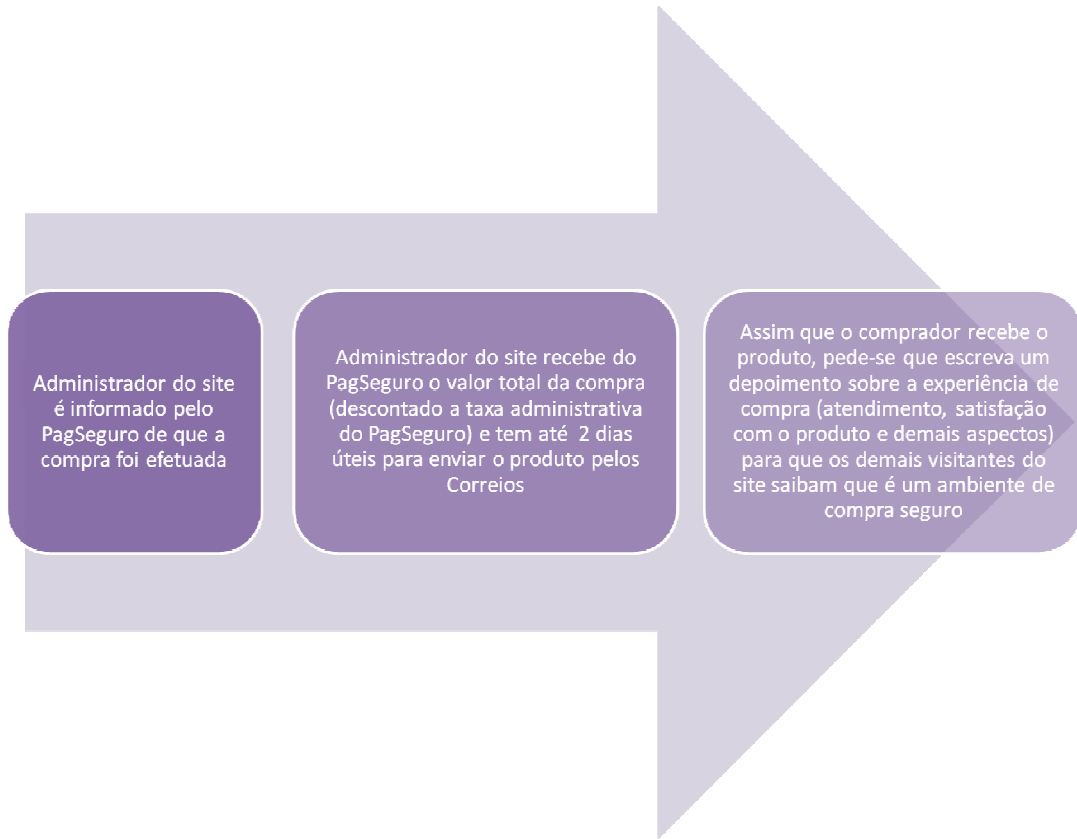
## 5.8.8 Funcionamento do Processo de Compra

### 5.8.8.1 Etapa do Comprador



**Fluxograma 2 - Funcionamento do Processo de Compra: etapa do comprador**

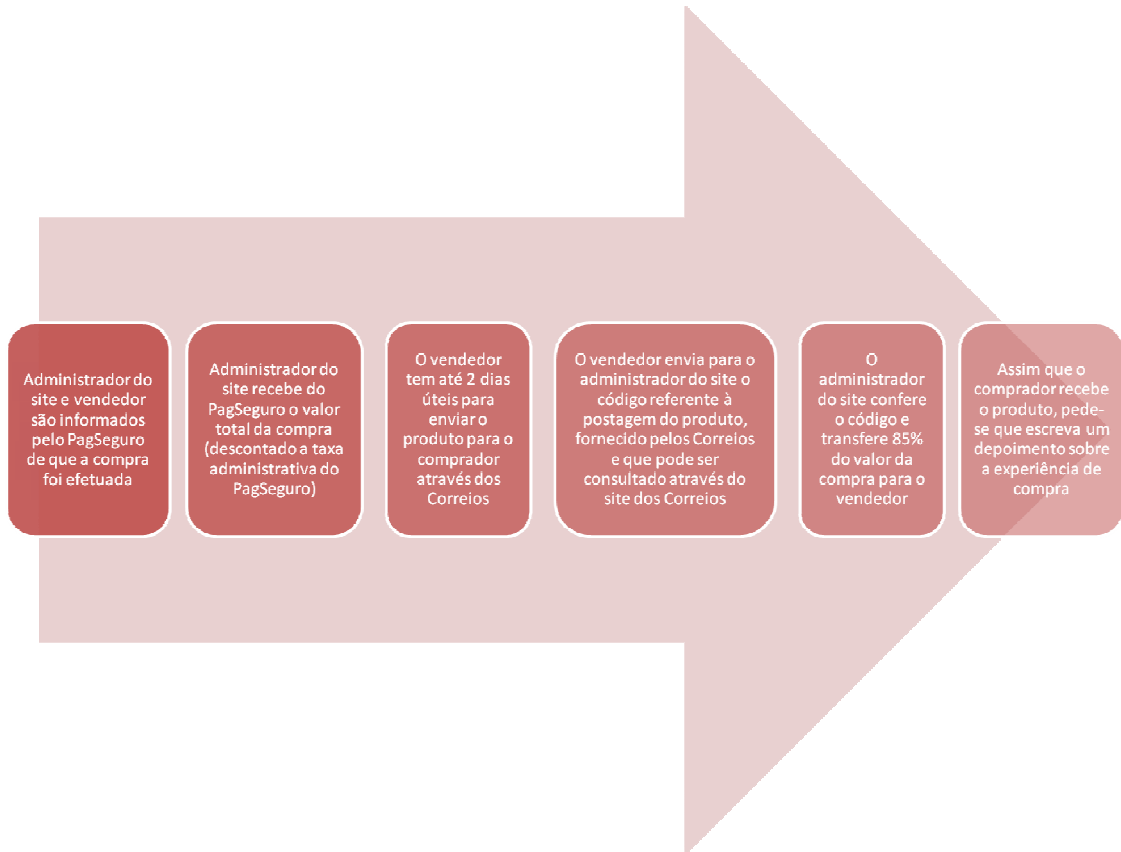
### 5.8.8.2 Etapa do Vendedor (quando este for também o administrador do site<sup>27</sup>)



**Fluxograma 3 - Funcionamento do Processo de Compra: etapa do vendedor = administrador do site.**

<sup>27</sup> Para fins de contextualização no âmbito operacional do site, aqui a empreendedora é tratada como “administrador do site”.

### 5.8.8.3 Etapa do Vendedor (quando este for um terceiro)



**Fluxograma 4 - Funcionamento do Processo de Compra: etapa do vendedor terceiro.**

No eventual caso de o comprador desejar não ficar com a mercadoria, ele terá até sete dias após o recebimento para enviá-la ao vendedor, caso este aceite devolver o dinheiro, e caso contrário, para o administrador do site, que deverá devolver o dinheiro. Contudo, os custos com frete serão de inteira responsabilidade do cliente, o que deverá reduzir bastante a probabilidade deste querer devolver a peça comprada.

### 5.8.9 Cronograma de Atividades

Atividade / Mês	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Desenvolvimento do site	<b>X</b>									
Captação das fotos das peças	<b>X</b>									
Publicação dos textos e fotos de apresentação das peças		<b>X</b>								
Lançamento do site		<b>X</b>								
Divulgação do site		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Início da revenda de produtos de terceiros			<b>X</b>							

Quadro 6 – Cronograma de Atividades

### 5.9 PLANO FINANCEIRO

O Plano Financeiro apresentado neste trabalho dar-se-á de forma um pouco simplificada, em virtude da baixa complexidade das finanças da empresa em questão. Dessa forma, demonstrativos sugeridos por Dornelas (2001, p. 162) como Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE) e Demonstrativo de Fluxo de Caixa não serão abordados aqui.

Nesta seção, serão demonstrados aspectos como o investimento inicial necessário a ser aportado na empresa, a rentabilidade esperada do investimento e os indicadores que tratam da viabilidade do negócio.

### 5.9.1 Investimento inicial

Procura-se, em primeiro lugar, estabelecer quais são as despesas pré-operacionais. No quadro 7 encontramos a listagem das despesas pré-operacionais estimadas para que a DressUp! possa dar início as suas atividades.

Móveis e utensílios	R\$ 700,00
Desenvolvimento do site e registro do domínio “.com.br”	R\$ 900,00
Computador	R\$ 1.200,00
Estoque inicial	R\$ 3.000,00
Total	R\$ 5.800,00

**Quadro 7 – Investimento inicial**

O valor do estoque inicial apontado no quadro acima corresponde a 300 itens (de calças, bermudas, shorts, saias, vestidos, blusas, casacos, bolsas, sapatos, cintos e acessórios) que serão disponibilizados inicialmente para a venda. O custo médio estimado é de R\$ 10,00 para cada peça, conforme demonstrado no quadro 8.

Itens a Venda	Custo Médio Unitário	Valor Total do Estoque Inicial
<b>300</b>	<b>R\$ 10,00</b>	<b>R\$ 3.000,00</b>

**Quadro 8 – Valor total do estoque inicial**



### 5.9.2 Despesas e custos fixos mensais

Neste item são apresentadas as obrigações mensais decorrentes do funcionamento da empresa. Aqui estão compreendidas todas as despesas e custos fixos mensais da empresa, ou seja, todos aqueles gastos que ocorrerão independentemente do volume de vendas realizado.

A depreciação consiste em uma taxa anual de 10% para móveis e utensílios e 20% para o computador. A depreciação mensal foi calculada de acordo com essas taxas, levando em conta os bens adquiridos no momento de abertura da empresa.

Hospedagem do site	R\$ 59,00
Telefone e luz	R\$ 20,00
Materiais de escritório e de limpeza	R\$ 10,00
Depreciação (20% de R\$ 1.200,00 somado aos 10% de R\$ 700,00 divididos por 12 meses)	R\$ 25,83
Total	R\$ 114,83

**Quadro 9 – Despesas e custos fixos mensais**

### 5.9.3 Custos variáveis

Os custos variáveis são aqueles que estão relacionados diretamente ao volume de vendas da empresa, ou seja, existirão apenas se houver vendas e serão diretamente proporcionais à quantidade destas.

Conforme dados levantados previamente, os custos variáveis estimados para a DressUp! são os seguintes:

Produto	R\$ 10,00 (em média)
Taxa de envio	será paga pelo comprador

Cobrança PagSeguro	R\$ 0,40 por operação
Taxa Cartão de Crédito PagSeguro	R\$ 3,20 (6,4% do valor da transação – estimada em R\$ 50,00)
<b>Total</b>	<b>R\$ 13,60 por unidade vendida</b>

**Quadro 10 – Custos variáveis**

#### 5.9.4 Impostos

Por se enquadrar na categoria de Microempreendedor Individual (MEI), a empreendedora fica isenta de pagar imposto sobre mercadorias vendidas.

Em razão do exercício de atividade comercial, a empresa irá recolher tributo mensal no valor de R\$ 1,00, referente ao ICMS e, pelo exercício da atividade de serviços pagará o ISS mensal de R\$ 5,00. O encargo previdenciário pago para o INSS é de 11% do salário-mínimo (R\$ 51,15 – em 14/11/2010).

ICMS	R\$ 1,00
ISS	R\$ 5,00
INSS	R\$ 55,15
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 61,15</b>

**Quadro 11 - Impostos**

#### 5.9.5 Previsão de receitas

A previsão de receitas foi elaborada a partir da quantidade de peças que se projeta vender multiplicada pelo valor médio estimado de cada uma delas.

De acordo com as características dos produtos que serão disponibilizados é estimado um valor médio de R\$ 60,00 por peça.

As receitas estão previstas para um prazo de três anos, sendo fevereiro de 2011 a data estipulada para a abertura oficial do negócio.

#### 5.9.5.1 Receita mensal estimada proveniente de produtos próprios

Essa receita é gerada apenas até o início do terceiro ano, quando se crê que os 300 produtos próprios tenham sido esgotados.

<b>Mês</b>	<b>Vendas no Mês</b>	<b>Preço Médio</b>	<b>Receita</b>	<b>Custos Variáveis</b>
fev/11	8	R\$ 60,00	R\$ 480,00	R\$ 108,80
mar/11	8	R\$ 60,00	R\$ 480,00	R\$ 108,80
abr/11	9	R\$ 60,00	R\$ 540,00	R\$ 122,40
mai/11	10	R\$ 60,00	R\$ 600,00	R\$ 136,00
jun/11	11	R\$ 60,00	R\$ 660,00	R\$ 149,60
jul/11	12	R\$ 60,00	R\$ 720,00	R\$ 163,20
ago/11	13	R\$ 60,00	R\$ 780,00	R\$ 176,80
set/11	14	R\$ 60,00	R\$ 840,00	R\$ 190,40
out/11	15	R\$ 60,00	R\$ 900,00	R\$ 204,00
nov/11	15	R\$ 60,00	R\$ 900,00	R\$ 204,00
dez/11	15	R\$ 60,00	R\$ 900,00	R\$ 204,00
<b>2011</b>	<b>130</b>	<b>R\$ 60,00</b>	<b>R\$ 7.800,00</b>	<b>R\$ 1.768,00</b>
jan/12	15	R\$ 60,00	R\$ 900,00	R\$ 204,00
fev/12	14	R\$ 60,00	R\$ 840,00	R\$ 190,40
mar/12	14	R\$ 60,00	R\$ 840,00	R\$ 190,40
abr/12	13	R\$ 60,00	R\$ 780,00	R\$ 176,80
mai/12	13	R\$ 60,00	R\$ 780,00	R\$ 176,80
jun/12	13	R\$ 60,00	R\$ 780,00	R\$ 176,80
jul/12	12	R\$ 60,00	R\$ 720,00	R\$ 163,20
ago/12	12	R\$ 60,00	R\$ 720,00	R\$ 163,20

set/12	12	R\$ 60,00	R\$ 720,00	R\$ 163,20
out/12	11	R\$ 60,00	R\$ 660,00	R\$ 149,60
nov/12	11	R\$ 60,00	R\$ 660,00	R\$ 149,60
dez/12	11	R\$ 60,00	R\$ 660,00	R\$ 149,60
<b>2012</b>	<b>151</b>	<b>R\$ 60,00</b>	<b>R\$ 9.060,00</b>	<b>R\$ 2.053,60</b>
jan/13	10	R\$ 60,00	R\$ 600,00	R\$ 136,00
fev/13	7	R\$ 60,00	R\$ 420,00	R\$ 95,20
mar/13	2	R\$ 60,00	R\$ 120,00	R\$ 27,20
abr/13	0	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -
mai/13	0	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -
jun/13	0	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -
jul/13	0	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -
ago/13	0	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -
set/13	0	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -
out/13	0	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -
nov/13	0	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -
dez/13	0	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -
<b>2013</b>	<b>19</b>	<b>R\$ 60,00</b>	<b>R\$ 1.140,00</b>	<b>R\$ 258,40</b>
jan/14	0	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -
<b>2014</b>	<b>0</b>	<b>R\$ 60,00</b>	<b>R\$ 1.140,00</b>	<b>R\$ 258,40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>R\$ 60,00</b>	<b>R\$ 18.000,00</b>	<b>R\$ 4.080,00</b>

**Tabela 1 - Receita mensal estimada proveniente de produtos próprios**

#### 5.9.5.2 Receita mensal estimada proveniente de produtos de terceiros

No início da operação estima-se que a quantidade de produtos de terceiros disponíveis para venda será baixa, devido ao fato de ainda não haver fornecedores em grande quantidade para o site.

<b>Mês</b>	<b>Vendas no Mês</b>	<b>Preço Médio</b>	<b>Receita</b>	<b>Custos Variáveis</b>
fev/11	0	R\$ 9,00	R\$ -	R\$ -
mar/11	5	R\$ 9,00	R\$ 45,00	R\$ 18,00
abr/11	6	R\$ 9,00	R\$ 54,00	R\$ 21,60
mai/11	7	R\$ 9,00	R\$ 63,00	R\$ 25,20
jun/11	8	R\$ 9,00	R\$ 72,00	R\$ 28,80
jul/11	9	R\$ 9,00	R\$ 81,00	R\$ 32,40
ago/11	10	R\$ 9,00	R\$ 90,00	R\$ 36,00
set/11	11	R\$ 9,00	R\$ 99,00	R\$ 39,60
out/11	11	R\$ 9,00	R\$ 99,00	R\$ 39,60
nov/11	12	R\$ 9,00	R\$ 108,00	R\$ 43,20
dez/11	13	R\$ 9,00	R\$ 117,00	R\$ 46,80
<b>2011</b>	<b>92</b>	<b>R\$ 9,00</b>	<b>R\$ 828,00</b>	<b>R\$ 331,20</b>
jan/12	13	R\$ 9,00	R\$ 117,00	R\$ 46,80
fev/12	14	R\$ 9,00	R\$ 126,00	R\$ 50,40
mar/12	14	R\$ 9,00	R\$ 126,00	R\$ 50,40
abr/12	15	R\$ 9,00	R\$ 135,00	R\$ 54,00
mai/12	15	R\$ 9,00	R\$ 135,00	R\$ 54,00
jun/12	15	R\$ 9,00	R\$ 135,00	R\$ 54,00
jul/12	17	R\$ 9,00	R\$ 153,00	R\$ 61,20
ago/12	17	R\$ 9,00	R\$ 153,00	R\$ 61,20
set/12	17	R\$ 9,00	R\$ 153,00	R\$ 61,20
out/12	18	R\$ 9,00	R\$ 162,00	R\$ 64,80
nov/12	18	R\$ 9,00	R\$ 162,00	R\$ 64,80
dez/12	19	R\$ 9,00	R\$ 171,00	R\$ 68,40
<b>2012</b>	<b>192</b>	<b>R\$ 9,00</b>	<b>R\$ 1.728,00</b>	<b>R\$ 691,20</b>
jan/13	20	R\$ 9,00	R\$ 180,00	R\$ 72,00
fev/13	23	R\$ 9,00	R\$ 207,00	R\$ 82,80
mar/13	28	R\$ 9,00	R\$ 252,00	R\$ 100,80
abr/13	31	R\$ 9,00	R\$ 279,00	R\$ 111,60
mai/13	31	R\$ 9,00	R\$ 279,00	R\$ 111,60
jun/13	31	R\$ 9,00	R\$ 279,00	R\$ 111,60
jul/13	31	R\$ 9,00	R\$ 279,00	R\$ 111,60

ago/13	31	R\$ 9,00	R\$ 279,00	R\$ 111,60
set/13	31	R\$ 9,00	R\$ 279,00	R\$ 111,60
out/13	32	R\$ 9,00	R\$ 288,00	R\$ 115,20
nov/13	32	R\$ 9,00	R\$ 288,00	R\$ 115,20
dez/13	32	R\$ 9,00	R\$ 288,00	R\$ 115,20
<b>2013</b>	<b>353</b>	<b>R\$ 9,00</b>	<b>R\$ 3.177,00</b>	<b>R\$ 1.270,80</b>
jan/14	32	R\$ 9,00	R\$ 288,00	R\$ 115,20
<b>2014</b>	<b>32</b>	<b>R\$ 9,00</b>	<b>R\$ 288,00</b>	<b>R\$ 115,20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>669</b>	<b>R\$ 9,00</b>	<b>R\$ 6.021,00</b>	<b>R\$ 2.408,20</b>

**Tabela 2 - Receita mensal estimada proveniente de produtos de terceiros**

Os R\$ 9,00 de preço médio correspondem à 15% (comissão) do valor médio de venda.

#### 5.9.5.3 Previsão de resultados mensais totais

A elaboração dos principais dados financeiros apresentados até então – receitas, custos variáveis e custos fixos – já torna possível estimar o resultado mensal da empresa, conforme segue:

<b>Mês</b>	<b>Vendas no Mês</b>	<b>Custos Fixos + Impostos</b>	<b>Custos Variáveis Totais</b>	<b>Receita Total</b>	<b>Resultado Mensal</b>
fev/11	8	R\$ 175,98	R\$ 108,80	R\$ 480,00	R\$ 195,22
mar/11	13	R\$ 175,98	R\$ 126,80	R\$ 525,00	R\$ 222,22
abr/11	15	R\$ 175,98	R\$ 144,00	R\$ 594,00	R\$ 274,02
mai/11	17	R\$ 175,98	R\$ 161,20	R\$ 663,00	R\$ 325,82
jun/11	19	R\$ 175,98	R\$ 178,40	R\$ 732,00	R\$ 377,62
jul/11	21	R\$ 175,98	R\$ 195,60	R\$ 801,00	R\$ 429,42
ago/11	23	R\$ 175,98	R\$ 212,80	R\$ 870,00	R\$ 481,22
set/11	25	R\$ 175,98	R\$ 230,00	R\$ 939,00	R\$ 533,02

out/11	26	R\$ 175,98	R\$ 243,60	R\$ 999,00	R\$ 579,42
nov/11	27	R\$ 175,98	R\$ 247,20	R\$ 1.008,00	R\$ 584,82
dez/11	28	R\$ 175,98	R\$ 250,80	R\$ 1.017,00	R\$ 590,22
<b>2011</b>	<b>222</b>	<b>R\$ 1.935,78</b>	<b>R\$ 2.099,20</b>	<b>R\$ 8.628,00</b>	<b>R\$ 4.593,02</b>
jan/12	28	R\$ 175,98	R\$ 250,80	R\$ 1.017,00	R\$ 590,22
fev/12	28	R\$ 175,98	R\$ 240,80	R\$ 966,00	R\$ 549,22
mar/12	28	R\$ 175,98	R\$ 240,80	R\$ 966,00	R\$ 549,22
abr/12	28	R\$ 175,98	R\$ 230,80	R\$ 915,00	R\$ 508,22
mai/12	28	R\$ 175,98	R\$ 230,80	R\$ 915,00	R\$ 508,22
jun/12	28	R\$ 175,98	R\$ 230,80	R\$ 915,00	R\$ 508,22
jul/12	29	R\$ 175,98	R\$ 224,40	R\$ 873,00	R\$ 472,62
ago/12	29	R\$ 175,98	R\$ 224,40	R\$ 873,00	R\$ 472,62
set/12	29	R\$ 175,98	R\$ 224,40	R\$ 873,00	R\$ 472,62
out/12	29	R\$ 175,98	R\$ 214,40	R\$ 822,00	R\$ 431,62
nov/12	29	R\$ 175,98	R\$ 214,40	R\$ 822,00	R\$ 431,62
dez/12	30	R\$ 175,98	R\$ 218,00	R\$ 831,00	R\$ 437,02
<b>2012</b>	<b>343</b>	<b>R\$ 2.111,76</b>	<b>R\$ 2.744,80</b>	<b>R\$ 10.788,00</b>	<b>R\$ 5.931,44</b>
jan/13	30	R\$ 175,98	R\$ 208,00	R\$ 780,00	R\$ 396,02
fev/13	30	R\$ 175,98	R\$ 178,00	R\$ 627,00	R\$ 273,02
mar/13	30	R\$ 175,98	R\$ 128,00	R\$ 372,00	R\$ 68,02
abr/13	31	R\$ 175,98	R\$ 111,60	R\$ 279,00	-R\$ 8,58
mai/13	31	R\$ 175,98	R\$ 111,60	R\$ 279,00	-R\$ 8,58
jun/13	31	R\$ 175,98	R\$ 111,60	R\$ 279,00	-R\$ 8,58
jul/13	31	R\$ 175,98	R\$ 111,60	R\$ 279,00	-R\$ 8,58
ago/13	31	R\$ 175,98	R\$ 111,60	R\$ 279,00	-R\$ 8,58
set/13	31	R\$ 175,98	R\$ 111,60	R\$ 279,00	-R\$ 8,58
out/13	32	R\$ 175,98	R\$ 115,20	R\$ 288,00	-R\$ 3,18
nov/13	32	R\$ 175,98	R\$ 115,20	R\$ 288,00	-R\$ 3,18
dez/13	32	R\$ 175,98	R\$ 115,20	R\$ 288,00	-R\$ 3,18
<b>2013</b>	<b>372</b>	<b>R\$ 2.111,76</b>	<b>R\$ 1.529,20</b>	<b>R\$ 4.317,00</b>	<b>R\$ 676,04</b>
jan/14	32	R\$ 175,98	R\$ 115,20	R\$ 288,00	-R\$ 3,18
<b>2014</b>	<b>32</b>	<b>R\$ 175,98</b>	<b>R\$ 115,20</b>	<b>R\$ 288,00</b>	<b>-R\$ 3,18</b>
<b>TOTAL</b>	<b>969</b>	<b>R\$ 6.335,28</b>	<b>R\$ 6.488,40</b>	<b>R\$ 24.021,00</b>	<b>R\$ 11.197,32</b>

Tabela 3 - Previsão de resultados mensais

Como pode ser observado na tabela 3, a partir do mês em que se esgotam os produtos próprios, em abril de 2013, a empresa começa a apresentar prejuízo.

### 5.9.6 Ponto de Equilíbrio

Conforme indica o quadro abaixo, o ponto de equilíbrio para a DressUp! é portanto R\$ 1.935,54, o que representa aproximadamente 32 vendas mensais no valor médio de R\$ 60,00 cada unidade.

Custos Fixos	R\$ 1.935,78
Custos Variáveis	R\$ 2.099,20
Receita Total	R\$ 8.628,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.935,54</b>

Quadro 12 - Cálculo do Ponto de Equilíbrio

### 5.9.7 Métodos de Análise de Investimento (*payback*, VPL e TIR)

Este item permite verificar se o brechó será de fato viável. Isso irá ocorrer se o retorno do empreendimento esperado for superior à taxa SELIC, a principal taxa de juros da economia, que na última reunião do COPOM (do dia 20 out. 2010), ficou estipulada em 10,75%. Considerando os três anos deste planejamento, utilizaremos como base o percentual de retorno exigido de 35,84%, isto é, o valor atual da taxa SELIC calculada a juros compostos por três anos.



### 5.9.7.1 Período de *payback*

Esta técnica mede o tempo necessário para a recuperação do dinheiro investido inicialmente. Quanto menor for o tempo para recuperar o capital, mais atraente é o projeto de investimento.



**Figura 4 – Período de *payback***

Conforme demonstra a figura 4, o investimento se paga entre o 13º e o 14º mês, ou seja, entre fevereiro e março de 2012.

### 5.9.7.2 Valor Presente Líquido (VPL)

Ross (2000) considera a técnica do VPL a preferida entre as demais. O VPL é definido como uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje por realizar um investimento. Pode ser entendido também como a diferença entre o valor de mercado de um investimento e o seu custo (ROSS, 2000, p. 214-5).

O VPL do brechó DressUp! é calculado conforme quadro 13:

Ano	Fluxo
0	-R\$ 5.800,00
1	R\$ 5.183,24
2	R\$ 5.737,24
3	R\$ 276,84
Taxa	36%
VPL	R\$ 1.223,14

**Quadro 13 – Cálculo do VPL**

Conforme podemos observar no quadro 13, o VPL, nos três primeiros anos, é positivo. Com base em tal constatação podemos concluir que o investimento deve ser realizado, pois ainda segundo Ross (2000, p. 216), “um investimento deverá ser aceito se seu valor presente líquido for positivo, e rejeitado se for negativo”.

#### 5.9.7.3 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Para Ross (2000, p. 223) a TIR é a alternativa mais importante ao VPL e está intimamente relacionada a este. Ela é definida como a taxa de desconto que faz com que o VPL de um investimento seja nulo e é uma taxa “interna” no sentido de que dependa unicamente dos fluxos de caixa de determinado investimento, e não de taxas oferecidas em outro lugar (ROSS, 2000, p. 223).

Ano	Fluxo
0	- R\$ 5.800,00
1	R\$ 5.183,24
2	R\$ 5.737,24
3	R\$ 276,84
TIR	55%

**Quadro 14 – Cálculo da TIR**

Como pode ser verificado, a TIR da DressUp!, para os três primeiros anos, é de 55%, ou seja, superior aos 35,84% do mercado, o que torna o projeto aceitável.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal apresentar o desenvolvimento de um Plano de Negócios para um brechó virtual, através da estruturação formal de todas as etapas necessárias para sua construção, passando pelas fases de descrição da empresa, análise do mercado e concorrentes, análise estratégica, e os planos de marketing, operacional e financeiro.

O tipo de negócio desenvolvido foge dos tradicionais Planos de Negócios e, principalmente, os elaborados para fins acadêmicos. Primeiro, por se tratar de um negócio que tem como premissa ser uma segunda fonte de renda; depois, por se tratar de revenda de produtos usados da própria autora; também por se tratar de um tipo de negócio desconhecido do grande público; ainda por possuir duas formas de comercialização, sendo uma a venda de produtos próprios e a outra a intermediação da venda de produtos de terceiros, e; por fim, pelo fato de propor um formato de apresentação dos produtos um tanto atípico, que combina cultura de forma sintética com comercialização.

Apesar de todos estes aspectos atípicos, o tema já estava muito bem determinado na cabeça da autora. A familiaridade que a autora possui com os assuntos tratados também se mostrou um aspecto vantajoso para o desenvolvimento do tema. E, assim, procurou-se desenvolver um Plano de Negócios tão consistente quanto possível.

Apesar de o negócio intrinsecamente apresentar aspectos negativos, como o alto valor do frete, a impossibilidade por parte dos compradores de provarem as roupas e outros, é sabido, pela observação dos concorrentes, que ainda assim os consumidores estão dispostos a adquirir os produtos oferecidos. O que pode ser justificado pelo fato de ser a moda um tema que conversa com o lado irracional das pessoas, principalmente quanto se trata de mulheres.

Inicialmente realizou-se uma profunda análise das tendências de mercado, relacionadas ao negócio, bem como análise da concorrência e ainda uma análise

estratégica que resultou em um sólido Plano de Marketing, onde se colocou em prática muitos dos conceitos adquiridos durante o período acadêmico.

No Plano Financeiro, apesar de ter-se obtido bons índices de VPL e TIR, a análise de previsão de receitas revelou a insustentabilidade do negócio a partir do momento em que os produtos próprios se esgotam e não se ultrapassa o número de 32 peças vendidas. Algumas alternativas para esse cenário seriam:

Dedicar-se em tempo integral ao negócio para, dessa forma conseguir um maior número de fornecedores e, conseqüentemente, mais oferta de mercadorias, compensando, assim, as despesas resultantes da soma dos custos fixos e dos impostos;

- Aumentar o tíquete médio dos produtos, o que pode ser feito – à exemplo do brechó “Enjoei e to vendendo” – através da diversificação dos produtos, isto é, vendendo além de roupas, itens eletrônicos, objetos de decoração e outros;
- Encerrar as atividades da empresa quando se esgotarem os produtos próprios, o que, dado a modalidade de registro da empresa – MEI – não resultaria em qualquer encargo financeiro adicional para a empreendedora.
- Contudo, é de se destacar que, se excluirmos o gasto com o estoque inicial do plano financeiro, considerando que este foi efetuado a parte do empreendimento, para uso pessoal da empreendedora e em circunstância alheia ao negócio, por certo se tem uma vantagem sob o ponto de vista contábil, o que altera consideravelmente o panorama, permitindo que a empresa se mostre lucrativa por um período maior de tempo (superior a 26 meses).

De qualquer maneira, o brechó, enquanto segunda fonte de renda de uma primeira incursão no mundo empresarial é algo que se mostra exequível. Com base nessa convicção, pode-se afirmar que este trabalho servirá como “Norte” para a abertura da empresa proposta e o aprendizado adquirido no empreendimento deverá ser transferido para futuros e mais amplos negócios.

Uma nota importante observada durante a elaboração do plano diz respeito à multidisciplinaridade de conhecimentos necessários para elaborar um Plano de Negócios e gerenciar o empreendimento. Esse foi um dos principais elementos que tornou compreensível o elevado índice de mortalidade das empresas. Muitos empreendedores iniciam negócios acreditando que um profundo conhecimento em determinada área, seja ela comercial, financeira, produtiva ou qualquer outra, seja suficiente para obter sucesso num negócio. Contudo, após o exaustivo estudo dos vários tópicos abordados ao longo deste Plano foi possível perceber a alta complexidade implícita no processo de abertura de um negócio.

Este conhecimento multidisciplinar é, portanto, muito importante, pois é através dele que o empreendedor adquire uma completa visão da gestão do negócio podendo diagnosticar as ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes e alinhar a estratégia da empresa com o que foi imaginado quando do momento em que decidiu empreender.

Pode-se afirmar que este trabalho contribuiu muito para sua autora e que seu objetivo principal foi alcançado, na medida em que possibilitou um profundo conhecimento dos aspectos relevantes à abertura da empresa e sua administração.

Este trabalho também deverá contribuir para pesquisa acadêmica, visto que não há bibliografia nem publicações disponíveis que contemplem este assunto em específico.

Por fim, podemos concluir que a elaboração de um Plano de Negócios é um fator estratégico muito relevante para o sucesso de um empreendimento. É desejável, portanto que essa prática seja disseminada entre os empreendedores e contribua para que as empresas, principalmente as micro e pequenas, alcancem êxito em suas iniciativas e que empresas nascentes deem seus primeiros passos com maior segurança.

## 7 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

*American Chamber of Commerce* – Câmara Americana do Comércio. AMCHAM. **Faturamento do e-commerce chegará a R\$ 15 bilhões em 2010 e tende a crescer em torno de 35% em 2011.** Disponível em: <http://www.amcham.com.br/regionais/amcham-sao-paulo/noticias/2010/faturamento-do-e-commerce-chegara-a-r-15-bilhoes-em-2010-e-tende-a-crescer-em-torno-de-35-em-2011/view>. Acesso em: 12 nov. 2010.

ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa: do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2006

ARROYO, Cristiane Sonia; CAMARGO JUNIOR, Alceu Salles; MERLO, Edgar Monforte; SCANDIUZZI, Fernando. **Uma análise das preferências de consumidores no comércio eletrônico**. FACEF Pesquisa, v. 9, p. 5-16, 2006. Disponível em: <http://www.facef.br/facefpesquisa/2006/nr1/v9n1artigo1.pdf> Acesso em: 4 nov. 2010.

CÉ, Sandro; OLIVEIRA, Miriam. **Plano de Negócios: A Seleção de Novos Empreendimentos Pelas Incubadoras de Negócios na Internet**. REAd – Ed. 33 Vol. 9 No. 3, mai-jun 2003. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/viewFile/15586/9255>. Acesso em: 2 nov. 2010.

CENTRO DE ESTUDOS SOBRE AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO – CETIC. Disponível em: <http://www.cetic.br/>. Acesso em: 11 out. 2010.

COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, INDUSTRIAL E COMÉRCIO. **Cartilha do Microempreendedor Individual**. Disponível em:

[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/3326/cartilha\\_microempreendedor.pdf?sequence=1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/3326/cartilha_microempreendedor.pdf?sequence=1). Acesso em: 16 nov. 2010.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DIAS, Mauro M.. **Moda divina decadência: ensaio psicanalítico**. São Paulo. Hacker Editores, 1997.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreenda nos Finais de Semana (E Fique Rico)**. Coleção 101 *Maneiras*. São Paulo: Editora Saraiva, 2010

DORNELAS, José Carlos Assis; BOAS, Eduardo Villas. **Ganhe Dinheiro na Internet**. Coleção 101 *Maneiras*. São Paulo: Editora Saraiva, 2010

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

EA-UFRGS. Equipe da Biblioteca da Escola de Administração. **Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. Disponível em [http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/normas%202007\\_2111\\_19h.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/normas%202007_2111_19h.pdf). Acesso em: 19 out. 2010

E-BIT EMPRESA. **Pesquisa WebShoppers**. 22. Ed. Disponível em: <http://www.webshoppers.com.br/webshoppers/WebShoppers22.pdf>. Acesso em: 25 out. 2010

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Pesquisa GEM**. 10 ed. Disponível em: <http://www.comicro.org.br/imgs/estudos/10-Pesquisa%20GEM.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2010.



GITMAN, Lawrence. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Harbra, 2004.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEAPHERD, Dean A.. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** - análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, Vol. 1, 1998.

LAVIER, James. **A roupa e a moda: um história concisa**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

LIPOVETSKY, Gilles. **Império do Efêmero, O: A Moda e Seu Destino nas Sociedades Modernas**. São Paulo: Companhia das Letras, 1991.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL; COMITÊ GESTOR DA INTERNET DO BRASIL. **Carta de Princípios do Comércio Eletrônico**. Disponível em [http://noticias.pgr.mpf.gov.br//noticias/noticias-do-site/copy\\_of\\_pdfs/carta-principios.pdf](http://noticias.pgr.mpf.gov.br//noticias/noticias-do-site/copy_of_pdfs/carta-principios.pdf). Acesso em: 31 out. 2010.

PAVANI, Claudia. DEUTSCHER, José A.; LÓPES, Santiago M. **Plano de negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE-MT. **Projeto Saindo a Campo – metodologia para análise de negócios**. Mato Grosso, 2003.

SEBRAE-SP. **10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas Mortalidade de Empresas**. 2008. Disponível em: <[http://uasf.old.sebrae.com.br/uasfgestao/fldest/index\\_html/pesq2008/download](http://uasf.old.sebrae.com.br/uasfgestao/fldest/index_html/pesq2008/download)>. Acesso em: 9 nov. 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/2367267/DA-SILVA-MENEZES-2001-Metodologia-da-pesquisa-e-elaboracao-de-dissertacao>. Acesso em: 7 nov. 2010.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988 [1934].

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

## ANEXO A – ENTREVISTA COM A ADMINISTRADORA DO SITE ENJOEI E TÔ VENDENDO, ANA LUIZA MCLAREN

**1) Como surgiu a ideia do site? Em que ponto vocês sentiram que já tinham um público consolidado?**

Surgiu por conta de um apartamento pequeno e um armário apertado. Mais do que da necessidade de vender, mas pela necessidade de desocupar.

**2) Quais são as vantagens de comprar pelo Enjoei, e não por um site maior e mais geral, como o Ebay ou o Mercado Livre?**

A vantagem de comprar no Enjoei é que o ambiente de compra é agradável, os produtos são selecionados e a relação com o cliente é feita por pessoas e não por um sistema.

**3) Qual foi o investimento inicial para a abertura do site?**

R\$140,00. Domínio e servidor.

**4) Vocês acham que essa comunidade de blogs e Flickr de vendas já surtem impacto nos gigantes das vendas? O Ebay, por exemplo, teve uma queda de 20% no volume de vendas.**

A gente usa o Twitter para divulgar as novidades do site e de fato parte significativa da audiência vem das pessoas que seguem o Enjoei. O bacana é que o cliente é que decide seguir a gente. Há real interesse. E quando o interesse é espontâneo, as taxas de cliques nas ofertas são maiores e as taxas de conversão também.

**5) Quando o site foi criado?**

O site entrou no ar num domingo à noite, no dia 26 de abril de 2008.

**6) Vocês tem noção do número de acessos diários?**

2.500 acessos diários.

**7) Que tipos de produtos são os mais vendidos?**

Todos. Como a gente seleciona o que entra no site, só entra o que a gente compraria. E essa fórmula tem dado super certo. <http://www.infowester.com/tutpagword.php>