

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Rafael de Quadros Marengo

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LOJA VIRTUAL DE PRODUTOS  
DE SAÚDE E BELEZA

Porto Alegre  
2011

Rafael de Quadros Marengo

## PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LOJA VIRTUAL DE PRODUTOS DE SAÚDE E BELEZA

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

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli

Porto Alegre  
2011

Rafael de Quadros Marengo

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LOJA VIRTUAL DE PRODUTOS DE SAÚDE  
E BELEZA**

Conceito final: \_\_\_\_\_

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Professor \_\_\_\_\_

---

Professor \_\_\_\_\_

---

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli – UFRGS

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus adorados pais Claudio e Sandra; à Mirela, meu grande amor; aos meus preciosos amigos e irmãos, Eduardo e Rodrigo e a todos meus queridos familiares e amigos que me acompanharam nessa trajetória e que de alguma forma tiveram alguma participação nesse caminho e nessa importante conquista.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer principalmente aos meus pais, por toda a educação, estrutura e amor que me foi dado durante toda minha vida. Agradeço todos os sacrifícios e esforços que fizeram me permitindo conquistar essa importante vitória e tantas outras.

Agradeço a minha amada, Mirela, por todo o amor, carinho e paciência, além da compreensão pela minha ausência durante a elaboração deste trabalho.

Agradeço aos meus irmãos, familiares e amigos pelo apoio e por simplesmente acreditarem em mim.

Agradeço ao estimado Prof. Dr. José Carlos Fiorioli por compartilhar seu conhecimento e por sua importante dedicação na orientação deste trabalho.

Agradeço a todos os professores e funcionários da Escola de Administração da UFRGS pela qualidade de ensino proporcionada e pela sólida e diferenciada estrutura disponibilizada.

“O mundo não é feito somente de raios de sol e arco-íris, é um lugar duro e maldoso e não importa o quanto você ache que é forte, ele sempre vai te deixar de joelhos e te deixar assim permanentemente se você permitir. Nem você, nem ninguém, vai bater tão forte quanto a vida. Mas isso não é sobre o quão forte você bate, é sobre o quão forte você aguenta ser golpeado e seguir adiante. É assim que se conquista a vitória.”

Rocky Balboa

## RESUMO

O presente trabalho teve como principal objetivo a elaboração de um Plano de Negócios para uma Loja Virtual de Produtos de Saúde e Beleza, com a intenção de conhecer o mercado onde a empresa atuará, preparando-se para qualquer eventualidade, analisando a viabilidade do empreendimento e as oportunidades do setor.

Inicialmente, foram revistos conceitos relacionados ao Comércio Eletrônico, ao Mercado de Produtos de Saúde e Beleza e ao Plano de Negócios (Plano de Marketing, Plano Financeiro, Plano de Recursos Humanos e Plano Operacional).

A seguir foi realizado um levantamento de dados com vistas à análise do ambiente onde a empresa estará inserida e no planejamento estratégico do empreendimento. A etapa posterior consistiu na análise desses dados, resultando na definição dos objetivos e estratégias do Plano de Marketing, assim como os planos de ação que permitirão o alcance desses objetivos. O Plano Financeiro consistiu na análise dos investimentos necessários, na projeção de receitas e fluxos de caixa do negócio, permitindo a realização e uma análise de viabilidade do mesmo. O Plano de Recursos Humanos considerou as pessoas necessárias para a realização das ações propostas e o Plano Operacional relacionou como serão realizadas as ações internas à empresa e a estrutura necessária para que elas possam ser efetivadas. Por fim, são apresentadas as considerações sobre a viabilidade do negócio e o aproveitamento das oportunidades que o comércio eletrônico permite na comercialização de produtos de saúde e beleza.

Palavras-chave: Comércio Eletrônico, Mercado de Produtos de Saúde e Beleza, Plano de Negócios.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O processo de planejamento de marketing .....	35
Figura 2 – Os dez passos do processo de planejamento de marketing .....	37
Figura 3 – Matriz S.W.O.T .....	44
Figura 4 – Processo de Administração de Recursos Humanos .....	58
Figura 5 – Estrutura Matricial .....	61
Figura 6 – Estrutura em Linha .....	61
Figura 7 – Estrutura em Staff .....	62
Figura 8 – Estrutura do Plano de Negócios .....	65
Figura 9 – Estrutura do Plano de Marketing .....	66
Figura 10: Organograma Funcional da Empresa .....	117
Gráfico 1 – Evolução do Setor HPPC: 1996 – 2009 .....	24
Quadro 1 – Exemplo Balanço Patrimonial .....	51
Quadro 2 – Exemplo Demonstrativo do Resultado do Exercício.....	52
Quadro 3 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Anne Perfumes. ....	76
Quadro 4 – Avaliação feita pelos clientes Anne Perfumes.....	76
Quadro 5 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Duks.....	77
Quadro 6 – Avaliação feita pelos clientes Duks.....	77
Quadro 7 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Época Cosméticos. ....	77
Quadro 8 – Avaliação feita pelos clientes Época Cosméticos.....	77
Quadro 9 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Imports Cosméticos. ....	78
Quadro 10 – Avaliação feita pelos clientes Imports Cosméticos.....	78
Quadro 11 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Laffayette.....	78
Quadro 12 – Avaliação feita pelos clientes Laffayette. ....	78
Quadro 13 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Lojas Renner.....	79
Quadro 14 – Avaliação feita pelos clientes Lojas Renner. ....	79
Quadro 15 – Forças, fraquezas e posição competitiva: O Boticário. ....	79
Quadro 16 – Avaliação feita pelos clientes O Boticário.....	79
Quadro 17 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Sack’s. ....	80
Quadro 18 – Avaliação feita pelos clientes Sack’s.....	80
Quadro 19 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Sepha. ....	80
Quadro 20 – Avaliação feita pelos clientes Sepha.....	80
Quadro 21 – Análise Cenários. ....	81
Quadro 22 – Produtos x Mercados.....	82
Quadro 23 – Análise SWOT – Pontos Fortes.....	83
Quadro 24 – Análise SWOT – Pontos Fracos.....	83
Quadro 25 – Análise SWOT – Oportunidades .....	83
Quadro 26 – Análise SWOT – Ameaças .....	84
Quadro 27 – Aproveitamento das Capacidades.....	86
Quadro 28 – Minimização das Limitações .....	87
Quadro 29 – Conversão das Desvantagens .....	87
Quadro 30 – Média de Acessos Mensais Projetado e Taxa Média de Conversão Projetada. ....	101
Quadro 31 – Projeção de Vendas Ano 1. ....	101
Quadro 32 – Projeção de Vendas Ano 2. ....	102
Quadro 33 – Projeção de Vendas Ano 3. ....	102
Quadro 34 – Receitas Projetadas Ano 1. ....	103
Quadro 35 – Receitas Projetadas Ano 2. ....	104
Quadro 36 – Receitas Projetadas Ano 2. ....	105
Quadro 37 – Demonstrativo de Resultado Projetado – Ano 1 .....	114
Quadro 38 – Demonstrativo de Resultado Projetado – Ano 2.....	114
Quadro 39 – Demonstrativo de Resultado Projetado – Ano 3.....	115
Quadro 40 – Fluxo de Caixa dos Anos 1,2 e 3.....	116
Quadro 41 –Setor x Funções x Cargo .....	118
Quadro 42 – Atividades Realizadas por Empresas Terceirizadas .....	119
Quadro 43 – Quadro Funcional Ano 1.....	119



Quadro 44 – Quadro Funcional Ano 2/ Sem 1 .....	120
Quadro 45 – Quadro Funcional Ano 2/ Sem 2 .....	120
Quadro 46 – Quadro Funcional Ano 3/ Sem 1 .....	121
Quadro 47 – Quadro Funcional Ano 3/ Sem 2 .....	121
Quadro 48 – Relação Prazo x Valores, SEDEX e SEDEX-10 .....	125

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Crescimento do Setor x Crescimento da Economia .....	25
Tabela 2 – Mercado Mundial Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos .....	26
Tabela 3 – Posição de vendas de Produtos de Saúde e Beleza vendas no comércio virtual .....	28
Tabela 4- Partilha e Enquadramento Simples Nacional - Comércio .....	99
Tabela 5– Investimentos Iniciais.....	100
Tabela 6– Despesas Pré-operacionais.....	100
Tabela 7 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 1 – Janeiro a Abril.....	106
Tabela 8 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 1 – Maio a Agosto. ....	106
Tabela 9 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 1 – Setembro a Dezembro.....	107
Tabela 10 – Previsão de Pagamentos Ano 1 – Janeiro a Abril.....	107
Tabela 11 – Previsão de Pagamentos Ano 1 – Maio a Agosto. ....	108
Tabela 12 – Previsão de Pagamentos Ano 1 – Setembro a Dezembro.....	108
Tabela 13 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 2 – Janeiro a Abril.....	109
Tabela 14 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 2 – Maio a Agosto. ....	109
Tabela 15 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 2 – Setembro a Dezembro.....	109
Tabela 16 – Previsão de Pagamentos Ano 2 – Janeiro a Abril.....	110
Tabela 17 – Previsão de Pagamentos Ano 2 – Maio a Agosto. ....	110
Tabela 18 – Previsão de Pagamentos Ano 2 – Setembro a Dezembro.....	111
Tabela 19 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 3 – Janeiro a Abril.....	111
Tabela 20 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 3 – Maio a Agosto. ....	111
Tabela 21 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 3 – Setembro a Dezembro.....	112
Tabela 22 – Previsão de Pagamentos Ano 3 – Janeiro a Abril.....	112
Tabela 23 – Previsão de Pagamentos Ano 3 – Maio a Agosto. ....	113
Tabela 24 – Previsão de Pagamentos Ano 3 – Setembro a Dezembro.....	113
Tabela 25 – Cálculo do Valor Presente Líquido. ....	116
Tabela 26 – Cálculo da Taxa Interna de Retorno. ....	117
Tabela 27 – Resumo dos Encargos Sociais do Empregador .....	122

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>15</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>17</b>
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
4.1 COMÉRCIO ELETRÔNICO .....	18
4.2 MERCADO DE PRODUTOS DE SAÚDE E BELEZA .....	23
4.3 EMPREENDEDORISMO .....	28
4.4 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS .....	30
<b>4.4.1 Planejamento Estratégico do Negócio</b> .....	<b>31</b>
4.4.1.1 Descrição da Empresa .....	32
4.4.1.2 Produtos.....	32
<b>4.4.2 Plano de Marketing</b> .....	<b>33</b>
4.4.2.1 Estrutura do Plano de Marketing.....	33
4.4.2.2 Análise do Mercado: Análise Ambiental e Setorial.....	37
4.4.2.3 Análise SWOT.....	43
4.4.2.4 Objetivos de Marketing.....	44
4.4.2.5 Estratégias de Marketing.....	45
4.4.2.6 Planos de Ação .....	48
<b>4.4.3 Plano Financeiro</b> .....	<b>50</b>
4.4.3.1 Balanço Patrimonial Projetado .....	50
4.4.3.2 Demonstrativos de Resultados.....	51
4.4.3.3 Fluxo de Caixa .....	52
4.4.3.4 Ponto de Equilíbrio .....	53
4.4.3.5 Índices Financeiros .....	53
4.4.3.6 Técnicas de Análise de Investimento .....	54
<b>4.4.4 Plano Operacional</b> .....	<b>55</b>
4.4.4.1 Estoque .....	56
4.4.4.2 Ciclo do Pedido .....	57
<b>4.4.5 Plano de Recursos Humanos</b> .....	<b>58</b>
<b>5 OBJETIVOS</b> .....	<b>64</b>
5.1 OBJETIVO GERAL .....	64

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	64
<b>6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>65</b>
<b>7 PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LOJA VIRTUAL DE PRODUTOS DE SAÚDE E BELEZA .....</b>	<b>67</b>
7.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO .....	67
7.1.1 Missão .....	67
7.1.2 Visão .....	67
7.1.3 A Empresa.....	67
7.1.4 Produtos.....	68
7.2 ANÁLISE AMBIENTAL.....	69
7.2.1 Macroambiente .....	69
7.2.2 Análise Setorial.....	73
7.2.3 Microambiente .....	75
7.3 PLANO DE MARKETING.....	81
7.3.1 Análise de Cenários .....	81
7.3.2 Análise Produtos X Mercados .....	82
7.3.3 Análise SWOT .....	83
7.3.4 Objetivos de Marketing .....	84
7.3.5 Estratégias de Marketing .....	86
7.3.5.1 Aproveitamento das Capacidades.....	86
7.3.5.2 Minimização das Limitações.....	87
7.3.5.3 Conversão das Desvantagens .....	87
7.3.5.4 Produto.....	88
7.3.5.5 Preço.....	88
7.3.5.6 Promoção.....	89
7.3.5.7 Distribuição.....	90
7.3.5.8 Clientes .....	90
7.3.5.9 Processos Internos.....	91
7.3.6 Planos de Ação .....	92

7.3.6.1 Produto.....	92
7.3.6.2 Preço.....	93
7.3.6.3 Promoção.....	94
7.3.6.4 Distribuição.....	96
7.3.6.5 Clientes .....	97
7.4 PLANO FINANCEIRO.....	99
<b>7.4.1 Investimento Inicial .....</b>	<b>99</b>
<b>7.4.2 Projeção de Vendas.....</b>	<b>101</b>
<b>7.4.3 Receitas Projetadas.....</b>	<b>102</b>
<b>7.4.4 Fluxo de Caixa .....</b>	<b>106</b>
<b>7.4.5 Demonstrativo de Resultado Projetado.....</b>	<b>114</b>
<b>7.4.6 Payback.....</b>	<b>115</b>
<b>7.4.7 Valor Presente Líquido – VPL.....</b>	<b>116</b>
<b>7.4.8 Taxa Interna de Retorno – TIR.....</b>	<b>117</b>
7.5 PLANO DE RECURSOS HUMANOS .....	117
7.6 PLANO OPERACIONAL.....	122
<b>7.6.1 Fornecedores.....</b>	<b>123</b>
<b>7.6.2 Ciclo do Pedido.....</b>	<b>123</b>
<b>7.6.3 Entrega .....</b>	<b>124</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>126</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>131</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil ocupa a quinta posição entre os países com maior número de usuários de Internet, alcançando 75.943.600 milhões, apresentando uma adoção de quase 38% sobre a população total e representando 3,9% do total de usuários no mundo, o uso da Internet no Brasil apresentou um índice de crescimento de 1.418,90% nos últimos dez anos (INTERNET WORLD STATS, 2010). Além disso, o Brasil é um dos países onde o usuário passa o maior número de horas *on-line*, cerca de 24 horas mensais (COMSCORE, 2010).

Entre as principais categorias-chave que têm se desenvolvido com o uso da Internet pelos usuários brasileiros é o comércio eletrônico. O setor apresentou um faturamento de 14,8 bilhões de reais em 2010, um crescimento de 40% em relação ao ano de 2009 (WEB SHOPPERS 23ª ED, 2011). Em 2010, o número de usuários ou, como também podem ser chamados, e-consumidores que realizaram pelo menos uma compra pela Internet alcançou o número de 23 milhões, 30% maior que no ano de 2009 (WEB SHOPPERS 23ª ED, 2011).

Entre os produtos mais vendidos no meio virtual podemos destacar a categoria de produtos de Saúde e Beleza, responsável por um faturamento de aproximadamente 1,8 bilhões em 2010, além de se consolidar entre as cinco categorias de produtos mais vendidos no comércio eletrônico desde 2007 (WEB SHOPPERS 23ª ED, 2011). Além disso, Brasil é o 3º maior mercado mundial de produtos de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (HPPC), com uma participação de 8% em relação ao mercado mundial (ABIHPEC, 2010, p. 33).

As oportunidades de negócios relacionadas ao uso da Internet, especificamente ao comércio eletrônico, têm se tornado um importante mercado para o desenvolvimento de novos empreendimentos. A proposta deste trabalho é elaborar um plano de negócios para a estruturação de uma loja virtual voltada à comercialização de produtos enquadrados na categoria de Saúde e Beleza, especialmente perfumaria, maquiagem e cremes para tratamento.

Inicialmente, para alcançar o objetivo proposto, este trabalho consistiu no estudo do referencial teórico relacionado ao comércio eletrônico, ao mercado de produtos de saúde e beleza e à estrutura de um plano de negócios. Estes três temas constituem o embasamento teórico do trabalho, dando forma e conteúdo ao mesmo.

O plano de negócios auxilia o empreendedor a identificar as oportunidades, o mercado onde atuará, a viabilidade e a potencialidade do empreendimento reunindo informações sobre as características e necessidades do futuro empreendimento, dessa forma, o plano de negócios é uma ferramenta indispensável para o empreendedor antes de iniciar qualquer negócio ou novo projeto.

A seguir o trabalho desenvolveu a aplicação prática dos conteúdos estudados, realizando o planejamento estratégico da empresa e a análise do macro e do micro ambiente onde a mesma estará inserida. A partir desses dados e dos objetivos e metas traçados para o futuro empreendimento serão elaborados os planos que conduzirão a empresa para a conquista desses objetivos. Esses planos consistem no Plano de Marketing, Financeiro, de Recursos Humanos e no Plano Operacional, consolidando, dessa forma, o Plano de Negócios para uma Loja Virtual de Produtos de Saúde e Beleza.

## 2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Comércio eletrônico é a realização de negócios por meio eletrônico, tanto de produtos como de serviços, incluindo as atividades pré-venda como marketing e pós-venda como o suporte. Todas as atividades de compra ou venda de bens, produtos, serviços ou informações, eletronicamente podem ser consideradas comércio eletrônico. Albertin (2000) define comércio eletrônico como a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócios num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos do negócio.

O comércio eletrônico alcançou em 2010 um faturamento de R\$ 14,8 bilhões de reais, um crescimento de 40% em relação ao ano de 2009, quando o faturamento foi de R\$ 10,6 bilhões. O canal *web* vem se fortalecendo, principalmente pela retomada do crédito ao consumidor e pela maior confiança em realizar compras virtuais. Em um mercado tão dinâmico e competitivo como este, as pessoas buscam e optam pelas melhores ofertas, condições de pagamento diversificadas e nível de excelência nos serviços. Reflexo disso é o número de e-consumidores que atingiu a marca de 23 milhões de pessoas que efetuaram pelo menos uma compra pela Internet em 2010. Em 2019 esse número foi de 17,6 milhões de e-consumidores, representando um aumento de 30% (WEB SHOPPERS 23ª ED, 2011).

Analisando as categorias de produtos mais vendidos no comércio eletrônico, constata-se que produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) estão figurando solidamente entre as cinco categorias de produtos mais vendidos pela Internet desde 2007. (WEB SHOPPERS 23ª ED, 2011).

O Brasil é o 3º maior mercado mundial de HPPC, com uma participação de 8% em relação ao mercado mundial e um crescimento de 3,2% em relação ao ano de 2008 (ABIHPEC, 2010, p. 33). A Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), divulgou os números do setor para o ano de 2009. As vendas de R\$ 25 bilhões (valores de saída de fábrica, sem considerar os impostos), representam um incremento de 14,75% em relação aos resultados de 2008 e deixam claro o vigor da indústria cosmética brasileira. Esse é o 14º ano consecutivo de crescimento anual de dois dígitos registrados pelo setor. O volume de produtos comercializados foi 4,5% superior em relação a 2008.



A Internet alterou o comportamento do consumidor de muitas formas, inclusive a forma como realizamos compras. O consumidor passa, gradativamente, a adotar a compra *on-line* devido principalmente à conveniência e a economia. O comércio eletrônico é uma realidade e uma excelente oportunidade de negócio para montar um empreendimento. Além disso, a solidez e o crescimento do mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil, aliado ao percentual de vendas que esses produtos têm no comércio eletrônico, credenciam ser uma oportunidade de negócio.

Segundo Hisrich (2009), a elaboração de um plano de negócios é importante para que o empreendedor tenha uma noção prévia do funcionamento de um novo empreendimento, levando em consideração todos os aspectos relevantes (mercadológico, financeiro e organizacional). Dessa forma, o empreendedor passa por um processo de aprendizagem e reconhecimento do ambiente da empresa, construindo uma ferramenta de auxílio nas tomadas de decisões que contribui com a diminuição dos riscos envolvidos no momento de implantar ou expandir um negócio.

Dessa forma, constatando-se o potencial do mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos aliados a seu crescimento e importância no cenário do comércio virtual evidencia-se a oportunidade de um novo empreendimento, sendo necessário, para isso, a elaboração de um plano de negócios.

Assim, este trabalho busca responder a seguinte pergunta:

**Como desenvolver um plano de negócios para uma loja virtual de produtos de saúde e beleza?**

### 3 JUSTIFICATIVA

A elaboração desse trabalho proporcionará o desenvolvimento dos conteúdos estudados durante este curso de graduação e objetiva a aplicação prática desse conhecimento. A observação da existência de um mercado consolidado e em crescimento como é o mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, em conjunto com uma ferramenta cada vez mais presente no cotidiano das pessoas que é a Internet, proporcionando o uso de uma forma inovadora de realizar transações comerciais, que é o comércio eletrônico, desenvolve a perspectiva de uma oportunidade da realização de um novo empreendimento, fazendo-se necessária, para isso, a elaboração de um plano de negócio.

O plano de negócios é a ferramenta indispensável para o empreendedor identificar oportunidades para o negócio, o mercado consumidor, os concorrentes, os fornecedores e as variáveis financeiras do empreendimento, nele são desenvolvidos os planos de marketing, de finanças, de recursos humanos e operacional. Assim a elaboração de um plano de negócios é de suma importância para a integração e coordenação dos objetivos empresariais, assim como as tomadas de decisões de curto e longo prazo. A elaboração de um plano de negócios é fundamental para identificar a viabilidade de um empreendimento que comercialize via Internet produtos de saúde e beleza, reunindo informações sobre as características, as condições e as necessidades do futuro empreendimento e analisar sua potencialidade e viabilidade de implantação.

Este trabalho proporcionará o estudo de diversos temas relacionados ao curso de Administração, principalmente o estudo do plano financeiro, de marketing, operacional, análise de mercado e planejamento estratégico, buscando, da forma mais precisa possível, a aplicação prática do conhecimento obtido com a elaboração de um plano de negócio. Como benefício para a formação de Administrador, esse trabalho possibilita o desenvolvimento do estudo estratégico, de gerenciamento e de planejamento de um empreendimento – da forma mais aplicada possível – seja uma nova empresa ou um novo projeto em uma empresa já existente.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 COMÉRCIO ELETRÔNICO

Albertin (2000) definiu Comércio Eletrônico como a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, através da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo os objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio (B2B), negócio-a-consumidor (B2C) e intra-organizacional, numa estrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso e baixo custo.

O comércio eletrônico, conforme Albertin (2000) possibilita diversas contribuições para aqueles que realizam suas transições por meio eletrônico, a forma como se estabelece o relacionamento com os clientes, fornecedores e concorrentes é modificada; a participação dos clientes em relação ao processo e a forma como os serviços e produtos são apresentados sofre interferência direta dos mesmos; a disponibilidade de informação permite que novos modelos de negócios surjam; os canais de distribuição podem sofrer modificações. Além disso, o comércio eletrônico possibilita novas estratégias competitivas, a infra-estrutura digital pública da qual se utiliza o comércio eletrônico possibilita a redução significativa dos custos de comercialização, distribuição e serviços a clientes.

A significativa melhora em relação à coleta de informações possibilita um melhor relacionamento com clientes e fornecedores. Essa melhora na comunicação produz mais eficiência nas relações de vendas com os clientes e fornecedores permitindo uma outra maneira de alcançar os consumidores e a incentivar os vendedores a solidificar a utilização dos meios eletrônicos para a realização de suas transações comerciais. A interação do cliente e a intensa troca de informações permitem sua maior participação no aprimoramento dos processos e na customização de produtos e serviços de forma inovadora. Essa inovação é devido à flexibilidade e ao poder de resposta proporcionado pelas transações no meio eletrônico, alinhando-se às novas regras do ambiente empresarial atual.

A natureza bidirecional da troca de informações permite um novo canal de vendas e distribuição dos produtos. Além disso, essa interatividade possibilita uma maior promoção dos produtos e serviços, permitindo ao cliente navegar nos produtos e serviços e obter informações sobre o grau de satisfação que outros clientes tiveram em relação aos mesmos produtos e serviços.

O comércio eletrônico pode proporcionar elementos importantes para a definição da estratégia competitiva da empresa, pois pode proporcionar vantagens de custos, permite a diferenciação de seus produtos e serviços, permite a entrada mais fácil em alguns mercados, possibilita um melhor relacionamento com clientes, possibilita o estabelecimento de barreiras de entrada, auxilia a introdução de produtos substitutos, torna mais fácil a eliminação de intermediários e facilita o surgimento de novos intermediários que adicionem valor através da informação, permite novas estratégias competitivas com o uso de sua tecnologia.

Comparado com o comércio tradicional, o processo de compra pela Internet propicia uma facilidade de acesso e busca de produtos para o consumidor e, pelo lado do varejista, oferece um novo canal de distribuição e comunicação com os compradores. A Internet possibilita a busca de informações e comparação de preços e produtos com baixos custos, o que pode levar os consumidores à maior sensibilidade aos preços, implicando em práticas de preços mais baixos no comércio virtual em comparação com o mundo físico (BAPTISTA E BOTELHO, 2006).

Conforme Baptista e Botelho (2006), alguns atributos são mais relevantes como influenciadores do processo de compra em comércio eletrônico:

- a) Preço: A facilidade de localizar e comparar ofertas de produtos pode gerar uma tendência de declínio de preços ou uma busca de diferenciação no produto;
- b) Confiança: Os consumidores tomam decisões de compra na Internet com base na confiança, sendo que a “quantidade de confiança” que um *site* necessita passar para o consumidor depende da categoria do produto, da pressão competitiva dos novos intermediários, da informação disponível e da capacidade de inovação do *site*.
- c) Marca: Mesmo para os consumidores que utilizam ferramentas de busca e comparação de preços de produtos em oferta *on-line*, que provavelmente

seriam aqueles mais sensíveis a preço, a marca do varejista parece indicar um sinal de qualidade de serviços. Desenvolver reputação de marca e cobrar preços *premium* pelos produtos é uma estratégia já há muito existente no mundo real;

- d) Usabilidade: No comércio eletrônico é inerente ao processo de compra a interação (uso) do consumidor com o *site* de venda dos produtos. *Sites* com atratividade visual e fáceis de usar estimulam positivamente o seu uso. Em contrapartida, *sites* mais lentos tendem a ser avaliados negativamente pelos consumidores.

Limeira (2007) afirma que uma loja puramente virtual é um modelo de empresa que realiza vendas apenas pela Internet, disponibilizando produtos e serviços e informações tanto no mercado organizacional quanto no mercado consumidor, destacando como fatores de sucesso, preços vantajosos, atendimento diferenciado aos clientes, prazo de entrega rápido e sistemas de pagamento confiáveis.

O desenvolvimento da loja virtual, segundo Limeira (2007), está baseado na estratégia de negócios da empresa, devendo ser levado em consideração as características do público-alvo (idade, motivações, expectativas) e os objetivos empresariais (receitas, custos, orçamento). A logística de fornecimento e distribuição dos produtos comercializados pela Internet é um dos maiores desafios do comércio eletrônico, Limeira (2007) cita as principais questões que devem ser respondidas em relação aos processos logísticos:

- a) Local onde ficarão armazenados os produtos;
- b) Quantidade e níveis de estoque;
- c) Procedimentos de entrega;
- d) Procedimentos, do momento da compra até a entrega da mercadoria ao cliente, como embalagem, instruções de instalação e uso, transporte, nota fiscal e garantias.

A confiança do cliente na loja virtual está relacionada, principalmente aos sistemas de pagamento e aos sistemas de segurança do *site*. Segundo Limeira (2007), é importante que se ofereça ao cliente a possibilidade de escolher entre diferentes formas de pagamentos, como boleto bancário, cartão de crédito, depósito bancário e pagamento contra-entrega nos Correios, além disso, sistemas de segurança como certificações, que indicam a identidade do *site*, aumentam a confiabilidade do cliente para efetuar a compra em uma loja virtual.

No início da Internet, quando as pessoas queriam acessar um *site*, digitavam diretamente o seu endereço e eram direcionados para o mesmo. Atualmente, com a infinidade de *sites* existentes torna-se impossível conhecer todos os endereços existentes. Além disso, utilizam-se muitos mecanismos de busca (como os *sites* do *Google* e *Yahoo*) para encontrar *sites* relacionados a determinados assuntos. Assim, o conteúdo torna-se elemento extremamente importante, pois este é um dos meios pelos quais os usuários (internautas) encontram os *sites* desejados.

Torres (2009) define *marketing de conteúdo* como o uso do conteúdo em volume e qualidade suficientes para permitir que o consumidor encontre, goste e se relacione com uma marca, empresa ou produto. A idéia é gerar conteúdo relevante para o consumidor.

A criação de um conteúdo relevante que atraia os consumidores desejados para os *sites*, segundo Torres (2009), começa a partir do planejamento e faz parte da estratégia de comunicação da empresa, passando pelas seguintes etapas:

- a) Definição do público-alvo: deve ser trabalhado com grupos de forma específica, se necessário dividi-lo em grupos menores, trabalhando campanhas de conteúdo direcionado ao público que deseja atingir;
- b) O que se pretende a partir do público-alvo: consiste no objetivo, na idéia central do negócio;
- c) Comportamento do público-alvo: é preciso entender como se comporta o consumidor na Internet, descrevendo esse comportamento é possível definir o conteúdo que ele procura e quando ele procura;

d) Que informação o público-alvo busca: é necessário pensar na informação que o consumidor busca e dessa forma definir o conteúdo. O conteúdo deve ajudar o consumidor a localizar as informações nas ferramentas de busca;

e) Que conteúdo produzir para o público-alvo: após definido o tipo de informação que o consumidor busca, deve-se produzir o tipo de conteúdo que auxilia na busca dessa informação. Assim se a informação buscada é a qualidade de um produto, deve-se produzir conteúdo que reflita a qualidade dos mesmos, como, por exemplo, notas, observações ou experiências de outros consumidores;

f) Como produzir esse conteúdo: a produção do conteúdo deve ser realizada de forma sistemática, contínua e com conteúdos novos. A produção pode ser realizada por pessoas contratadas ou agências especializadas.

Conforme Torres (2009), o propósito do marketing de busca (também conhecido como SEM - *Search Engine Marketing*) é otimizar, melhorar e ajustar um *site* para que ele possa ser mais facilmente encontrado pelas ferramentas de busca, ou seja, é uma das atividades do *marketing de conteúdo*. Além disso, de acordo com Torres (2009), as ações de *marketing de busca* são concretizadas por ferramentas como o SEO (*Search Engine Optimization*) e *links* patrocinados:

a) Search Engine Optimization (SEO): refere-se a um conjunto de estratégias com o objetivo de potencializar o posicionamento de um *site* nos resultados naturais (orgânicos) nos *sites* de busca. Ou seja, é a compreensão do funcionamento dos mecanismos de buscas utilizados por buscadores como o *Google* e o *Yahoo*, de forma que o *site* seja otimizado, fazendo com que ele atenda a todos critérios importantes que o farão ser considerado, naturalmente, um dos melhores *sites* para o termo pesquisado, alcançando as primeiras posições nos resultados de busca que não sofrem influências comerciais (*links* patrocinados);

b) *Links* Patrocinados (*Sponsored Links*): são os resultados de pesquisas em *sites* de busca como *Google* e *Yahoo*, que aparecem, geralmente, na lateral direita e no topo da tela do usuário, com algum tipo de destaque. No *link*

patrocinado, o anunciante só paga pelo clique que receber, não pagando qualquer valor quando seu *link* simplesmente é mostrado ao usuário. Os resultados patrocinados são comercializados em formato de leilão, ou seja, quem oferecer mais por um clique, de uma determinada palavra-chave, em tese, fica mais bem posicionado. Isso porque no caso dos *links* patrocinados veiculados no *Google*, o anunciante pode pagar menos e ficar mais bem posicionado caso seu anúncio patrocinado tenha uma taxa de cliques (*Click-Through Ratio*) alta.

Além do *marketing de busca*, Torres (2009), inclui como ferramentas importantes para a divulgação de um *site* na Internet e potencialização do relacionamento com os clientes o *E-mail Marketing* e as Mídias Sociais:

a) *E-mail Marketing*: é a adaptação da antiga mala-direta. Assim como a mala-direta, o resultado é baixo comparado ao volume de e-mails enviados. Limeira (2007) complementa que a empresa não deve realizar o envio de *e-mails* sem a permissão do usuário, respeitando, dessa forma, o conceito de *marketing de permissão*;

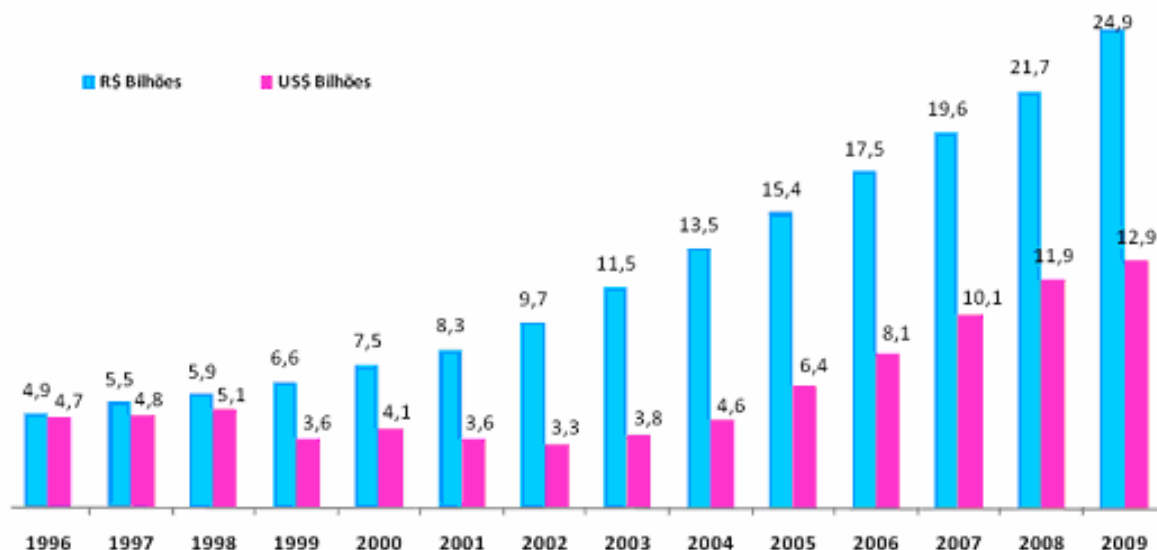
b) Mídias sociais: são *sites* para permitir a criação colaborativa de conteúdo, favorecendo a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos. Como exemplos de mídias sociais podem ser citados os *blogs* e as redes sociais. As mídias sociais são muito importantes para qualquer estratégia ou ação de marketing, pois muitos usuários participam de alguma rede social. Mesmo que não sejam utilizadas como estratégia de marketing, as mídias sociais devem ser monitoradas.

## 4.2 MERCADO DE PRODUTOS DE SAÚDE E BELEZA

O mercado de produtos de saúde e beleza é um mercado consolidado e em constante crescimento, prova disso são os números informados pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC),



onde são apresentados dados referenciando o crescimento médio deflacionado composto de 10,5% do setor nos últimos 14 anos tendo passado de um faturamento *Ex-Factory* (produtos saídos da fábrica sem adição de impostos sobre vendas) de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 24,9 bilhões em 2009, conforme o Gráfico 1:



**Gráfico 1 – Evolução do Setor HPPC: 1996 – 2009**

Fonte: ABIHPEC (2010, p. 1)

Segundo a ABIHPEC, em 2010 o setor apresentou um faturamento *Ex-Factory* (saído de fábrica, sem adição de impostos sobre vendas), de R\$ 27,5 bilhões nominais, um total 12,6% maior que em 2009, quando o faturamento atingiu R\$ 24,4 bilhões (porcentagem de crescimento deflacionado de 11,5%).

Projeção da ABIHPEC aponta que a expectativa em 2011 é que as indústrias de HPPC faturem R\$ 31,12 bilhões, crescimento de 13,2% comparado com 2010. Conforme o *Euromonitor* a projeção é que até 2013 o consumo *per capita* de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos atinja US\$ 178. O último dado consolidado divulgado pelo instituto aponta o consumo *per capita* brasileiro como sendo de US\$ 146,6 em 2009.

Segundo a ABIHPEC vários fatores têm contribuído para este crescimento dentro os quais são destacados:

- a) Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;

- b) A utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- c) Lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- d) Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

**Tabela 1 – Crescimento do Setor x Crescimento da Economia**  
**Varição Anual – em porcentagem**

Ano	PIB	Indústria Geral	Setor Deflacionado
1996	2,7	3,3	17,2
1997	3,3	4,7	13,9
1998	0,2	-1,5	10,2
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,3	6,6	8,8
2001	1,3	1,6	10,0
2002	2,7	2,7	10,4
2003	1,1	0,1	5,0
2004	5,7	8,3	15,0
2005	3,2	3,1	13,5
2006	4,0	2,8	15,0
2007	6,1	4,9	9,4
2008	5,1	4,3	7,6
2009	-0,2	-5,5	9,8
Acumulado – últimos 14 anos	48,4	45,7	307,0
Médio Composto – últimos 14 anos	2,9	2,3	10,5

Fonte: ABIHPEC (2010, p. 2)

Além disso, cabe ressaltar, que o setor apresentou um crescimento superior ao restante da indústria e ao PIB brasileiro. Enquanto o setor da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos teve um crescimento médio nos últimos 14 anos de 10,5 %, o crescimento médio da indústria em geral foi de apenas 2,3% e do PIB 2,9% (ABIHPEC, 2010, p. 2). A Tabela 1 relaciona a variação anual dos últimos 14 anos por porcentagem.

O Brasil ocupa a terceira posição no mercado mundial de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Apresentando esses números por linha de produtos é o primeiro mercado em desodorante; segundo mercado em produtos infantis, produtos masculinos, higiene oral, proteção solar, perfumaria e banho; terceiro em produtos para cabelos e cosméticos; sexto em pele e oitavo em depilatórios (ABIHPEC, 2010, p. 33).

**Tabela 2 – Mercado Mundial Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	2009 US\$ Bilhões (preço ao consumidor)	Percentual	
		Crescimento	Participação
Mundo	350,3	-2,1	
1 Estados Unidos	58,9	-1,3	16,8
2 Japão	39,9	6,6	11,4
3 Brasil	28,4	3,2	8,1
4 China	20,8	10,4	5,9
5 Alemanha	17,4	-4,2	5,0
6 França	16,3	-6,8	4,7
7 Reino Unido	15,0	-13,2	4,3
8 Itália	12,5	-5,4	3,6
9 Espanha	10,7	-17,7	3,1
10 Rússia	10,4	-9,2	3,0
Top dez	230,37	-1,6	65,8

Fonte: ABIHPEC, 2010 p. 9.

Segundo o Caderno de Tendências 2010-2011, publicação setorial produzida pela Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), em breve o Brasil deve ocupar o segundo lugar nesse ranking. Fatores favoráveis a este desempenho:

- a) Segundo o relatório Unctad, das Nações Unidas, entre os 30 países que terão mais prioridade para receber investimento estrangeiro até 2011, quatro são da América Latina: Brasil, México, Chile e Peru;
- b) O desenvolvimento sócio-econômico do País;

- c) A ampliação do nível de renda da população impactou diretamente na opção de compra da cesta de produtos de higiene pessoal perfumaria e cosméticos do consumidor brasileiro, desde 2008;
- d) O aprendizado da superação da crise financeira global de 2008, que muito pouco afetou o de produtos higiene pessoal perfumaria e cosméticos;
- e) Contínuo investimento na evolução qualitativa dos produtos para atender demandas de um consumidor cada vez mais exigente.

Entre os principais produtos da indústria brasileira de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos se destacam os produtos para cabelos que movimentou US\$ 6,13 bilhões no ano de 2009, atingindo a terceira colocação no ranking mundial, com participação de 9,8%, conforme dados do *Euromonitor*, que calcula os valores com base nos preços ao consumidor. No segmento de produtos para pele a Indústria Brasileira ocupa o 6º Lugar, tendo movimentado US\$ 3,59 bilhões, com participação de 4,5% no ranking mundial. No segmento de proteção solar, o Brasil ocupa o 2º Lugar, com uma participação de 10,2% e a movimentação de US\$ 0,772 bilhões (ABIHPEC; ABDI; SEBRAE, 2010, p. 30).

Além dessas, outra categoria onde a indústria brasileira se destaca mundialmente é na Perfumaria, ocupando o 2º Lugar, com uma participação de 13,1% e um valor de US\$ 4,81 bilhões. Na categoria Maquiagem, o Brasil está em 3º Lugar, um pouco distantes do Japão que ocupa o 2º. Mesmo assim, possui uma participação de 5,1% e uma movimentação de US\$ 2,17 bilhões. Outro mercado muito importante é o Infantil, a priorização do bem-estar infantil, aliada a outros fatores sócio-econômicos tornou esta categoria a segunda no ranking mundial, com a participação de 14% e um movimento de US\$ 0,945 bilhões (ABIHPEC; ABDI; SEBRAE, 2010, p. 32).

Os produtos do setor são distribuídos através de três canais básicos (ABIHPEC, 2010, p. 9):

- a) Distribuição tradicional, incluindo o atacado e as lojas de varejo;
- b) Venda direta, evolução do conceito de vendas domiciliares;
- c) Franquia, lojas especializadas e personalizadas.

Mesmo não figurando entre os principais canais de distribuição o comércio eletrônico, tem grande importância para o mercado de Produtos de Saúde e Beleza. Analisando as categorias de produtos mais vendidos constata-se que produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) estão figurando solidamente entre as três categorias de produtos mais vendidos pela Internet nos últimos quatro anos:

**Tabela 3 – Posição de vendas de Produtos de Saúde e Beleza vendas no comércio virtual**

Ano	Posição
2007	2ª
2008	2ª
2009	2ª
2010	3ª

Fonte: e-bit Informação Disponível em [www.ebit.com.br](http://www.ebit.com.br) (Acessado em 26/10/10)

#### 4.3 EMPREENDEDORISMO

A palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Mais tarde, em 1967 com Kenneth E. Knight e em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio. Em 1985, com Gifford Pinchot foi introduzido o conceito de Intra-empendedor, uma pessoa empreendedora dentro de uma organização.

Segundo Hisrich (2009), empreendedorismo é o processo de criar algo novo, diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal, envolvendo o início e a constituição de mudanças na estrutura do negócio e da sociedade.

Empreendedor é o termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos

produtos – mercadorias ou serviços; gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano. Dornelas (2001) define o empreendedor como aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização utilizando como principal ferramenta o plano de negócios.

Segundo Leite (2000), nas qualidades pessoais de um empreendedor, entre muitas, destacam-se:

- a) Iniciativa;
- b) Visão;
- c) Coragem;
- d) Firmeza;
- e) Decisão;
- f) Atitude de respeito humano;
- g) Capacidade de organização e direção.

As habilidades requeridas de um empreendedor podem ser classificadas em três áreas:

1) Técnicas:

Envolve saber escrever, ouvir as pessoas e captar informações, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe.

2) Gerenciais:

Incluem as áreas envolvidas na criação e gerenciamento da empresa (marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, planejamento e controle).

3) Características pessoais:

Ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ter ousadia, persistente, visionário, ter iniciativa, coragem, humildade e principalmente ter paixão pelo que faz.

#### 4.4 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Hisrich (2009) define o plano de negócio como um documento onde são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento ou de um novo projeto, envolvendo a integração dos planos funcionais, como o de marketing, de finanças, de produção e de recursos humanos. Além disso, ele aborda a integração e a coordenação de objetivos e estratégias empresariais, as tomadas de decisão de curto e longo prazo. Assim, essa ferramenta fornece informações relevantes sobre a identificação de oportunidades para o negócio, o mercado consumidor, os concorrentes, os fornecedores e às variáveis financeiras do empreendimento.

Segundo Dornelas (2001) o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua colaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. Além disso, o plano de negócios é uma ferramenta dinâmica que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico (DORNELAS, 2001, p. 96).

O plano de negócios é uma combinação de uma carta de intenções com um mapa de navegação de uma organização que ainda não nasceu, mas com dados concretos e muitos números indicando as projeções de gastos e de receitas da futura empresa (MIRSHAWKA, 2004, p. 61). Mirshawka (2004) cita ainda que um plano de negócios é a base para: o manual operacional; o plano estratégico de marketing; os planos pessoal e financeiro; o modelo de trabalho da empresa. Além disso, possibilita ao empreendedor analisar as diversas facetas do mercado, construindo vários cenários para a sua sustentação: o provável, o otimista e o pessimista.

Segundo Rosa (2007), um plano de negócios é um documento que reúne informações sobre as características, as condições e necessidades do futuro empreendimento, tendo como objetivo analisar sua potencialidade e sua viabilidade de implantação.

A elaboração do plano de negócios é importante para que o empreendedor tenha uma noção prévia do funcionamento de uma empresa, levando em

consideração todos os aspectos relevantes (mercadológico, financeiro e organizacional). Dessa forma, o empreendedor passa por um processo de aprendizagem e reconhecimento do ambiente da empresa, construindo uma ferramenta de auxílio nas tomadas de decisões que auxilia a diminuição dos riscos envolvidos no momento de implantar ou expandir um negócio. Como norma geral, um plano de negócio é uma fonte de referência para funcionários, investidores, banqueiros, investidores de risco, fornecedores, clientes, conselheiros e consultores. O objetivo do plano de negócios é defender a idéia do empreendedor, mostrando sua viabilidade econômica.

#### **4.4.1 Planejamento Estratégico do Negócio**

Kotler (2007) define planejamento estratégico como o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado. Esse processo de desenvolvimento depende do desenvolvimento de uma missão para a empresa, da definição dos objetivos e metas da empresa e, ainda, do planejamento do portfólio de negócios.

McCarthy e Perreault (1997) definem o planejamento estratégico como um processo administrativo destinado a manter o equilíbrio entre os recursos de uma organização e suas oportunidades de mercado. Segundo Kotler (2007), a declaração da missão é uma definição do propósito da organização, devendo ser orientadas para o mercado e não um produto ou tecnologia específica da empresa, uma declaração de missão orientada para o mercado define o negócio em termos de satisfação das necessidades básicas do consumidor. Conforme Kotler (2007), a missão da empresa deve ser traduzida em objetivos detalhados para cada nível da administração. Esses objetivos devem ser o mais específico possível, sendo passíveis de mensuração.



#### 4.4.1.1 Descrição da Empresa

Hisrich (2009) afirma que os principais elementos a serem descritos nesta seção são produtos ou serviços, o local e a dimensão do negócio, estrutura organizacional, estrutura necessária (equipamentos e instalações), o histórico do empreendedor e a história do empreendimento.

Segundo Rosa (2007), nesta seção deve-se descrever o empreendimento, seu histórico, estrutura organizacional, localização, contatos, parcerias, serviços terceirizados. Em caso de empresa já constituída, descrever também seu crescimento/ faturamento dos últimos anos, sua razão social, e impostos.

De acordo com Dornelas (2001), nesta etapa descreve-se a empresa procurando mostrar o porquê de sua criação, qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como ele se desenvolveu ou desenvolverá, qual o seu modelo de negócios e os seus diferenciais.

#### 4.4.1.2 Produtos

Segundo Dornelas (2001), nesta etapa são relacionadas informações a respeito dos produtos ou famílias de produtos que são comercializados pela empresa, quais os principais fornecedores, características básicas (qualidade, preço, proximidade e fornecedor), onde se localizam e o prazo de recebimento dos mesmos.

Rosa (2007) afirma que nesta seção são descritos quais os produtos e/ ou serviços oferecidos, como são produzidos ou fornecidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ ou patente de algum produto.

#### 4.4.2 Plano de Marketing

Segundo Hisrich (2009), o plano de marketing é uma parte importante do plano de negócio, é onde são descritos como os produtos serão distribuídos, cotados e promovidos; devendo, ainda, constar as evidências da pesquisa de marketing para respaldar as decisões estratégicas. Hisrich (2009) define o plano de marketing como a declaração escrita dos objetivos, das estratégias e das atividades de marketing a serem seguidas no plano de negócio.

Westwood (2007), afirma que o plano de marketing estabelece os objetivos de marketing da organização e sugere estratégias para atingi-los.

Um plano de marketing é como um mapa – mostra à empresa onde está indo e como chegar lá. É um plano de ação e um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e descrever em linhas gerais como entrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do *mix* de marketing em um plano de ação coordenado. Estabelece quem fará o que, quando, onde e como, com o objetivo de atingir suas finalidades. (WESTWOOD, 2007, p. 4).

Conforme McDonald (2008), o plano de marketing pode ser classificado como estratégico ou tático. O plano estratégico é um plano que cobre um período que geralmente abrange de três a cinco anos. Enquanto isso, o plano tático cobre, detalhadamente, as providências a serem tomadas e por quem, durante um período de planejamento de curto prazo. Abrangendo, geralmente, um ano.

##### 4.4.2.1 Estrutura do Plano de Marketing

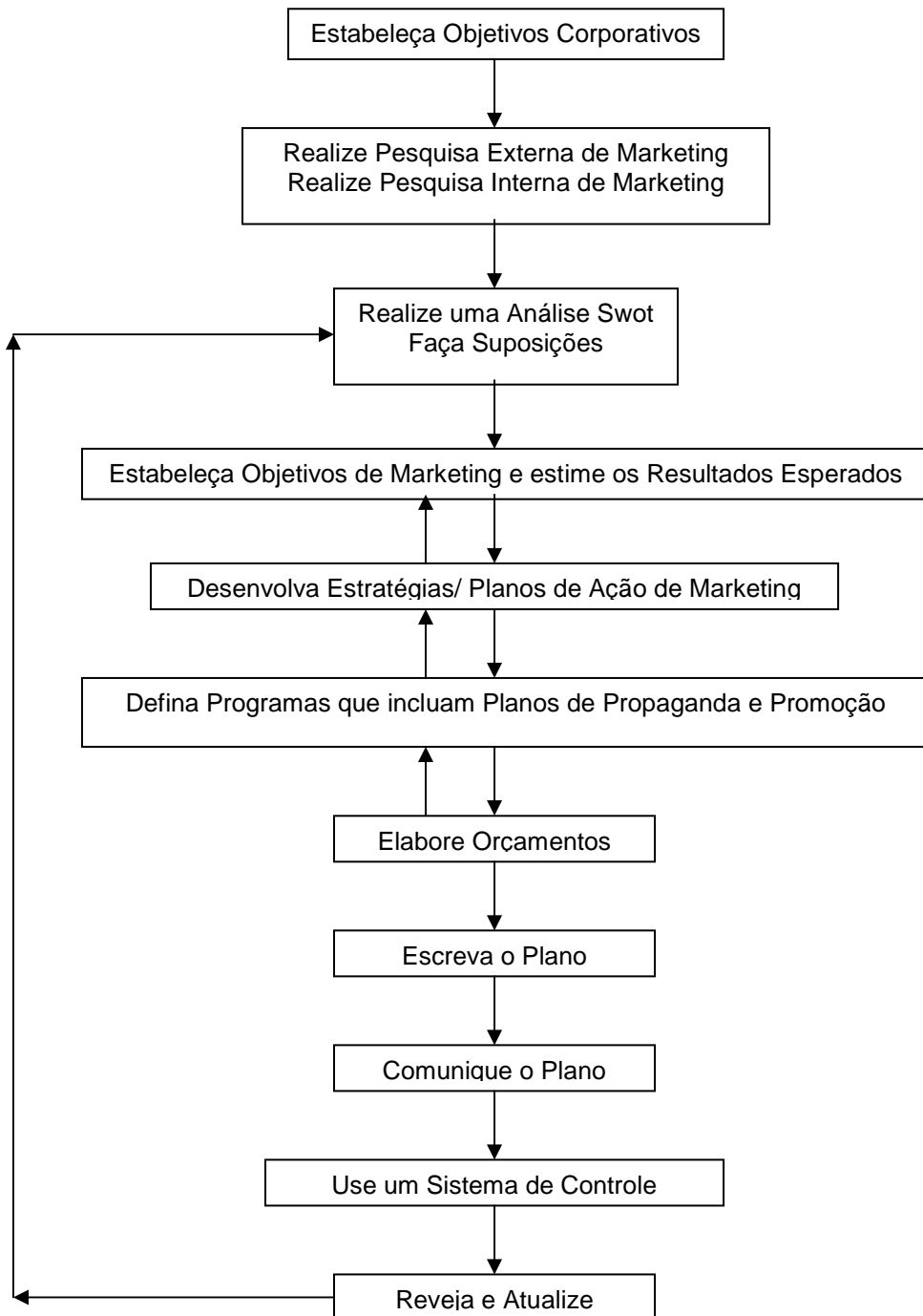
Westwood (2007) define as etapas do processo de planejamento de marketing para a preparação de um plano de marketing, como segue:

- a) Estabeleça objetivos corporativos: são estabelecidos pela alta administração e definem o que a empresa pretende ser em determinado momento futuro;

- b) Realize uma pesquisa externa de marketing: referem-se à coleta e análise dos dados relativos ao ambiente de marketing, econômico e de negócios onde a empresa está inserida;
- c) Realize uma pesquisa interna de marketing: coleta de informações internas da empresa, incluir um estudo detalhado do *mix* de marketing da empresa – seus produtos, preços, promoção e distribuição;
- d) Realize uma análise SWOT: a análise SWOT significa – *Strenghts* (Pontos Fortes) e *Weaknesses* (Pontos Fracos) relacionados às *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) no mercado. Os pontos fortes e fracos relacionam-se à empresa, suas estratégias e como ela se compara com a concorrência. As oportunidades e ameaças são apresentadas pelo ambiente de marketing e concorrência;
- e) Faça suposições: o plano em si deve se basear em um conjunto de suposições claramente entendidas, relacionadas a fatores econômicos, tecnológicos e competitivos;
- f) Estabeleça objetivos de marketing e estime os resultados esperados: são os alvos do plano, refere-se a algo que a empresa quer alcançar;
- g) Desenvolva estratégias e planos de ação de marketing: as estratégias de marketing são os métodos que lhe permitem atingir os objetivos de marketing. Referem-se aos elementos do *mix* de marketing;
- h) Defina programas: define quem faz o quê, quando, onde e como;
- i) Elabore Orçamentos: definição dos recursos necessários para executar o plano, além de quantificar o custo e os riscos financeiros envolvidos;
- j) Escreva o plano: o plano escrito deve ser claro e conciso e conter a informação principal a ser comunicada;
- k) Comunique o plano: apresentação do plano àqueles que devem implementá-lo;

l) O sistema de controle: o plano deve ser monitorado e atitudes corretivas devem ser tomadas quando o desempenho se desviar do padrão;

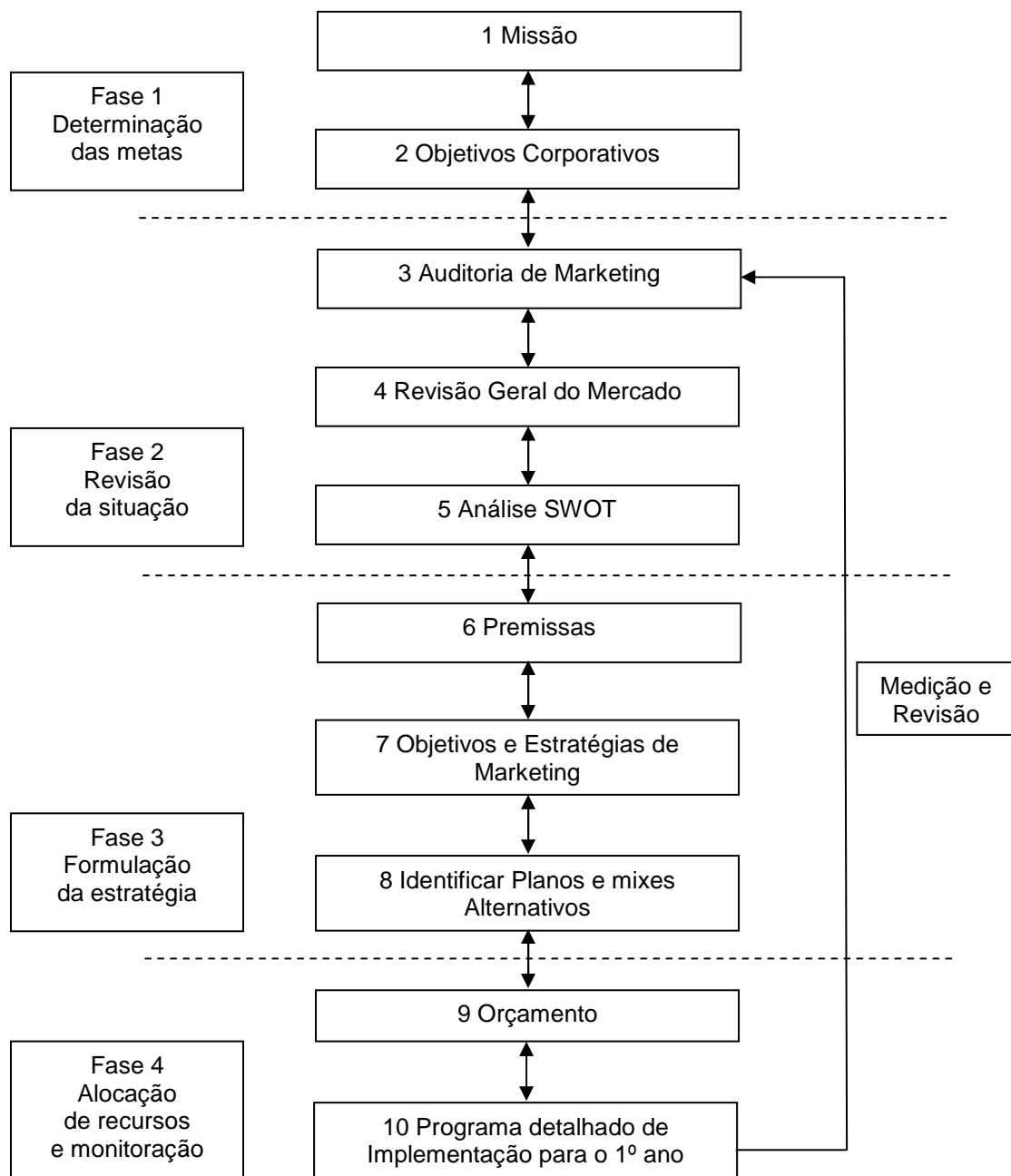
m) Reveja e atualize: a implementação do plano deve ser um processo iterativo à medida que o ambiente se altera. Um processo de atualização deve ser incluído no plano escrito.



**Figura 1 - O processo de planejamento de marketing.**  
Fonte: Westwood (2007, p. 18).

Segundo McDonald (2008) a preparação de um plano de marketing envolve 10 etapas:

- a) Etapa 1 – Declaração de missão: devendo conter o papel ou contribuição, definição do negócio, competências distintivas e indicações para o futuro;
- b) Etapa 2 – Determinar objetivos corporativos
- c) Etapa 3 – A auditoria de marketing: é uma avaliação sistemática de todos os fatores externos e internos que afetaram o desempenho comercial da empresa durante um período definido;
- d) Etapa 4 – Visão geral do mercado: o que é o mercado; como ele funciona; quais são os pontos fundamentais de tomada de decisão; quais são os segmentos;
- e) Etapa 5 – Análise SWOT: deve destacar forças e fraquezas internas diferenciais face a face com concorrentes e ameaças e oportunidades externas mais importantes;
- f) Etapa 6 – Premissas: padronização do ambiente de planejamento com base na auditoria de mercado e na análise SWOT;
- g) Etapa 7 – Objetivos e Estratégias de Marketing: Um objetivo é aquilo que você quer alcançar. Uma estratégia é como você planeja alcançar seus objetivos;
- h) Etapa 8 – Estimar resultados esperados e identificar planos e mixes alternativos: são testadas a viabilidade dos objetivos e as estratégias em termos de participação de mercado, vendas, custos e lucros, por exemplo;
- i) Etapa 9 – Orçamento: cálculo dos custos das estratégias;
- j) Etapa 10 – Programa detalhado de implementação para o primeiro ano: no plano tático as estratégias gerais de marketing seriam desenvolvidas em sub-objetivos específicos.



**Figura 2 - Os dez passos do processo de planejamento de marketing.**  
 Fonte: McDonald (2008, p. 31).

#### 4.4.2.2 Análise do Mercado: Análise Ambiental e Setorial

O ambiente externo e o ambiente interno são fatores importantes que devem ser considerados no momento da elaboração de um plano de marketing. Segundo Hisrich (2009) a análise ambiental envolve a avaliação de variáveis externas

incontroláveis que podem afetar o plano de negócio. O ambiente externo envolve questões como a economia, a cultura, tecnologia, demanda, considerações legais, matérias-primas e concorrência. Esses fatores são incontroláveis pelo empreendedor, porém devem ser levados em conta quando se objetiva a melhor estratégia para o negócio. Enquanto isso, o ambiente interno envolve fatores que podem ser controlados pelo empreendedor, como recursos financeiros – onde deve ser considerada a disponibilidade dos recursos financeiros, bem como o volume de recurso necessário para alcançar as metas e os objetivos estabelecidos no plano, equipe administrativa – determinação adequada de responsabilidades, fornecedores – são selecionados com base em uma série de fatores como preço, prazo de entrega, qualidade e assistência administrativa, missão da empresa – onde é definida a natureza do negócio (metas e objetivos).

Segundo Kotler (2007), a empresa e todos os atores envolvidos operam em um macroambiente composto por forças “não-controláveis”, que configuram oportunidades e impõe ameaças para a empresa. O autor define seis forças principais que compõe o macroambiente de uma empresa:

- a) Ambiente Demográfico – devem ser acompanhadas tendências e desenvolvimento de mudanças de estrutura etária e familiar, mudanças populacionais e geográficas, características educacionais e diversidade populacional;
- b) Ambiente Econômico – consiste em fatores que afetam o poder de compra e o poder de consumo dos consumidores. É afetado por itens como níveis e distribuição de renda;
- c) Ambiente Natural – envolvem as matérias-primas, custos de energia, poluição, intervenção governamental em relação à utilização dos recursos naturais, ou seja, inclui os recursos naturais utilizados como insumo;
- d) Ambiente Tecnológico – toda tecnologia substitui uma tecnologia antiga. Novas tecnologias são sinônimos de novos mercados e oportunidades;

e) Ambiente Político – é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma sociedade;

f) Ambiente Cultural – é constituído de instituições e outras formas que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade.

Mesmo esses fatores sendo incontroláveis, a consciência e a avaliação dos mesmos podem oferecer forte embasamento para estruturar a oportunidade do negócio e ser de grande valor no desenvolvimento da estratégia de marketing adequada.

Kotler (2007) define o microambiente como forças que afetam a capacidade da empresa de servir seus clientes: a empresa, os fornecedores, os canais de marketing, os mercados de clientes, os concorrentes e os públicos:

a) A Empresa – consiste no ambiente interno da empresa, como se relacionam os setores – administração, compras, finanças, produção, pesquisa e desenvolvimento, contabilidade;

b) Os Fornecedores – são os fornecedores que provêm os recursos necessários para a empresa produzir seus bens ou serviços. A cadeia de suprimentos pode afetar o preço e a entrega do produto ao cliente, assim como a qualidade;

c) Os Intermediários de Marketing – ajudam a companhia a promover, vender e distribuir seus bens aos consumidores finais. Incluem revendedores, firmas de distribuição, agências de serviços marketing e intermediários financeiros.

d) Os Clientes – Existem cinco tipos de mercados clientes – mercados consumidores (consumo final), mercados industriais (compram com a finalidade de processar e revendê-los ou utilizá-los no seu processo de produção), mercados revendedores (compram para revender com lucro), mercados governamentais e mercados internacionais;



e) Os Concorrentes – A empresa para ser bem sucedida deve satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores melhor que seus concorrentes, assim as empresas devem, também, alcançar vantagens estratégicas;

f) Os Públicos – é qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que cause impacto na capacidade da empresa atingir seus objetivos como, por exemplo: públicos financeiros (bancos, acionistas); públicos de mídia (jornais, revistas, canais de televisão); públicos governamentais; grupos de interesse (ambientalistas, minorias); públicos locais (vizinhos, organizações comunitárias); público geral; públicos internos (funcionários, gerentes, diretores).

O foco básico da análise do setor é apresentar um conhecimento suficiente do ambiente (mercado) que possa afetar a tomada de decisão da estratégia de marketing. Essa análise do setor pode ocorrer de duas formas, uma delas é por meio das fontes secundárias que podem ser revistas especializadas, artigos de jornais, bibliotecas, e internet, outra forma é por fontes primárias, que seriam entrevistas, rede de relacionamentos, entrevistas, grupos de discussão ou experimentação, entre outras. Segundo Hisrich (2009), os pontos principais que devem ser levantados quando estudado o mercado são informações como necessidades dos clientes, pontos fortes e fracos da concorrência, preço, promoção, distribuição e benefícios dos produtos ou serviços.

A análise dos concorrentes é importante para se determinar a estratégia de posicionamento no mercado do novo empreendimento. Essas informações ajudam a determinar se o novo empreendimento imitará um concorrente específico ou tentará atender às necessidades no mercado ainda não atendidas. Segundo Hisrich (2009), essa análise trará esclarecimentos para o empreendedor e propiciará uma base sólida para qualquer tomada de decisão de marketing abordada no plano de marketing. De acordo com o autor, devem ser estudadas as estratégias dos concorrentes em relação aos produtos, preços, distribuição, promoção, assim como seus pontos fortes e seus pontos fracos.

Enquanto a análise ambiental se identifica com as questões mais genéricas, a análise do setor se preocupa com pontos mais específicos do negócio, como as tendências do setor e as estratégias competitivas.

A segmentação de mercado, conforme Hisrich (2009), é o processo de divisão do mercado em pequenos grupos homogêneos. A segmentação de mercado permite que o empreendedor reaja de modo mais eficiente às necessidades de consumidores mais homogêneos. A segmentação de mercado, segundo Czinkota (2001), é crítica para atingir consumidores que têm necessidades diferentes de um produto, cada um desses segmentos é um mercado-alvo. De acordo com o autor, esse processo de combinação de um composto de marketing especializado com as necessidades de um segmento específico é chamado de marketing direcionado.

Kotler (2007) divide o marketing de segmentos em três passos principais:

- a) Segmentação do mercado: divisão do mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamentos que possam exigir produtos ou compostos de marketing específicos;
- b) Identificação do mercado-alvo: avaliação da atratividade de cada segmento e seleção de um ou mais segmentos para atuação;
- c) Posicionamento mercadológico: estabelecimento da posição competitiva para o produto e criação de um mix de marketing detalhado.

Segundo Kotler (2006), as bases para a segmentação do mercado consumidor passam pela observação das características dos consumidores. As principais variáveis da segmentação – geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental:

- a) Segmentação geográfica: requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, cidades ou bairros;
- b) Segmentação demográfica: na segmentação demográfica o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social;
- c) Segmentação psicográfica: os compradores são divididos em diferentes grupos, com base em seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores,

pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes;

d) Segmentação comportamental: na segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele;

A segmentação de mercado e o direcionamento de marketing envolvem algumas vantagens e desvantagens. Segundo Czinkota (2001), o processo de seleção do mercado-alvo é essencial para a estratégia de marketing pelas seguintes razões:

a) A identificação do mercado permite que a empresa saiba quem analisar nos seus esforços para entender melhor os consumidores efetivos e os potenciais;

b) Uma análise e uma compreensão detalhada do mercado permite que a empresa desenvolva e implemente um composto de marketing para as necessidades específicas do mercado;

c) A identificação do mercado permite que uma empresa avalie o mercado potencial para os seus produtos;

d) Conhecer o mercado permite às empresas identificar os produtos concorrentes no seu mercado específico e desenvolver posições competitivas em resposta;

e) Direcionar-se a segmentos de mercado com um composto de marketing customizado para necessidades específicas do mercado aumenta a probabilidade de efetividade de vendas e eficiência de custo na conquista do mercado;

f) Definir e analisar um mercado-alvo permite que uma empresa posicione os seus produtos para o mercado com base nas necessidades e preferências avaliadas;

g) Definir um mercado-alvo permite que uma empresa identifique oportunidades.

De acordo com Czinkota (2001), as empresas devem considerar cuidadosamente ao desenvolverem um plano de marketing direcionado, pois o marketing direcionado pode gerar uma série de desvantagens:

- a) Direcionar-se a múltiplos mercados geralmente aumenta os custos de marketing;
- b) Os esforços na direção da personalização e individualização dos mercados podem levar a uma proliferação de produtos que se torna excessivamente penosa e cara para gerenciar;
- c) Os esforços para segmentar excessivamente o mercado em nichos muito pequenos podem ser vistos cnicamente pelo indivíduo almejado e afetar negativamente a resposta do consumidor aos esforços de marketing;
- d) Segmentar muito estreitamente um mercado para se direcionar pode efetivamente impedir que um produto desenvolva a fidelidade à marca;
- e) Aqueles que adotam o marketing direcionado têm sido muito criticados por atividades antiéticas ou estereotipadas.

#### 4.4.2.3 Análise SWOT

McDonald (2008) afirma que uma análise SWOT é um resumo da análise de mercado, sob os títulos forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) relacionadas às oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) externas.

Sobre a análise SWOT, Westwood (2007) considera:

Os pontos fortes e os pontos fracos referem-se à empresa e aos seus produtos, ao passo que as oportunidades e as ameaças comumente são consideradas fatores externos sob os quais a empresa não exerce controle. A Análise SWOT envolve entender e analisar seus pontos fortes e fracos e identificar ameaças ao seu negócio, bem como as oportunidades no mercado. (WESTWOOD, 2007, p.80)

<b>INTERNA</b>	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
	Habilidades internas que podem ajudar a empresa a atingir seus objetivos	Limitações internas que podem afetar a capacidade da empresa de atingir seus objetivos
<b>EXTERNA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	Fatores externos que a empresa pode ser capaz de explorar a seu favor	Tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho da empresa
	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>

**Figura 3 –Matriz S.W.O.T.**  
Fonte: KOTLER (2007, p.44)

#### 4.4.2.4 Objetivos de Marketing

Westwood (2007) afirma que um objetivo de marketing preocupa-se com o equilíbrio entre os produtos e seus mercados, relacionando quais produtos se quer vender e em quais mercados. Segundo o autor, os objetivos de marketing devem ser definíveis e quantificáveis de forma que haja um alvo no qual se possa mirar, dessa forma é possível comparar o desempenho real com o objetivo após a implementação do plano.

Segundo McDonald (2008), objetivos de marketing referem-se a um ou mais dos seguintes itens:

- a) Produtos existentes para mercados existentes;
- b) Novos produtos para mercados existentes;

c) Produtos existentes para novos mercados;

d) Novos produtos para novos mercados.

McDonald (2008) afirma que esses objetivos devem ser passíveis de medição, termos como “maximizar”, “minimizar”, “penetrar”, “aumentar”, entre outros, somente são aceitáveis se for possível ligar medições quantitativas a eles.

Segundo Hisrich (2009) o empreendedor deve estabelecer metas e objetivos realistas devendo especificar fatia de mercado, lucros, vendas (por território e por região), penetração no mercado, número de distribuidores, nível de conscientização, lançamento de novo produto, política de preços, promoção de vendas e apoio publicitário. O autor sugere que se convém limitar o número de metas ou objetivos entre seis e oito. Metas demais dificultam o controle e o monitoramento.

#### 4.4.2.5 Estratégias de Marketing

“Estratégia é o caminho geral para o cumprimento de objetivos específicos e deve descrever os meios pelos quais os objetivos serão alcançados o cronograma e a alocação de recursos” (MCDONALD, 2008, p. 186).

Hisrich (2009) argumenta que após estabelecer as metas e os objetivos de marketing, o empreendedor pode começar a desenvolver a estratégia de marketing e o plano de ação para atingi-los.

Segundo Westwood (2007), as estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing são atingidos, McDonald (2008) acrescenta que, geralmente, se preocupam com os quatro elementos principais do *mix* de marketing:

I. Produto ou serviço: De acordo com Czinkota (2001), produtos são o conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes compram. Primariamente, eles podem consistir de atributos tangíveis (físicos) ou intangíveis, como aqueles associados com serviços, ou uma combinação de tangíveis e intangíveis.

Segundo Kotler (2007), os produtos são divididos em duas grandes classes – produtos de consumo e produtos industriais. Os produtos de consumo são aqueles

comprados pelo consumidor final para seu consumo pessoal. Os produtos de consumo são divididos em:

- a) Produtos de Conveniência: são produtos e serviços de consumo que os consumidores compram com frequência, imediatamente, e com um mínimo de comparação e trabalho;
- b) Produtos de Comparação: são os produtos de consumo comprados com menos frequência e cuidadosamente comparados em termos de adequação, qualidade, preço e estilo;
- c) Produtos de especialidade: são os produtos de consumo com características únicas ou identificação de marca, em relação aos quais vários consumidores aceitam fazer um esforço especial de compra;
- d) Produtos não-procurados: são os produtos de consumo que o consumidor não conhece, ou, se conhece, não pensa em comprar.

II. Preço: De acordo com Kotler (2007), preço, em um sentido restrito 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. Hisrich afirma que para calcular o preço, na maioria das situações, o empreendedor deve considerar três elementos importantes: custos, margens ou *markups* e concorrência. Segundo Czinkota (2001), existem duas abordagens comuns para determinar preços com base nos custos: uma delas é utilizar uma margem-padrão (*Mark-up*), a outra é formar o preço somando o custo por unidade e o lucro desejado.

Kotler (2007) define duas abordagens de fixação de preços: A fixação de preços baseada no valor, onde a empresa determina seu preço baseada na percepção dos consumidores com relação ao valor do produto. A fixação de preços baseada na concorrência, onde a empresa baseia seus preços nos preços dos concorrentes.

III. Distribuição: De acordo com Kotler (2007) a maioria dos fabricantes e produtores utiliza intermediários para levar seus produtos até o mercado. Eles tentam formar um canal de distribuição, ou seja, um conjunto de organizações

interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o consumidor final ou organizacional. Segundo Hisrich (2009), esse fator é útil ao consumidor, isto é, torna um produto conveniente para a compra quando necessário. Essa variável também deve ser coerente com outras variáveis do *mix* de marketing.

Os canais de distribuição podem ter diversos níveis. Segundo Kotler (2007), quando não existem níveis intermediários, consistindo em uma venda direta da empresa para o consumidor é chamado de canal de marketing direto. Os canais restantes são canais de marketing indireto, assim definido quando existe um varejista entre o fabricante e o consumidor final, podendo existir também um atacadista ou também um atravessador.

IV. Promoção: Segundo Hisrich (2009), geralmente é necessário que o empreendedor informe aos possíveis clientes a disponibilidade do produto ou os instrua usando mídia de propaganda, como impressos, rádio ou televisão. A promoção compreende as atividades que envolvem a divulgação da marca, da empresa ou dos produtos e serviços. Existem vários tipos de promoção, entre eles: propaganda (divulgação paga), publicidade (divulgação gratuita), *lobby*, promoção de vendas, assessoria de imprensa, relações públicas, entre outros.

Westwood (2007) relaciona algumas estratégias possíveis de marketing às políticas gerais da seguinte forma:

a) Produtos

- mudar o *mix*/ portfólio de produtos;
- abandonar, adicionar ou modificar produtos;
- mudar o design, a qualidade ou o desempenho; e
- consolidar/ padronizar

b) Preços

- mudar preços, prazos ou condições para grupos de produtos específicos em segmentos de mercado específicos;
- política de desnatamento;
- política de penetração; e
- política de descontos.



c) Promoção

- mudar o departamento/ equipe de vendas;
- mudar a política de relações públicas; e
- aumentar/ diminuir a participação em exposições feiras.

d) Distribuição

- mudar os canais;
- melhorar o serviço.

Conforme Westwood (2007), uma forma de analisar as estratégias é pensar se elas são defensivas, de desenvolvimento ou de ataque, podendo ser inclusive uma combinação de mais de uma delas:

a) Estratégias defensivas: são idealizadas para superar os “pontos fracos” listados na análise SWOT, bem como para consolidar a posição da empresa no mercado.

b) Estratégias de desenvolvimento: são idealizadas para oferecer aos clientes existentes uma variedade maior de seus produtos ou serviços. Estas estratégias se baseiam em modificar os produtos ou apresentar novos produtos aos seus clientes existentes em mercados existentes. Estão relacionadas à seção “oportunidades” da análise SWOT.

c) Estratégias de ataque: idealizadas para desenvolver o negócio por meio de novos clientes. Este tipo de estratégia envolve descobrir novos clientes para o(s) produto(s) em seus mercados, ou novos clientes em novos mercados.

#### 4.4.2.6 Planos de Ação

Os planos de ação definem as ações necessárias para alcançar os objetivos propostos, devendo ser levados em conta a dimensão da empresa e os recursos disponíveis, assim como os processos que serão utilizados.

Segundo Westwood (2007), depois da definição das estratégias e táticas para realizar os objetivos de marketing, é necessário transformar essas estratégias em programas ou planos de ação.

Conforme o autor, cada plano de ação deve incluir;

- a) posição atual: onde a empresa está no momento;
- b) metas: o que fazer/ aonde quer chegar;
- c) ação: o que precisa fazer para chegar lá;
- d) pessoa responsável: quem o fará;
- e) data de início;
- f) data de conclusão;
- g) custo orçado.

De acordo com Kotler (2007), os planos ou programas de ação devem descrever como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de ação específicos que respondam a questões como:

- a) O que será feito;
- b) Como será feito;
- c) Por quem será feito, e;
- d) Quanto custará.

McDonald (2008) observa que nos programas de ação devem aparecer informações detalhadas de estratégia e ação. Além disso, devem ser apoiados por informações como: o que, onde, quando e os custos envolvidos.

### 4.4.3 Plano Financeiro

Segundo Hisrich (2009), o plano financeiro fornece ao empreendedor um panorama completo da quantidade de recursos financeiros que estão entrando na empresa, quando, para onde estão indo, quanto está disponível e a posição financeira projetada da empresa. Oferece a base de curto prazo para controle orçamentário e ajuda a prevenir um dos problemas mais comuns nos novos empreendimentos – a falta de dinheiro.

O plano financeiro deve explicar para qualquer investidor como o empreendedor pretende cumprir todas as obrigações financeiras e manter sua liquidez para pagar dívidas ou oferecer um bom retorno sobre o investimento, em geral, o plano financeiro precisará da projeção de dados financeiros por três anos. Conforme Rosa (2007), o plano financeiro deve conter os dados sobre os investimentos totais, estimativas de custos e faturamento, demonstrativo de resultado projetado e indicadores de viabilidade do negócio.

Sobre os principais demonstrativos a serem apresentados no plano de negócios Dornelas (2001) observa:

Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos. No caso do fluxo de caixa, deve ser detalhado mensalmente. Por meio desses demonstrativos, é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcionado. Para essas análises, geralmente se usam os seguintes métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, TIR (taxa interna de retorno) e VPL (Valor Presente Líquido). (DORNELAS, 2001, p. 162)

#### 4.4.3.1 Balanço Patrimonial Projetado

Segundo Hisrich (2009), o balanço patrimonial projetado expressa a posição da empresa no final do primeiro ano, sintetizando os ativos, passivos e valor líquido

do empreendimento. Este balanço exigirá o uso de demonstrativos de resultados e de fluxos de caixas projetados para auxiliar e justificar alguns números.

<b>Ativo</b>	<b>Passivo</b>
<b>Circulante</b>	<b>Circulante</b>
Caixa	Impostos a pagar
Bancos	Empréstimos
Contas a receber	Fornecedores
Estoques	Obrigações Trabalhistas
<b>Realizável Longo Prazo</b>	<b>Exigível Longo Prazo</b>
Contas a receber	Empréstimos LP
<b>Permanente</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>
Imóveis	Capital Social
Veículos	Reservas de Lucros
Instalações	Lucros Acumulados
<b>Total Ativo</b>	<b>Total Passivo</b>

**Quadro 1 – Exemplo Balanço Patrimonial**  
 Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4.3.2 Demonstrativos de Resultados

Segundo Hisrich (2009), na preparação do demonstrativo de resultados projetado, o empreendedor deve primeiro desenvolver um orçamento de vendas, que é uma estimativa do volume de vendas esperado por mês. A partir dessas previsões, o empreendedor determinará o custo dessas vendas. Após completar o orçamento de vendas, o empreendedor pode concentrar-se nos custos operacionais.

Primeiramente, deve ser elaborada uma lista de despesas fixas (sem considerar o volume de vendas) como aluguel, eletricidade, água, salários, publicidade, depreciação e seguros. Os custos estimados desses itens podem ser verificados a partir de experiência pessoal, por meio de comparações com outras empresas do setor ou através de contato direto com corretores imobiliários, agentes de seguro e consultores. A previsão de inclusão de espaço, novos funcionários e mais anúncios publicitários também pode ser inserida nessas projeções. Essas despesas variáveis devem estar associadas à estratégia no plano de negócio.

Os orçamentos de capital têm por objetivo oferecer uma base para avaliação de gastos que terão impacto sobre a empresa por mais de um ano.

<b>DRE</b>
<b>Receita Bruta</b>
<b>(-) Custos Variáveis</b>
Impostos
Reposição Estoque
Perda/ Inadimplência
<b>Margem Contribuição</b>
<b>(-) Custos Fixos</b>
Folha de Pagamento
Aluguéis
Água/ Luz
Internet/ Telefone
<b>Resultado Operacional</b>
<b>(-) Dividendos Sócios</b>
<b>Resultado Líquido</b>

**Quadro 2 – Exemplo Demonstrativo do Resultado do Exercício**  
 Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4.3.3 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é o conjunto de entradas e saídas de um negócio ao longo do tempo. Quando se avalia um novo projeto em uma organização estabelecida é preciso considerar as mudanças nos fluxos de da empresa. Segundo Ross (2002), os fluxos de caixa relevantes são definidos em termos de mudanças ou incrementos dos fluxos de caixa existentes na empresa, os fluxos de caixa incrementais. Dessa forma, os fluxos de caixa incrementais são quaisquer mudanças nos fluxos de caixa futuros da empresa que sejam consequência direta da execução do projeto.

Um fluxo de caixa bem administrado permite que a empresa melhore sua capacidade de geração de recursos e, conseqüentemente, reduz os custos financeiros, pois diminui a necessidade de financiamento dos investimentos em giro, de acordo com Assaf Neto (1997). O fluxo de caixa está ligado às atividades da empresa de forma ampla, comportando em si todas as entradas e saídas de caixa

dos negócios que realiza. Assim, ele se refere às atividades operacionais, financeiras e legais a empresa, tendo impacto não só no capital de giro, mas também na administração de longo prazo.

#### 4.4.3.4 Ponto de Equilíbrio

Segundo Dornelas (2001), o ponto de equilíbrio é onde a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis, possibilitando ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro.

$$PE = \text{Custos Fixos} / [1 - (\text{Custo Variável} / \text{Receita Total})]$$

A análise do ponto de equilíbrio, conforme Weston e Brigham (2000), considera as relações existentes entre receitas, custos fixos e custos variáveis, com o intuito de identificar as unidades de produção ou o volume de vendas necessário para que a empresa fique em equilíbrio, ou seja, quando o total das receitas é igual ao total dos custos. Através desse cálculo a organização identifica o volume mínimo de operações necessárias para cobrir seus custos operacionais e identificar níveis de lucratividade de acordo com as vendas.

#### 4.4.3.5 Índices Financeiros

Segundo Hisrich (2009), a análise de índices é um importante mecanismo para analisar a saúde financeira de um novo empreendimento, esses índices servem como medida dos pontos fortes e fracos das finanças da empresa. De acordo com Dornelas (2001), existem quatro grupos básicos de indicadores: liquidez, atividade, endividamento e lucratividade:

a) Liquidez:

$$\text{Capital Circulante Líquido} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Liquidez Corrente = Ativo Circulante/ Passivo Circulante

Liquidez Seco = (Ativo Circulante – Estoque)/ Passivo Circulante

b) Atividade

Giro de estoque = Custo das mercadorias vendidas/ estoques

Giro do ativo total = vendas/ Ativo total

c) Endividamento

Participação de terceiros = Passivo total/ Ativo total

Relação Exigível/ Patrimônio Líquido = Exigível/ Patrimônio líquido

d) Lucratividade

Margem bruta = lucro bruto/ vendas

Margem operacional = lucro operacional/ vendas

Margem líquida = lucro líquido/ vendas

ROI = Lucro líquido/ Ativo total

#### 4.4.3.6 Técnicas de Análise de Investimento

Segundo Dornelas (2001), a técnica de *payback* mede o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido, utilizando o fluxo de caixa, entretanto não leva em consideração o aspecto tempo em relação ao valor do dinheiro. Um projeto de investimento é mais atraente quanto menor for seu prazo de *payback*.

As técnicas de fluxo de caixa descontado utilizam-se da comparação do valor presente dos futuros fluxos de caixa com o montante inicial investido. Esse tipo de análise utiliza-se de dois métodos:

a) Valor Presente Líquido: segundo Dornelas (2001), para medir o VPL de um projeto, descontam-se os valores projetados dos fluxos de caixa, deduzindo-se o valor inicial investido. Se o resultado for positivo, o projeto é viável, caso contrário deve ser rejeitado.

b) Taxa Interna de Retorno: conforme Dornelas (2001), para o cálculo da TIR, deve-se descobrir a taxa de desconto que fornece um valor presente líquido igual a zero, assim, o valor presente dos futuros fluxos de caixa é exatamente igual ao investimento efetuado.

#### **4.4.4 Plano Operacional**

Segundo Hisrich (2009) o plano operacional deve conter o inventário dos produtos, procedimentos de remessa e de controle, assim como os serviços de atendimento ao cliente. O autor define, ainda, seis perguntas essenciais para a elaboração de um plano operacional para uma empresa de varejo:

- a) De quem as mercadorias serão compradas?
- b) Como funcionará o sistema de controle de estoque?
- c) Quais são as necessidades de estoque do empreendimento e como serão promovidas?
- d) De que modo os produtos fluirão para os clientes?
- e) Quais são as etapas, em ordem cronológica, de uma transação comercial?
- f) Quais são as exigências de uso de tecnologia para atender aos clientes de modo eficiente?

Conforme Rosa (2007) no plano operacional deve ser definido o *layout*, ou arranjo físico, estabelecendo como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis e matéria-prima) e das pessoas no espaço disponível. No plano operacional é determinada a capacidade comercial, onde é prevista a quantidade de clientes que podem ser atendidos com a estrutura existente levando em consideração a sazonalidade.



Além disso, Rosa (2007) afirma que na elaboração do plano operacional devem ser levados em consideração os processos de comercialização, o funcionamento da empresa, como serão executadas as atividades do negócio, descrevendo como se dará a venda dos produtos os serviços associados e as rotinas administrativas, identificando que trabalhos serão realizados, quais serão os responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários.

#### 4.4.4.1 Estoque

Segundo Ballou (2006), existem inúmeros motivos que justificam a presença de estoques como a melhoria nos serviços ao cliente e na economia dos custos indiretamente envolvidos. A disponibilidade dos produtos no momento que os clientes o esperam pode melhorar a satisfação em relação à empresa, resultando na manutenção dos clientes e no aumento do nível de vendas. Além disso, a manutenção de estoques pode reduzir indiretamente os custos operacionais, tendo em visto que otimiza economias em compras e transporte, além da precaução contra fatos não planejados ou aumento no preço das mercadorias.

Entretanto, Ballou (2006), afirma que os estoques em excesso podem gerar custos de manutenção ou imobilização de capital que poderia ser aplicado em outros setores da empresa destinados a produtividade e a competitividade, por exemplo. Assim, identifica-se a importância de gerenciar o estoque e equilibrar a disponibilidade dos produtos ao cliente.

Conforme Chopra e Meindl (2003), o nível de disponibilidade do produto é medido usando-se o nível de serviço por ciclo ou grau de atendimento, assim, a demanda do cliente que é satisfeita com o estoque disponível é medida pelo nível de disponibilidade do produto. Um nível alto de disponibilidade de produtos pode melhorar a atratividade de clientes, porém pode gerar altos custos de manutenção de estoques.

Entre os fatores que afetam o nível ótimo de disponibilidade do produto, segundo Chopra e Meindl (2003) estão o custo de excesso de estoque do produto e o custo de falta de estoque do produto. O custo de excesso de estoque expressa o custo de cada unidade não vendida do produto, enquanto o custo de falta de

estoque representa o custo pela perda da margem das vendas atuais devido ao fato do cliente não ter encontrado o produto e às vendas futuras caso o cliente procure outra empresa.

Chopra e Meindl (2003) descrevem os custos de manutenção de estoque:

- a) Custo de capital – descrito como o custo de oportunidade do capital;
- b) Custo de obsolescência – estima a taxa que o valor do produto cai relacionado à perda de valor de mercado;
- c) Custo de armazenagem – deve incluir os custos de recebimento e estocagem de acordo com o volume de produtos estocado;
- d) Custo de ocupação – reflete a alteração marginal no espaço, causada por mudanças no estoque cíclico;
- e) Custos diversos – relacionados a custos relativamente pequenos, como roubos, segurança, danos, impostos e custos adicionais de seguro, por exemplo.

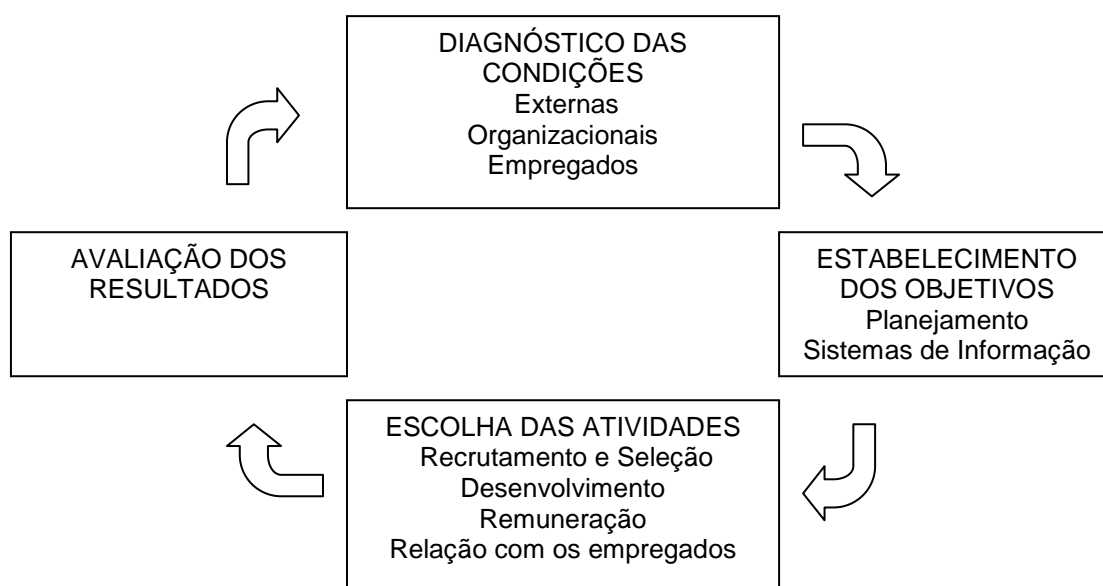
#### 4.4.4.2 Ciclo do Pedido

Ballou (2006) define o tempo do ciclo de pedido como o tempo decorrido entre o momento de pedido do cliente, a ordem de compra ou requisição do serviço, e aquele da entrega do produto ou serviço ao cliente. Segundo Ballou (2006), o tempo do ciclo do pedido é composto por elementos independentes como transmissão, processamento e montagem, disponibilidade de estoque, tempo de produção e tempo de entrega.

#### 4.4.5 Plano de Recursos Humanos

Segundo Milkovich e Boudreau (2006), somente com pessoas eficazes é possível das empresas atingirem seus objetivos. São as pessoas que fazem parte da empresa que podem trazer brilho e criatividade para a mesma, são elas que planejam, produzem, controlam a qualidade, vendem, alocam os recursos financeiros e estabelecem os objetivos e as estratégias da organização.

Milkovich e Boudreau (2006) definem o processo de administração de recursos humanos como demonstrado na Figura 4:



**Figura 4 – Processo de Administração de Recursos Humanos**

Fonte: Milkovich e Boudreau (2006, p. 377)

Hisrich (2009) afirma que na fase inicial de um empreendimento novo e de pequeno porte, todas as atividades relacionadas à estruturação da empresa são desempenhadas pelo proprietário e à medida que a empresa se desenvolve outras áreas se tornam necessárias devido ao aumento das tarefas e de sua complexidade. Segundo o autor, todas as decisões estruturais relacionadas aos recursos humanos e suas funções se refletem na estrutura formal da organização, além dessa estrutura formal existe, ainda, uma estrutura informal representada pela cultura organizacional, que também deve ser levada em consideração pelo empreendedor.

De acordo com Dornelas (2001), no plano de recursos humanos devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento do pessoal da empresa, relacionados diretamente com a capacidade de crescimento da mesma. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários, indicando os esforços da empresa na formação do seu pessoal.

Segundo Hisrich (2009), o desenho da organização é a indicação formal do que empreendedor espera dos membros da organização, podendo ser agrupadas em cinco áreas:

- a) Estrutura da organização: são as relações entre os cargos e atribuições dos funcionários representadas pelo organograma da organização;
- b) Esquemas de planejamento: mensuração e avaliação são as metas estabelecidas pelo empreendedor, devendo ser transmitidas aos funcionários e explicadas como serão alcançadas, medidas e avaliadas;
- c) Compensações: é o reconhecimento variável de acordo com o desempenho e o resultado dos funcionários na forma de promoções, bônus, reconhecimento, entre outros, é atribuição do empreendedor ou dos gestores o estabelecimento desses critérios.
- d) Critérios de seleção: é formado pelo conjunto de requisitos para selecionar os indivíduos para cada cargo.
- e) Treinamento: pode ser na forma de educação formal ou do exercício prático, podendo ocorrer dentro ou fora da função.

Milkovich e Boudreau (2006) descrevem a descrição das funções em três seções:

- a) Identificação: seu propósito é identificar claramente a função e distingui-la de outras funções semelhantes, pode conter o nome da função, número de funcionários que a realizam e em qual setor está localizada;

b) Definição: reflete o propósito da função, determinando porque ela existe e como se encaixa com as demais, com a organização e como se relaciona com os objetivos gerais da mesma;

c) Descrição: demonstra as principais responsabilidades da função, o trabalho realizado e as formas de controle, o treinamento e a experiência requeridos também podem ser incluídos aqui.

O empreendedor deverá assumir a responsabilidade de determinar as capacidades e as habilidades necessárias para atingir as metas estipuladas no plano de negócios. Não somente essas capacidades e habilidades são importantes; é preciso também que o empreendedor considere a personalidade e o caráter de cada pessoa, para criar uma cultura organizacional viável. Segundo Marras (2007), a cultura organizacional é formada por uma combinação de atitudes, comportamentos, estilos de identidade visual e comunicação que diferencia uma empresa de outra.

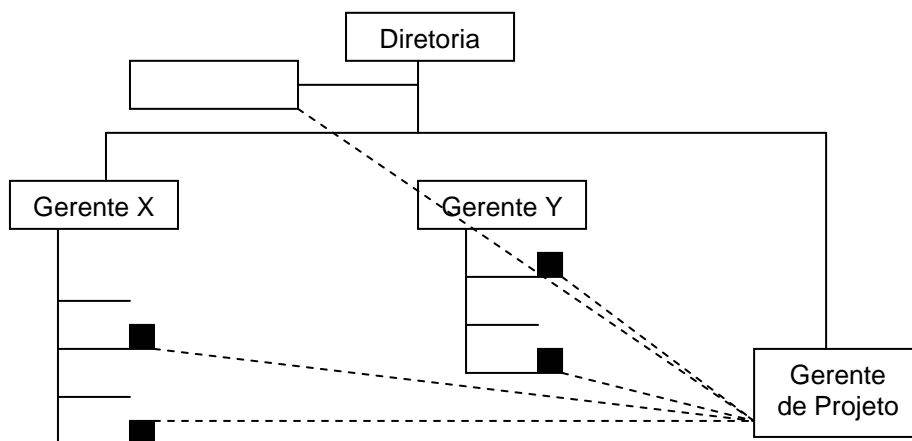
De acordo com Marras (2007), a estrutura organizacional de uma empresa é o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que formam o desenho orgânico da empresa. Geralmente a estrutura organizacional da empresa é representada por organogramas, funcionogramas e fluxogramas de atividades. Além disso, Marras (2007) salienta que a estrutura da empresa está diretamente ligada à sua estratégia, ou seja, estratégia e estrutura são dois itens que estão sempre unidos.

Independentemente do desenho da estrutura que a organização adota, ela evidência o caráter hierárquico em relação à comunicação formal e ao comando. Entre as principais estruturas formais, segundo Marras (2007), podemos citar:

a) Estrutura matricial: entre suas principais características se destaca a integração entre as áreas funcionais;

b) Estrutura em linha: órgãos de linha são aqueles que exercem atividades de “execução” e “comando” e possuem responsabilidades sobre atividades fins do negócio;

c) Assessoria (*staff*): caracteriza-se por não executar e não comandar atividades dentro da pirâmide organizacional, a atividade de assessoria está limitada a influenciar e aconselhar as unidades em linha.

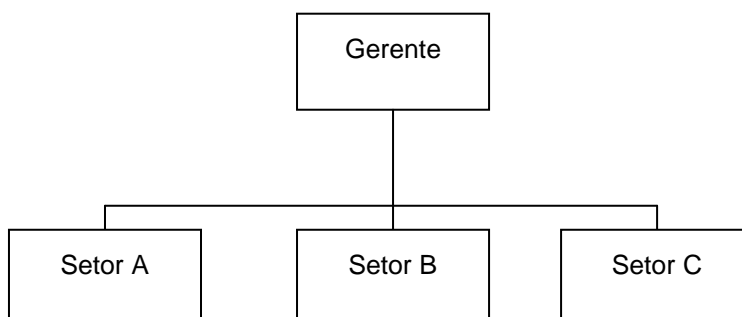


**Figura 5 – Estrutura Matricial**  
Fonte: Marras (2007, p. 44).

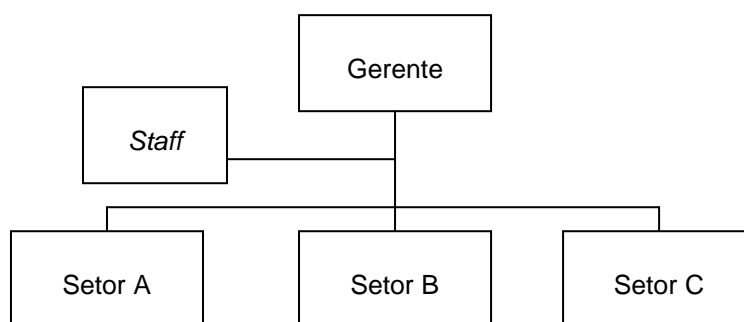
De acordo com Marras (2007), essa estrutura de modelo matricial permite observar duas formas de autoridade:

a) a autoridade funcional exercida pelos gerentes de departamento, representada pela linha contínua na Figura 5;

b) a autoridade de projeto, representada pela linha tracejada na Figura 5.



**Figura 6 – Estrutura em Linha**  
Fonte: Marras (2007, p. 46)



**Figura 7 – Estrutura em Staff**

Fonte: Marras (2007, p. 46).

Amaral (2008) define o processo de recrutamento e seleção como descrito a seguir:

1. Recrutamento: É a procura de candidatos que estão disponíveis dentro e fora da empresa (no mercado de trabalho), com potencialidade para preencher um cargo vago. Para dar início ao recrutamento, é importante que o empresário tenha em mãos a descrição do cargo vago. Isso facilitará a elaboração de uma análise que o orientará sobre onde buscar os melhores candidatos e como deverá ser o processo de recrutamento.

2. Seleção: É um processo de comparação que consiste em escolher a pessoa adequada para a vaga em aberto na empresa. Essa escolha acontece pela comparação dos requisitos que o cargo exige com o perfil dos candidatos. Entre algumas das técnicas de seleção estão as entrevistas; provas de conhecimentos ou capacidades; testes psicométricos; testes de personalidade; testes de simulação ou dramatização.

Segundo Milkovich e Boudreau (2006), o processo de recrutamento envolve decisões como:

- a) Escolher as qualificações desejadas nos candidatos;
- b) Escolher as fontes de recrutamento e os canais de comunicação;
- c) Escolher as formas de persuasão;

- d) Escolher a mensagem;
- e) Escolher e preparar os recrutadores.

Conforme Milkovich e Boudreau (2006), o treinamento é um processo sistemático que busca a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que se convertam em melhorias resultante da combinação das características dos empregados e das exigências dos papéis funcionais. Milkovich e Boudreau (2006) definem ainda desenvolvimento como o processo definido para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los valiosos para a organização.



## 5 OBJETIVOS

### 5.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócio para uma loja virtual de produtos de saúde e beleza.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o ambiente do negócio;
- Elaborar o planejamento estratégico do negócio;
- Desenvolver um plano de marketing;
- Desenvolver um plano financeiro;
- Desenvolver um plano de recursos humanos;
- Desenvolver um plano operacional.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico adotado para o desenvolvimento deste trabalho consiste em uma pesquisa exploratória baseada no processo de elaboração de um plano de negócios para uma loja virtual de produtos de saúde e beleza.

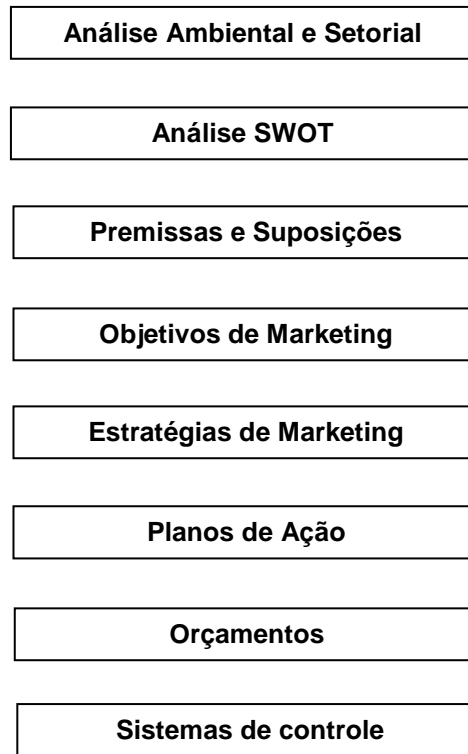
A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa na Internet, utilizando-se das ferramentas dos *sites* de busca (como o *Google* e o *Yahoo*); livros; artigos; monografias e dados disponíveis em associações e entidades como a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), além de pesquisas realizadas por entidades como a E-Bit, Centro de Estudos sobre a Tecnologia da Informação e da Comunicação (CETIC), e ComScore.

Para a elaboração do Plano de Negócios foi utilizado uma combinação das estruturas propostas por Hisrich (2009) e Dornelas (2001). Devido à importância do Plano de Marketing no objetivo deste projeto foi elaborada uma estrutura mais aprofundada, utilizando-se da combinação dos modelos propostos por Westwood (2007) e McDonald (2008), complementada por outros autores como Kotler (2006 e 2007) e Czinkota (2001), conforme apresentado nas Figuras 8 e 9:



**Figura 8 – Estrutura do Plano de Negócios.**

Fonte: elaborada pelo autor combinando estruturas propostas por Hisrich (2009) e Dornelas (2001).



**Figura 9 – Estrutura do Plano de Marketing.**

Fonte: elaborada pelo autor combinando estruturas propostas por McDonald (2008) e Westwood (2007).

## **7 PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LOJA VIRTUAL DE PRODUTOS DE SAÚDE E BELEZA**

### **7.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO**

#### **7.1.1 Missão**

Oferecer ao cliente uma estrutura virtual completa com produtos sofisticados destinados à saúde e beleza.

#### **7.1.2 Visão**

Ser uma das lojas virtuais de referência no setor de produtos de saúde e beleza no mercado brasileiro.

#### **7.1.3 A Empresa**

A empresa será uma loja virtual voltada à comercialização de produtos sofisticados de saúde e beleza. Por produtos sofisticados podemos entender como produtos de marcas conhecidas internacionalmente e que além da qualidade agregada aos produtos também possui um grau elevado de *status* por quem os utiliza. Lojas virtuais são *sites* de *e-commerce*, onde o cliente visualiza e escolhe seu produto, coloca no carrinho de compras e passa no caixa para realizar o pagamento, num processo totalmente *on-line*.

A loja virtual terá como diferencial almejado a estrutura do *site*, a divulgação e a apresentação do mesmo, o sistema de logística envolvido, a confiabilidade, segurança e facilidade de navegação na percepção dos clientes, possibilitando aos

mesmos uma experiência positiva na compra de produtos de saúde e beleza pela Internet. Possui como público-alvo pessoas preocupadas com sua imagem que buscam produtos diferenciados, facilidade de encontrá-los e a comodidade de recebê-los no conforto de seu lar.

A empresa será formada por dois sócios, com um percentual de cinquenta por cento cada um, constituindo uma sociedade civil por cotas de responsabilidade limitada. O empreendimento será enquadrado como uma microempresa, pois segundo a Lei complementar 123/ 2006, empresas que possuem um faturamento anual inferior a R\$ 240.000,00 são definidas dessa forma. A razão social da empresa é Marengo e Marengo Ltda. e o nome fantasia Ponto da Beleza. A sede da empresa ficará localizada na Rua Dr. Timóteo, 371, sala 302.

#### **7.1.4 Produtos**

A empresa oferecerá produtos de saúde e beleza de marcas conhecidas e reconhecidas nacional e internacionalmente pela sua qualidade e *status* diferenciado em relação aos demais produtos do mercado. As marcas trabalhadas serão, entre outras: Calvin Klein, Carolina Herrera, Dolce & Gabbana, Duda Molinos, Giorgio Armani, Hugo Boss, Lancôme, Paco Rabane, Ralph Lauren, Revlon e Yves Saint Laurent. Os produtos ofertados serão:

- a) Perfumes: masculinos, femininos, importados e nacionais;
- b) Maquiagem: importada, nacionais, acessórios;
- c) Tratamento: prevenção e reparação;

## 7.2 ANÁLISE AMBIENTAL

Nesta etapa será elaborada uma análise do macro e micro ambiente que a empresa está envolvida assim como a análise do setor específico de comércio eletrônico e produtos de saúde e beleza comercializados em lojas virtuais.

### 7.2.1 Macroambiente

Envolve os ambientes: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e cultural. Os dados foram levantados com base em informações atuais vinculadas em jornais, na Internet, em pesquisas realizadas por institutos como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Ibope/ Nielsen, SERASA, Centro de Estudos sobre a Tecnologia da Informação e da Comunicação (CETIC), ComScore e E-bit.

#### a) Ambiente Demográfico;

De acordo com dados do Censo Demográfico de 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil apresenta atualmente uma população de 190.732.694 habitantes e um crescimento de 12,33% em relação ao censo realizado no ano de 2000. O estado do Rio Grande do Sul possui 10.695.532 milhões de habitantes, com um crescimento de 4,8%, um dos menores do país, enquanto Porto Alegre possui 1.409.939 milhões de habitantes.

Observa-se um crescimento da população brasileira, além disso, a diminuição da taxa de natalidade combinada com o aumento da expectativa de vida da população gera uma modificação da estrutura da pirâmide etária, diminuindo a base e aumentando o topo da pirâmide. Constata-se também um maior número de mulheres que de homens, devido principalmente a maior taxa de mortalidade masculina.

A Síntese de Indicadores Sociais (SIS) 2010, pesquisa realizada pelo IBGE, que busca fazer uma análise da condição de vida no país, tendo como principal

fonte de informações dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2009 (PNAD), indica que quanto maior o nível de instrução da mulher, menos filhos elas tendem a ter, além disso, tornam-se mães mais tarde (27,8 anos). A pesquisa indica ainda que existe um maior grau de instrução das mulheres em relações aos homens, ainda assim o rendimento médio dos homens ainda é maior que o das mulheres. Em relação à educação, a SIS mostra evolução entre 1999 e 2009, com aumento, por exemplo, do percentual de pessoas que frequentam instituições de ensino em todas as faixas etárias e todos os níveis de escolaridade.

b) Ambiente Econômico;

Segundo dados da Síntese de Indicadores Sociais 2010, pesquisa realizada pelo IBGE, o rendimento de pretos ou pardos continua inferior ao de brancos, embora a diferença tenha diminuído nos últimos dez anos. Indica ainda que quanto maior a escolarização maior a tendência da desigualdade salarial entre homens e mulheres. A razão entre a renda familiar *per capita* dos 20% mais ricos e a dos 20% mais pobres mostra tendência de redução nas desigualdades. Em 2001, os 20% mais ricos recebiam em média 24,3 vezes mais que os 20% mais pobres, e essa relação caiu para 17,8 em 2009.

Conforme dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2009 (PNAD), O rendimento médio mensal de trabalho cresceu 2,2% entre 2008 e 2009, subindo de R\$ 1.082 para R\$ 1.111. Embora tal crescimento seja maior que o observado entre 2007 e 2008 (1,7%), ficou abaixo dos percentuais registrados entre 2006 e 2007 (3,1%) e 2005 e 2006 (7,2%). O quarto ano consecutivo de alta nesse índice, entretanto, não o faz o maior da série: em 1996, o rendimento do trabalho somava R\$ 1.144. Mesmo assim o ganho acumulado desde 2004 alcançou 20%.

O estudo consumo das famílias brasileiras 2009, realizado pela Fecomércio, indica que as classes C, D e E vão ter o consumo expandido em 8% ao ano até 2013, enquanto na A e B crescerá apenas 1%. Depois a pesquisa projeta que o crescimento das classes da base da pirâmide irá diminuir, mas, mesmo assim, haverá uma mudança no peso do consumo das classes C, D e E. Esse consumo se aproximará mais das classes A e B.

Conforme levantamento do instituto Data Popular, a classe C, sozinha, responde hoje por mais de 41% do consumo total de bens e serviços nas cidades, quase atingindo o índice de participação das classes A e B, juntas, de 42,9%.

O Dólar Americano tem apresentado queda frente ao Real, no mês de abril a moeda americana acumulou uma queda de 3,68% e desde o início do ano apresentou uma baixa de 5,65%, equiparando-se a R\$ 1,57, enquanto isso, o Euro subiu 0,80% equivalendo a R\$ 2,278. (Zero Hora, 21 de abril de 2011, p. 9).

#### c) Ambiente Natural;

A alteração de preços de matérias-primas pode influenciar nos custos de produção e no preço final de produtos do segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Além disso, outro fator que pode influenciar no preço do produto comercializado no ambiente virtual são os custos com combustíveis, pois o comércio eletrônico necessita de um bom sistema de logística para a entrega de seus produtos. O sistema de transporte e logística no Brasil depende em grande parcela de veículos movidos por combustíveis originados do petróleo.

#### d) Ambiente Tecnológico;

Segundo dados do Ibope/ Nielsen, em 2010, 73,9 milhões de brasileiros têm acesso à Internet, esse número corresponde a um aumento de 9,6% ao ano anterior. Conforme dados da pesquisa realizada pelo Centro de Estudos sobre a Tecnologia da Informação e da Comunicação (CETIC), 66% dos domicílios possuem acesso por banda larga, enquanto em 2008 esse número era de 58%.

Um estudo dos hábitos de uso da Internet no Brasil, realizado pela E.Life (2010), constatou que, em 2009, 34,4% dos usuários acessavam a Internet pelo celular, em 2010, esse número passou para 44,8% e prevê que o acesso a Internet pelo celular deverá superar o acesso pelo computador em cerca de 5 anos. Este estudo aponta a popularização de *smartphones*, *e-readers* e *tablets* e a ampliação das redes 3G e 4G como os principais fatores que favorecem o aumento no acesso a Internet pelo celular.



e) Ambiente Político;

Leis que incentivem o uso e o acesso à Internet ou que a regulem podem influenciar o desenvolvimento do comércio eletrônico. Já existem no Brasil sistemas gratuitos de banda larga funcionando e há o interesse no desenvolvimento e no acesso universal à Internet.

Apesar do aumento da taxa de básica de juros pelo Comitê de Política Monetária (Copom) de 11,75 para 12%, em 20 de abril, com a intenção de diminuir a inflação reduzindo o consumo de bens e serviços; observa-se, entretanto, que a qualidade do crédito ao consumidor registrou uma melhora no primeiro trimestre de 2011 elevando de 80 para 80,3 pontos diminuindo os níveis de inadimplência, segundo o indicador Serasa Experian (SERASA, 2011).

f) Ambiente Cultural;

O comportamento do consumidor já inserido e acostumado com o ambiente *on-line* traz expectativas positivas em relação ao processo de compra pela Internet, fator que não acontece e mais difícil de ser modificado para aqueles que já tinham seus hábitos de compra formados e definidos. Quanto mais impregnada a cultura digital e mais confiança na transmissão de dados mais suscetível é o consumidor a efetivar compras *on-line*. A própria modificação da cultura das empresas de varejo tradicionais que já estão realizando operações de venda pela internet influenciam no fator confiança.

Existe um maior uso e difusão de redes sociais gerando um aumento do uso dessas redes como canal de acesso ao comércio eletrônico. Segundo dados de pesquisa realizada pela ComScore (2010), as redes sociais têm um alcance de 85,3% nos usuários de Internet no Brasil. De acordo com dados da pesquisa realizada pela E-bit e publicada no primeiro semestre de 2010 na WebShoppers 22ªed., 55% dos e-consumidores que realizaram uma compra pela Internet, influenciados por alguma rede social, são mulheres.

Outros fatores que têm alavancado as vendas no comércio eletrônico são a praticidade e a facilidade na compra *on-line* que estão ligadas à comodidade e ao conforto, além da familiaridade com o ambiente *web*.

## 7.2.2 Análise Setorial

A análise setorial busca definir o uso da Internet no Brasil e fornecer um panorama do setor de Comércio Eletrônico e da comercialização de produtos de saúde e beleza no meio virtual. Os dados utilizados foram obtidos com base em pesquisas realizadas pelo IBGE, ComScore, E-bit/ Web Shoppers, F/ Radar. Outras informações foram obtidas em *sites* especializados no assunto.

O Brasil está entre os países com maior número de usuários da Internet no Mundo e o maior na América Latina, com cerca de setenta e três milhões de usuários, uma adoção de 38% em relação aos quase 190 milhões de habitantes, conforme o último censo realizado pelo IBGE. Além disso, o Brasil é um dos países onde o usuário passa o maior número de horas *on-line*, cerca de 24 horas mensais.

Uma das categorias-chave que mais têm se desenvolvido no uso da Internet pelos usuários brasileiros é o comércio eletrônico. O setor vem se consolidando com um desenvolvimento crescente, prova disto é o faturamento de R\$ 14,8 bilhões que o mesmo teve no ano de 2010, um crescimento de 40% em relação ao ano anterior. Se comparado com o faturamento de R\$ 540 milhões que o comércio eletrônico teve no ano de 2001, esse desenvolvimento foi excelente, representando um crescimento superior a 2700% em dez anos.

Essa consolidação do meio virtual para realização de transações comerciais também pode ser medida pelo aumento do número de e-consumidores, ou seja, aquele usuário da Internet que já realizou uma compra *on-line*, enquanto no ano de 2001 esse número foi de 1,1 milhões, no ano de 2010 esse número foi de 23 milhões, 30% maior que os 17,6 milhões de consumidores que realizaram algum tipo de compra *on-line* no ano de 2009.

Além disso, outro fator que demonstra não só a consolidação do setor como também o aumento da confiança do consumidor é a evolução do tíquete médio (divisão do volume de vendas, em um determinado período, pelo número de pedidos feitos), em 2001 esse valor foi de R\$ 205,00; enquanto em 2010 esse valor chegou à R\$ 373,00; um aumento nominal de 11% em relação ao ano de 2009. O consumidor demonstrando que está disposto a adquirir produtos com um valor maior demonstra que sua confiança também vem aumentando em relação ao comércio eletrônico.

Entre os principais motivos para o consumidor realizar compras *on-line* estão comodidade, acesso vinte e quatro horas e preços mais baixos comparando com as lojas físicas. Entretanto existem alguns fatores que ainda influenciam negativamente na decisão de compra pelo meio virtual, entre eles podemos destacar aspectos ligados à segurança (clonagem de cartões de crédito e uso indevido de dados pessoais), confiabilidade (na entrega dos produtos e na empresa) e por não conseguir experimentar, ver ou testar o produto.

O período com maior faturamento do setor se realiza de 15 de novembro a 23 de dezembro, devido às compras de Natal, em 2010 esse faturamento foi de 2.200 milhões, enquanto em 2009 e 2008 foi de 1.630 e 1.250 milhões, respectivamente. Entre as categorias de produtos mais vendidos podemos destacar a categoria de eletrodomésticos, a mais vendida em 2010, com 14% seguida pelas categorias: livros e assinaturas de revistas e jornais (12%); saúde, beleza e medicamentos (12%); informática (11%) e eletrônicos (7%). As datas sazonais (Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais, Dia das Crianças e Natal) representam aproximadamente 30% do faturamento total do ano (R\$ 4,5 bilhões).

No primeiro semestre de 2011, a estimativa é de um faturamento em torno de R\$ 8,8 bilhões. Esse valor é maior do que todo o faturamento do ano de 2008 (R\$ 8,2 bilhões). Somente nos primeiros seis meses de 2011, estima-se que quatro milhões de pessoas farão sua primeira compra virtual, somando assim 27 milhões de e-consumidores que fizeram, ao menos, uma compra *on-line* até hoje.

O Brasil ocupa a terceira posição no mercado mundial de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (ABIHPEC, 2010). Entre os fatores que tornam esse mercado tão atraente estão: o desenvolvimento sócio-econômico do país; a ampliação do nível de renda da população que impacta diretamente na opção de compra deste segmento de produtos; participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho e sua independência financeira; aumento da expectativa de vida da população, acompanhada da necessidade de conservar uma impressão de juventude e aumento da preocupação dos homens com sua aparência.

Analisando as categorias de produtos mais vendidos no comércio eletrônico, observa-se que produtos de Saúde e Beleza estão figurando solidamente entre as três categorias de produtos mais vendidos pela Internet nos últimos quatro anos. O principal período de vendas dessa categoria corresponde ao Dia dos Namorados, com um percentual de 12% sobre um faturamento de 600 milhões de reais. Além

disso, os períodos correspondentes ao Dia das Mães, Dia dos Pais e Natal também podem ser considerados importantes para a comercialização desses produtos observando-se a natureza e finalidade dos mesmos.

### **7.2.3 Microambiente**

O microambiente estudado envolve a análise dos clientes e dos concorrentes:

#### **a) Clientes;**

As informações sobre os clientes foram obtidas pela análise dos dados obtidos em pesquisas elaboradas pelo CETIC, ComScore e na Web Shoppers, publicação realizada pela E-Bit que há dez anos realiza pesquisas sobre o Comércio Eletrônico no Brasil.

Os e-consumidores são essencialmente usuários da Internet que possuem um padrão de renda familiar superior a R\$ 2.400,00 e geralmente possuem grau de instrução de nível superior (completo ou em andamento) e estão na faixa entre 25 a 44 anos de idade. Além disso, pertencem principalmente às classes A e B. Enquanto os homens costumam realizar compras com um maior valor médio as mulheres são mais influenciadas pelas redes sociais do que os homens. O número de e-consumidores por gênero apresenta certa igualdade, porém o crescimento das mulheres nesse setor vem avançando cada vez mais, em 2001, elas representavam 39%, em 2005, 42% e já em 2010, representam 50% dos e-consumidores. Outro ponto inquestionável é o aumento do poder aquisitivo da Classe C e com isso o aumento do consumo de produtos classificados como não essenciais.

#### **b) Concorrentes;**

A escolha dos concorrentes foi elaborada por meio da busca em *sites* de pesquisa como o *Google* e o *Yahoo* e em *sites* de comparação como o BuscaPé, por lojas virtuais que comercializassem as categorias de produtos selecionadas como perfumes e maquiagens. Em seguida foram analisadas as principais características

dos *sites* com base nos aspectos que devem ser levados em contas pelo Comércio Eletrônico segundo Albertin (2000) – adoção, relacionamento, adequação, estratégia, comprometimento organizacional, privacidade e segurança, sistemas eletrônicos de pagamento, implementação e aspectos legais – e os atributos relevantes como influenciadores do processo de compra em lojas virtuais, conforme Baptista e Botelho (2006) que são: preço, confiança, marca e usabilidade. Como resultado é apresentado uma análise das forças e fraquezas de cada um dos concorrentes, assim como sua posição competitiva. Além disso, é apresentado um quadro elaborado pela E-bit, com uma avaliação feita pelos clientes em relação a cada uma das lojas estudadas (critérios utilizados pela E-bit em anexo).

Os concorrentes selecionados são: Anne Perfumes, Duks, Época Cosméticos, Imports Cosméticos, Laffayette, Lojas Renner, O Boticário, O Boticário, Sack's e Sepha:

a) Anne Perfumes;

Forças	Fraquezas	Posição
- Preços competitivos.	- Entregas fora do prazo.	Favorável

**Quadro 3 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Anne Perfumes.**

Fonte: elaborado pelo autor.

Avaliação feita pelos Clientes	
Facilidade ao Comprar	Ouro
Seleção de Produtos	Ouro
Informações sobre os produtos	Ouro
Preços	Ouro
Navegação	Ouro
Entrega no prazo	Prata
Qualidade dos produtos	Ouro
Qualidade do atendimento a clientes	Ouro
Política de privacidade	Ouro
Manuseio e envio dos produtos	Ouro

**Quadro 4 – Avaliação feita pelos clientes Anne Perfumes.**

Fonte: E-bit (acessado em 22 de abril de 2011)

b) Duks;

Forças	Fraquezas	Posição
- Programa de fidelidade.	- Entregas fora do prazo; - Apresenta seções sem produtos.	Sustentável

**Quadro 5 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Duks.**

Fonte: elaborado pelo autor.

Avaliação feita pelos Clientes	
Facilidade ao Comprar	Ouro
Seleção de Produtos	Prata
Informações sobre os produtos	Ouro
Preços	Ouro
Navegação	Ouro
Entrega no prazo	Prata
Qualidade dos produtos	Ouro
Qualidade do atendimento a clientes	Ouro
Política de privacidade	Ouro
Manuseio e envio dos produtos	Ouro

**Quadro 6 – Avaliação feita pelos clientes Duks.**

Fonte: E-bit (acessado em 22 de abril de 2011)

c) Época Cosméticos;

Forças	Fraquezas	Posição
- Não cobra frete; - Grande variedade de produtos; - Seção específica para homens. - Possui mais de um serviço de entrega.	- Preços acima da média dos concorrentes; - Mecanismo de busca no site deixa a desejar.	Favorável

**Quadro 7 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Época Cosméticos.**

Fonte: elaborado pelo autor.

Avaliação feita pelos Clientes	
Facilidade ao Comprar	Ouro
Seleção de Produtos	Ouro
Informações sobre os produtos	Ouro
Preços	Ouro
Navegação	Ouro
Entrega no prazo	Ouro
Qualidade dos produtos	Ouro
Qualidade do atendimento a clientes	Ouro
Política de privacidade	Ouro
Manuseio e envio dos produtos	Ouro

**Quadro 8 – Avaliação feita pelos clientes Época Cosméticos.**

Fonte: E-bit (acessado em 22 de abril de 2011)

d) Imports Cosméticos;

Forças	Fraquezas	Posição
- Não foi identificado nenhum diferencial.	- Não possui protocolo de segurança SSL; - Site Lento; - Falta dos produtos mais procurados; - Preços acima da média.	Sustentável/ Fraca

**Quadro 9 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Imports Cosméticos.**

Fonte: elaborado pelo autor.

Avaliação feita pelos Clientes	
Facilidade ao Comprar	Ouro
Seleção de Produtos	Ouro
Informações sobre os produtos	Ouro
Preços	Ouro
Navegação	Ouro
Entrega no prazo	Ouro
Qualidade dos produtos	Ouro
Qualidade do atendimento a clientes	Ouro
Política de privacidade	Prata
Manuseio e envio dos produtos	Ouro

**Quadro 10 – Avaliação feita pelos clientes Imports Cosméticos.**

Fonte: E-bit (acessado em 22 de abril de 2011)

e) Laffayette;

Forças	Fraquezas	Posição
- Grande variedade de produtos; - Possui seção específica para homens.	- Preços acima da média dos concorrentes; - Site lento.	Favorável

**Quadro 11 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Laffayette.**

Fonte: elaborado pelo autor.

Avaliação feita pelos Clientes	
Facilidade ao Comprar	Ouro
Seleção de Produtos	Ouro
Informações sobre os produtos	Ouro
Preços	Prata
Navegação	Ouro
Entrega no prazo	Ouro
Qualidade dos produtos	Ouro
Qualidade do atendimento a clientes	Ouro
Política de privacidade	Ouro
Manuseio e envio dos produtos	Ouro

**Quadro 12 – Avaliação feita pelos clientes Laffayette.**

Fonte: E-bit (acessado em 22 de abril de 2011)

f) Lojas Renner;

Forças	Fraquezas	Posição
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca reconhecida no mercado;</li> <li>- Possui mais de uma forma de entrega;</li> <li>- Loja virtual possui grande variedade de produtos, além de produtos de saúde e beleza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregas fora do prazo;</li> <li>- Site lento;</li> <li>- Preços acima da média dos concorrentes;</li> <li>- Existência de lojas físicas pode prejudicar a venda <i>on-line</i>.</li> </ul>	Liderança

**Quadro 13 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Lojas Renner.**

Fonte: elaborado pelo autor.

Avaliação feita pelos Clientes	
Facilidade ao Comprar	Ouro
Seleção de Produtos	Ouro
Informações sobre os produtos	Ouro
Preços	Ouro
Navegação	Ouro
Entrega no prazo	Prata
Qualidade dos produtos	Ouro
Qualidade do atendimento a clientes	Ouro
Política de privacidade	Ouro
Manuseio e envio dos produtos	Ouro

**Quadro 14 – Avaliação feita pelos clientes Lojas Renner.**

Fonte: E-bit (acessado em 22 de abril de 2011)

g) O Boticário;

Forças	Fraquezas	Posição
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento da marca no mercado;</li> <li>- Preços competitivos;</li> <li>- Categoria de produtos por segmentos;</li> <li>- Empresa sócio-responsável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalha somente com marca própria;</li> <li>- Existência de lojas físicas pode prejudicar a venda <i>on-line</i>.</li> </ul>	Liderança

**Quadro 15 – Forças, fraquezas e posição competitiva: O Boticário.**

Fonte: elaborado pelo autor.

Avaliação feita pelos Clientes	
Facilidade ao Comprar	Ouro
Seleção de Produtos	Ouro
Informações sobre os produtos	Ouro
Preços	Ouro
Navegação	Ouro
Entrega no prazo	Ouro
Qualidade dos produtos	Ouro
Qualidade do atendimento a clientes	Ouro
Política de privacidade	Ouro
Manuseio e envio dos produtos	Ouro

**Quadro 16 – Avaliação feita pelos clientes O Boticário.**

Fonte: E-bit (acessado em 22 de abril de 2011)



h) Sack's;

Forças	Fraquezas	Posição
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa altamente reconhecida no setor;</li> <li>- Parcerias com grandes empresas internacionais;</li> <li>- Possui uma variedade de mais de 10.000 itens;</li> <li>- Loja Diamante na classificação E-bit (classificação máxima, mais de 100.000 avaliações).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preços acima da média dos concorrentes;</li> </ul>	Liderança

**Quadro 17 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Sack's.**

Fonte: elaborado pelo autor.

Avaliação feita pelos Clientes	
Facilidade ao Comprar	Ouro
Seleção de Produtos	Ouro
Informações sobre os produtos	Ouro
Preços	Prata
Navegação	Ouro
Entrega no prazo	Ouro
Qualidade dos produtos	Ouro
Qualidade do atendimento a clientes	Ouro
Política de privacidade	Ouro
Manuseio e envio dos produtos	Ouro

**Quadro 18 – Avaliação feita pelos clientes Sack's.**

Fonte: E-bit (acessado em 22 de abril de 2011)

i) Sépha;

Forças	Fraquezas	Posição
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loja virtual possui grande variedade de produtos;</li> <li>- Possui seção específica para homens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preços acima da média dos concorrentes.</li> </ul>	Favorável

**Quadro 19 – Forças, fraquezas e posição competitiva: Sepha.**

Fonte: elaborado pelo autor.

Avaliação feita pelos Clientes	
Facilidade ao Comprar	Ouro
Seleção de Produtos	Ouro
Informações sobre os produtos	Ouro
Preços	Ouro
Navegação	Ouro
Entrega no prazo	Ouro
Qualidade dos produtos	Ouro
Qualidade do atendimento a clientes	Ouro
Política de privacidade	Ouro
Manuseio e envio dos produtos	Ouro

**Quadro 20 – Avaliação feita pelos clientes Sepha.**

Fonte: E-bit (acessado em 22 de abril de 2011)

## 7.3 PLANO DE MARKETING

Nesta seção serão elaboradas as análises de cenário, produtos e mercados, SWOT, assim como os objetivos, estratégias de marketing e os planos de ação do plano de marketing.

### 7.3.1 Análise de Cenários

Ambiente	Aspecto	Prazo	Impacto
Demográfico	Crescimento populacional.	em curso	+
	Diminuição da população jovem.	médio prazo	-
	Aumento da expectativa de vida.	em curso	+
	Igualdade nível de instrução entre mulheres e homens.	curto prazo	+
	Igualdade nível renda entre mulheres e homens.	médio prazo	+
	Aumento da média idade da mulher ter filhos.	em curso	+
	Crescimento do número de brasileiros com acesso à internet.	em curso	+
Econômico	Redução das desigualdades de rendimentos entre classes.	longo prazo	+
	Aumento da taxa de consumo da classe C.	em curso	+
	Aumento da taxa de consumo das classes D e E.	médio prazo	+
	Diminuição da taxa de consumo das classes A e B.	curto prazo	-
	Aumento do Real frente ao Dólar	em curso	+
Natural	Diminuição das matérias-primas na produção de cosméticos e perfumaria.	médio prazo	-
	Utilização de novas matérias-primas na produção de cosméticos e perfumaria.	médio prazo	+
	Aumento do preço dos combustíveis.	em curso	-
Tecnológico	Aumento do número de acesso à internet por banda larga.	curto prazo	+
	Aumento do acesso à internet por outros meios, como celulares.	em curso	+
	Investimento de grandes empresas em Tecnologia da Informação	em curso	+
Político	Medidas que aumentem a taxa de juros.	em curso	-
	Leis que universalizem acesso à internet por banda larga.	curto prazo	+
	Decisões que diminuam o crédito ao consumidor.	em curso	-
	Leis que regulem e fiscalizem o comércio eletrônico.	curto prazo	+
Cultural	Modificação em relação à percepção de segurança em relação à compra em lojas virtuais.	em curso	+
	Difusão das redes sociais.	em curso	+
	Tendência do indivíduo de passar mais tempo em sua residência e realizar menos tarefas na rua.	em curso	+
	Aumento da independência financeira da mulher.	em curso	+

**Quadro 21 – Análise Cenários.**

Fonte: elaborado pelo autor.

### 7.3.2 Análise Produtos X Mercados

PRODUTO		MERCADO													
		SEXO		FAIXA ETÁRIA					CLASSE SOCIAL			RENDA FAMILIAR (R\$)			
		M	F	16 a 24	25 a 34	35 a 44	45 a 59	>= 60	A	B	C	931 a 1395	1396 a 2325	2326 a 4650	>= 4651
Perfumes	Importados	X	X		X	X	X		X	X			X	X	X
	Nacionais	X	X	X	X	X				X	X	X	X		
Maquiagem	Importada		X		X	X			X	X				X	X
	Nacional		X	X	X					X	X	X	X		
	Acessórios		X	X	X	X			X	X			X	X	
Tratamento	Prevenção		X		X	X			X	X				X	X
	Reparação		X				X	X	X	X				X	X
Cabelos	Xampu	X	X			X	X			X			X	X	
	Condicionador		X			X	X			X			X	X	
	Tratamento		X			X	X			X			X	X	
	Pranchas/ Secadores		X		X	X				X			X	X	X
	Depiladores		X		X	X				X			X	X	X
	Barbeador/ Aparador	X			X	X				X			X	X	X
Corpo e Banho	Protetor Solar	X	X		X	X	X			X			X	X	X
	Desodorante	X	X		X	X				X			X	X	
	Barba	X			X	X				X			X	X	X
	Sabonete/ Óleos/ Loções		X			X	X			X			X	X	

**Quadro 22 – Produtos x Mercados.**

Fonte: elaborado pelo autor.

### 7.3.3 Análise SWOT

PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Formação acadêmica do sócio em administração;</li><li>- Planejamento da empresa frente ao mercado;</li><li>- Política de preços competitivos;</li><li>- Site planejado buscando a melhor apresentação e a maior facilidade de uso do cliente;</li><li>- Empresa trabalha somente com marcas reconhecidas dos produtos ofertados;</li><li>- Necessidade de baixo investimento fixo inicial;</li><li>- Conhecimento do segmento ao qual pertence o público-alvo;</li><li>- Empresa possui mais de um fornecedor.</li></ul>

**Quadro 23 – Análise SWOT – Pontos Fortes**

Fonte: elaborado pelo autor.

PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de experiência dos sócios na área;</li><li>- Empresa nova, sem tradição no mercado;</li><li>- Nível de estoque baixo, o que pode causar a entrega do produto acima do tempo previsto;</li><li>- Dificuldade de contato com fornecedores qualificados de marcas internacionais consagradas;</li><li>- Produtos não essenciais.</li></ul>

**Quadro 24 – Análise SWOT – Pontos Fracos**

Fonte: elaborado pelo autor

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Crescimento do uso da Internet no Brasil;</li><li>- Crescimento do comércio eletrônico no Brasil;</li><li>- Aumento da confiança na compra pelo meio virtual;</li><li>- Crescimento do uso de novas tecnologias para acesso à Internet;</li><li>- Preço, marca e tempo de entrega são os fatores determinantes de venda no comércio eletrônico;</li><li>- Crescimento do setor de produtos de Saúde e Beleza;</li><li>- Marca é um dos fatores determinantes de venda no comércio eletrônico;</li><li>- Existência de diversas empresas qualificadas no setor de transporte e logística;</li><li>- Qualidade e abrangência dos serviços da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios);</li><li>- Aumento do número de mulheres no mercado de trabalho;</li><li>- Crescimento do número de e-consumidores do sexo feminino;</li><li>- Aumento da preocupação masculina com sua aparência.</li><li>- Legalização da importação de produtos pela fronteira com o Paraguai pelo Regime de Tributação Unificada, lei 11.898 de 8 de janeiro de 2009;</li><li>- Existência de diversas importadoras que comercializam pelo meio virtual.</li></ul>

**Quadro 25 – Análise SWOT – Oportunidades**

Fonte: elaborado pelo autor.

<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidade de acesso ao mercado;</li> <li>- Aumento do preço dos combustíveis encarece os serviços de transporte e logística;</li> <li>- Presença de grandes empresas no mercado;</li> <li>- Flutuação do câmbio.</li> </ul>

**Quadro 26 – Análise SWOT – Ameaças**

Fonte: elaborado pelo autor.

### **7.3.4 Objetivos de Marketing**

Os objetivos de marketing definidos para a empresa são divididos em objetivos de curto prazo, ou seja, aqueles objetivos pretendidos para o primeiro ano e objetivos de médio prazo, para o segundo ano e de longo prazo, que são aqueles objetivos definidos para o terceiro ano. Os objetivos de curto prazo visam à penetração da empresa no mercado, aumento das vendas e do acesso à loja virtual. Os objetivos de médio e longo prazo buscam a consolidação e o reconhecimento da empresa no mercado, assim como a fidelização dos clientes.

Objetivos de curto prazo, Ano 1:

- Alcançar a média mensal de 2.000 acessos à loja no primeiro semestre;
- Elevar a média de acessos mensais para 3.500 acessos no segundo semestre;
- Aumentar as vendas em 10% nos meses correspondentes às datas comemorativas – dia das mães, dia dos namorados, dia dos pais e Natal;
- Alcançar uma taxa de conversão média de 1,25% no primeiro semestre;
- Aumentar a taxa de conversão média em 0,5% no segundo semestre.

Objetivos de médio prazo, Ano 2:

- Alcançar a média de 5.500 acessos mensais à loja no primeiro semestre;
- Elevar a média de acessos mensais para 7.500 acessos no segundo semestre;
- Aumentar as vendas em 15% nos meses correspondentes às datas comemorativas – dia das mães, dia dos namorados, dia dos pais e Natal;
- Alcançar uma taxa de conversão média de 2% durante o ano;
- Alcançar uma carteira de mil clientes cadastrados ao final do primeiro semestre que já efetivaram pelo menos uma compra no *site*;

- Alcançar uma carteira de 200 clientes que já efetivaram no mínimo três compras no *site*.

Objetivos de longo prazo, Ano 3:

- Alcançar a média de 12.000 acessos mensais à loja no primeiro semestre;
- Elevar a média de acessos mensais para 15.000 acessos no segundo semestre;
- Aumentar as vendas em 20% nos meses correspondentes às datas comemorativas – dia das mães, dia dos namorados, dia dos pais e Natal;
- Alcançar uma taxa de conversão média de 2,5% durante o ano;
- Alcançar uma carteira de 2.500 clientes cadastrados ao final do primeiro semestre que já efetivaram pelo menos uma compra no *site*;
- Alcançar uma carteira de 500 clientes que já efetivaram mais de três compras no *site*.

### 7.3.5 Estratégias de Marketing

#### 7.3.5.1 Aproveitamento das Capacidades

<b>Forças</b>	<b>+</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>=</b>	<b>Estratégia</b>
- Política de preços competitivos;		- Preço, marca e tempo de entrega são os fatores determinantes de venda no comércio eletrônico;		- Preços um pouco abaixo da média do mercado.
- Empresa trabalha somente com marcas reconhecidas dos produtos ofertados;		- Aumento da confiança na compra pelo meio virtual; - Preço, marca e tempo de entrega são os fatores determinantes de venda no comércio eletrônico;		- Seleção criteriosa e apenas marcas conhecidas como <i>Premium</i> .
- Planejamento da empresa frente ao mercado; - Conhecimento do segmento ao qual pertence o público-alvo; - <i>Site</i> planejado buscando a melhor apresentação e a maior facilidade de uso do cliente;		- Aumento do número de mulheres no mercado de trabalho; - Crescimento do número de e-consumidores do sexo feminino; - Aumento da preocupação masculina com sua aparência.		- Definição do segmento e planejamento da loja virtual desenvolvida para o público-alvo.
- Site planejado buscando a melhor apresentação e a maior facilidade de uso do cliente;		- Crescimento do uso da Internet no Brasil; - Crescimento do comércio eletrônico no Brasil; - Aumento da confiança na compra pelo meio virtual; - Crescimento do uso de novas tecnologias para acesso à Internet;		- Pesquisa de empresas que vendem ou aluguem sites para comércio eletrônico e que utilizem mecanismos de SEO e SEM.

**Quadro 27 – Aproveitamento das Capacidades**

Fonte: elaborado pelo autor.

### 7.3.5.2 Minimização das Limitações

<b>Pontos Fracos</b>	<b>+</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>=</b>	<b>Estratégia</b>
- Falta de experiência dos sócios na área; - Empresa nova, sem tradição no mercado;		- Crescimento do uso da Internet no Brasil; - Crescimento do comércio virtual no Brasil; - Aumento da confiança na compra pelo meio virtual;		- Treinamento e envolvimento em cursos na área; - Recrutamento de pessoas com conhecimento no setor; - Terceirização de empresas especializadas.
- Dificuldade de obter fornecedores qualificados de marcas internacionais consagradas.		- Legalização da importação de produtos pela fronteira com o Paraguai pelo Regime de Tributação Unificada. - Existência de diversas importadoras que comercializam no meio virtual.		- Diversificação dos fornecedores.
- Nível de estoque baixo, o que pode causar a entrega do produto acima do tempo previsto.		- Existência de diversas empresas qualificadas no setor de transporte e logística; - Qualidade e abrangência dos serviços da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios).		- Diversificação dos distribuidores; - Controle de estoque por relatórios de vendas e sistemas integrados.

**Quadro 28 – Minimização das Limitações**

Fonte: elaborado pelo autor.

### 7.3.5.3 Conversão das Desvantagens

<b>Pontos Fracos</b>	<b>+</b>	<b>Ameaças</b>	<b>=</b>	<b>Estratégia</b>
- Nível de estoque baixo, o que pode causar a entrega do produto acima do tempo previsto; - Dificuldade de contato com fornecedores qualificados de marcas internacionais consagradas.		- Facilidade de acesso ao mercado; - Aumento do preço dos combustíveis encarece os serviços de transporte e logística; - Presença de grandes empresas no mercado.		- Estabelecimento de parcerias com fornecedores.
- Produtos não essenciais.		- Flutuação do câmbio.		- Relacionamento e fidelização dos clientes.
- Falta de experiência dos sócios na área; - Empresa nova, sem tradição no mercado.		- Facilidade de acesso ao mercado; - Presença de grandes empresas no mercado.		- Diferenciação pelos serviços agregados (atendimento, entrega e pós-venda).

**Quadro 29 – Conversão das Desvantagens**

Fonte: elaborado pelo autor.



#### 7.3.5.4 Produto

Os principais produtos ofertados pela empresa como perfumes, maquiagens e cremes para tratamento e prevenção se caracterizam por serem classificados como produtos não-essenciais, assim variações no nível de renda ou nos preços podem influenciar a procura pelos mesmos. Dessa forma, as estratégias voltadas ao produto visam minimizar esses fatores e fortalecer a identificação dos consumidores com as marcas oferecidas.

- Seleção criteriosa e apenas marcas conhecidas como *premium*: A identificação dos consumidores com as marcas oferecidas e a percepção de que essas marcas possuem um maior valor agregado e maior qualidade que outros produtos tendem a diminuir a substituição do consumo do produto quando existe uma diminuição do poder aquisitivo ou aumento do preço.

#### 7.3.5.5 Preço

As estratégias relacionadas ao preço visam à penetração da empresa no mercado, além disso, o preço é um dos fatores principais que influenciam a decisão de compra do consumidor no comércio eletrônico.

- Preços um pouco abaixo da média do mercado: com base em um levantamento dos preços praticados em sites dos concorrentes será apurada a média dos preços dos principais produtos. O preço praticado será um pouco abaixo da média; mantendo, entretanto, a valorização dos produtos comercializados.

- Diversidade de meios, prazos e condições de pagamento: serão feitas parcerias com administradoras de cartões de crédito, além de serem oferecidas outras formas de pagamento como boleto bancário e débito direto em conta corrente. Os pagamentos poderão ser efetuados em até dez vezes; além disso ser oferecido por muitos concorrentes, possibilita que clientes com menor poder aquisitivo possam adquirir produtos de luxo, atingindo assim um volume maior de vendas.

### 7.3.5.6 Promoção

As estratégias relacionadas à promoção buscam tornar a empresa conhecida no mercado e otimizar os atributos para tornar a loja mais facilmente encontrada nos mecanismos de busca como *Google* e *Yahoo*.

- *Search Engine Optimization* (SEO): o *Search Engine Optimization* (otimização para mecanismos de busca, ou SEO) é um processo que visa melhorar a quantidade e a qualidade dos visitantes para um *site* através dos resultados naturais nos mecanismos de busca. A otimização de *sites* é uma técnica que visa melhorar a posição de um *site* nos resultados dos mecanismos de busca, aumentando o número de visitantes. Quando realizada uma consulta em um *site* de busca, é feita uma pesquisa que retorna os resultados mais relevantes para o termo consultado. A relevância é determinada por diversos fatores, como posicionamento dos termos pesquisados em áreas estratégicas do *site* e qualidade do conteúdo da página;

- *Search Engine Marketing* (SEM): *Search Engine Marketing* (marketing de busca, ou SEM) é uma forma de anúncio publicitário veiculado na Internet. Também conhecido como busca paga ou *links* patrocinados, este sistema de divulgação permite que a empresa apareça com destaque nas páginas de resultados das buscas e em parceiros de conteúdo. Diferente das formas tradicionais de divulgação em sites, a cobrança da busca paga é feita apenas quando o anúncio é clicado, independente de quantas vezes o anúncio é exibido na tela do usuário. O valor pago é chamado de custo por clique (CPC);

Inicialmente, tanto a otimização para mecanismos de buscas quanto a utilização de *marketing de busca* serão terceirizadas por empresas especializadas na área.

- Participação em feiras e eventos: a empresa participará de feiras e eventos relacionados ao setor de produtos de perfumaria e cosméticos, essencialmente nas regiões onde existirem o foco dos segmentos dos clientes almejados.

### 7.3.5.7 Distribuição

As estratégias relacionadas à distribuição se relacionam principalmente à otimização dos estoques, melhoria na qualidade e no tempo de entrega, assim como melhoria na qualidade e no tempo de fornecimento das mercadorias.

- Estabelecimento de parcerias com fornecedores: o estabelecimento de parcerias com fornecedores busca a integração dos sistemas de estoque da empresa com o estoque dos fornecedores gerando o pedido conforme a demanda e no momento mais preciso possível;

- Diversificação dos distribuidores: a diversificação das empresas que realizam o sistema de distribuição e transporte; busca uma maior qualidade no atendimento dependendo da necessidade do cliente relacionadas ao prazo e ao custo da entrega;

- Controle de estoque por relatórios de vendas e sistemas integrados: o controle dos estoques por relatórios de vendas possibilita o gerenciamento dos pedidos dos produtos em relação principalmente aos prazos e às quantidades demandadas;

- Diversificação dos fornecedores: a diversificação dos fornecedores aumenta o poder de barganha da empresa e aumenta as possibilidades da otimização e gerenciamento dos estoques conforme as necessidades da empresa.

### 7.3.5.8 Clientes

As estratégias relacionadas aos clientes visam estabelecer e manter um relacionamento com os clientes, buscando conhecer suas necessidades e preferências.

- Definição do segmento e planejamento da loja virtual desenvolvida para o público-alvo: foco da loja virtual voltado ao segmento do público-alvo e aspecto do *site* interessante para o segmento desejado;

- Relacionamento e fidelização dos clientes: utilização de sistemas e relatórios de clientes que possibilite conhecer suas preferências, produtos comprados,

produtos não encontrados e frequência de compras, buscando assim otimizar as políticas de relacionamento e compras da empresa;

- Diferenciação pelos serviços agregados (atendimento, entrega e pós-venda): no comércio eletrônico apesar de não haver o contato físico com o cliente existe a necessidade de um bom atendimento, quer seja para esclarecer alguma dúvida em relação ao produto ou ao funcionamento da compra pelo meio virtual já que este é um processo novo na aquisição de produtos e ainda visto com certo ar de desconfiança por algumas pessoas. O tempo de entrega é um dos principais fatores de sucesso no comércio eletrônico. Quando um cliente efetua uma compra numa loja física, geralmente, ele já sai da loja com o produto; entretanto, no meio virtual ele efetua a compra e precisa esperar o produto chegar ao local determinado, isso pode diminuir a sensação de satisfação que muitas pessoas possuem ao efetuarem alguma compra. Assim, será informado ao cliente o prazo correto que ele irá receber seu produto, os prazos informados serão realistas de forma que não criem falsas expectativas e também serão competitivos, de forma que estejam adequados à média do mercado, além da possibilidade de rastreamento da entrega do produto adquirido. As políticas de devolução e de pós-venda também são importantes e estarão bem claras e definidas aos clientes.

#### 7.3.5.9 Processos Internos

As estratégias relacionadas aos processos internos visam à otimização da estrutura da empresa, reduzindo custos e melhorando a qualidade da loja virtual, do *mix* de produtos e dos serviços agregados.

- Treinamento e envolvimento em cursos na área: participação em treinamentos e cursos relacionados ao comércio eletrônico e ao setor de perfumaria, maquiagem e tratamento, almejando um maior conhecimento do setor, oportunidades de crescimento, conhecimento técnico e novidades no setor;

- Recrutamento de pessoas com conhecimento no setor de comércio eletrônico e de perfumaria, cosméticos e tratamento: o recrutamento de pessoas que já possuam conhecimento e identificação, além de diminuir custos com treinamento possibilitam um ambiente favorável para o desempenho da empresa;

- Terceirização de empresas especializadas nas atividades que não são atividades-fim do negócio: objetivo diminuir gastos com a estrutura de atividades que não são a finalidade do negócio e melhorar a qualidade dos serviços, uma vez que as empresas contratadas são especializadas no setor. A terceirização ocorrerá no desenvolvimento da loja virtual, transporte e logística.

### **7.3.6 Planos de Ação**

Nesta seção são apresentados os planos de ação buscando concretizar os objetivos e as estratégias da empresa:

#### **7.3.6.1 Produto**

A seleção dos produtos é um fator chave para o sucesso do negócio, tendo em vista que a otimização dos estoques dos produtos com o que os clientes procuram aumenta a rentabilidade do negócio e a margem de lucro pretendida. No comércio eletrônico o conteúdo, ou seja, os produtos oferecidos nas lojas, é um dos fatores que está diretamente relacionado com o aumento da taxa de conversão em vendas.

Objetivo: Aumento da taxa de conversão em vendas.

Estratégia: Seleção de marcas e produtos *premium* mais vendidos e procurados no comércio eletrônico.

Meta: 50 produtos e 10 marcas por segmento de mercado.

Como será feito: Levantamento das marcas e produtos mais vendidos nas lojas virtuais dos principais concorrentes e das marcas e produtos mais procurados em *sites* de pesquisa como *Google*, *Yahoo* e *Buscapé* que atendam aos requisitos de produtos classificados como *premium*.

Além disso, serão realizados estudos em revistas e *sites* especializados.

Responsável: Área de Compras.

Periodicidade: Trimestral

Duração: 10 dias

Custo orçado: Sem custo adicional.

#### 7.3.6.2 Preço

As estratégias relacionadas aos preços dos produtos vendidos na loja visam principalmente aumentar a quantidade de acessos ao *site*, pois um dos principais mecanismos de busca e comparação de uma loja com outra é a diferenciação pelo preço, principalmente relacionada a mecanismos de busca e comparação de preços como o Buscapé e E-Bit. Conseqüentemente, um preço atrativo em relação ao concorrente aumenta também a Taxa Média de Conversão em Vendas.

Objetivo: Aumento de Acessos e Aumento da Taxa Média de Conversão em Vendas.

Estratégia: Preços um pouco abaixo da média do mercado.

Meta: Preço com uma margem de até 10% abaixo da média de preços dos concorrentes.

Como será feito: Levantamento de preços dos produtos mais vendidos nas lojas virtuais dos principais concorrentes e das marcas e produtos mais procurados em *sites* de pesquisa como *Google*, *Yahoo* e *Buscapé*.

Responsável: Área de Compras, de Venda.

Periodicidade: Semestral

Duração: 15 dias

Custo orçado: Sem custo adicional.

Objetivo: Aumento da Taxa Média de Conversão em Vendas.

Estratégia: Diversidade de meios, prazos e condições de pagamento.

Meta: Mínimo três formas de pagamento (boleto bancário, cartão de crédito e débito direto em conta) e três condições de pagamento (três, cinco e dez parcelas, com uma de entrada).

Como será feito: Levantamento de meios de pagamentos mais utilizados nas empresas concorrentes, além do contato direto com bancos e com administradoras ou intermediários de cartão de crédito, oferecendo uma maior variedade de meios e formas de pagamento.

Responsável: Financeiro.

Periodicidade: Anual

Duração: 5 dias

Custo orçado: 2 a 5% sobre produto vendido.

### 7.3.6.3 Promoção

A popularidade de uma loja virtual é um dos fatores mais importantes quando se está relacionando com quantidade de acessos, aumento da taxa média de conversão em vendas e confiabilidade no *site*.

Objetivo: Aumento do número de acessos, aumento da taxa média de conversão em vendas, aumento da confiabilidade dos clientes na loja virtual.

Estratégia: Reconhecimento da empresa no mercado.

Meta: mínimo 30% dos clientes oriundos de redes sociais. Conversão mínima desejada desses clientes é 1,75%.

Como será feito: Atualização do conteúdo relacionado à empresa nas redes sociais como *Tweeter*, *Facebook* e *Blogs*. Além de possuir uma conta que deve ser atualizada em cada um das redes citadas acima, participar de outros *blogs*, fóruns e perfis no *Facebook* e *Tweeter*.

Responsável: Setor Promoção.

Periodicidade: Mensal

Duração: 5 dias

Custo orçado: Sem custo adicional.

Objetivo: Aumento do número de acessos.

Estratégia: Otimizar os atributos para tornar a loja mais facilmente encontrada nos mecanismos de busca como *Google* e *Yahoo*.

Meta: mínimo 15% de clientes oriundos de mecanismos de busca e comparação e 15% por anúncios publicitários ou *links* patrocinados. Conversão mínima desejada desses clientes é 1,25%.

Como será feito: Otimização do conteúdo para utilização de mecanismos de busca e marketing de busca. Inicialmente será executado por empresa terceirizada, com contato direto com o setor de Promoção e o Gerente-Geral, após serão feitas modificações necessárias de acordo com a necessidade da empresa, neste caso, será realizado internamente.

Responsável: setor de Promoção, Gerente-Geral, empresa terceirizada.

Periodicidade: Abertura e revisões semestrais.

Duração: 30 dias

Custo orçado: R\$ 5.000,00.

Objetivo: Aumento do número de acessos, aumento da taxa de conversão em vendas e fidelização dos clientes.

Estratégia: utilização de ferramenta de *e-mail* marketing a partir dos cadastros dos clientes.

Meta: mínimo 20% de clientes oriundos devido a recebimento de *e-mail* marketing. Conversão mínima desejada desses clientes é 3,00%.

Como será feito: Controle do cadastro dos clientes e envio de *e-mails* informando promoções e produtos.

Responsável: setor de Promoção e setor de Vendas.

Periodicidade: Mensal.

Duração: 5 dias.

Custo orçado: Sem custo adicional.

Objetivo: Aumento do número de acessos.

Estratégia: Divulgação em feiras e eventos relacionados ao setor.

Meta: mínimo 5% de clientes oriundos devido a recebimento de material publicitário em feiras ou eventos. Conversão mínima desejada desses clientes é 1,25%.

Como será feito: Pesquisa de feiras e eventos relacionados ao setor de comércio eletrônico e perfumaria e cosméticos e participação naquelas que



ocorrerem nos principais pontos onde se concentra o mercado desejado (capitais e principais cidades da região sul e sudeste).

Responsável: setor de Promoção e setor de Vendas.

Periodicidade: Semestral.

Duração: 10 dias.

Custo orçado: R\$ 3.000,00 por evento.

#### 7.3.6.4 Distribuição

A entrega do produto adquirido pelo cliente no prazo prometido e a possibilidade de rastreamento do seu pedido são fatores que aumentam a confiabilidade do cliente na loja virtual, aumenta a possibilidade de retorno e de uma nova compra e evita a perda do cliente para os concorrentes. Para tanto, é fundamental a escolha de um sistema de distribuição eficiente e confiável, a existência de mais de um fornecedor e o bom relacionamento com os mesmos.

Objetivo: Aumento da confiabilidade na loja virtual e fidelização dos clientes.

Estratégia: Diversificação dos distribuidores.

Meta: além da entrega pelo sistema convencional de SEDEX dos Correios, disponibilizar pelo menos mais duas formas de entrega para que o produto chegue no prazo prometido.

Como será feito: Além do sistema tradicional de SEDEX oferecido pelos Correios, existe o serviço especializado dos Correios para distribuição de produtos adquiridos no comércio eletrônico, o e-SEDEX. Além disso, serviços terceirizados de transportadoras poderão ser utilizados quando necessário.

Responsável: setor de Estoque e Distribuição

Periodicidade: duas vezes por semana.

Duração: um dia.

Custo orçado: máximo 10% do valor do produto.

Objetivo: Diminuição dos estoques e atendimento dos clientes no prazo programado.

Estratégia: Estabelecimento de parcerias com fornecedores e diversificação dos mesmos.

Meta: índice de giro de estoque de no mínimo quatro.

Como será feito: As mercadorias serão adquiridas de no mínimo três fornecedores, a aquisição das mesmas dependerá do volume a ser adquirido, do prazo de recebimento e do custo das mesmas. Dessa forma, aumenta-se o poder de barganha da empresa junto aos fornecedores.

Responsável: setor de Estoque e Distribuição

Periodicidade: semanal e mensal.

Duração: até 30 dias.

Custo orçado: máximo 40% do valor de venda final do produto.

#### 7.3.6.5 Clientes

O cliente é fator indispensável para a existência de qualquer negócio, para tanto o desenvolvimento de serviços e estratégias que visem à manutenção e a absorção de novos clientes torna-se fundamental para o sucesso de qualquer empresa. As principais estratégias estabelecidas nesse plano e voltadas aos clientes buscam estabelecer e manter um relacionamento com os mesmos, buscando conhecer suas necessidades, preferências e diferenciação nos serviços agregados às vendas dos produtos.

Objetivo: Aumento de acessos, aumento da taxa média de conversão em vendas.

Estratégia: Definição do segmento e planejamento da loja virtual desenvolvida para o público desejado.

Meta: três paginas por acesso.

Como será feito: Configuração da loja virtual, assim como a distribuição dos produtos e o *design* da loja serão desenvolvidos com base nas principais características e preferências do segmento.

Responsável: Gerente-Geral, Gerente de Marketing, empresa terceirizada responsável pela elaboração do *site*.

Periodicidade: No início do empreendimento com atualizações mensais.

Duração: até 30 dias.

Custo orçado: R\$ 500,00 mensais.

Objetivo: Aumento da carteira de clientes.

Estratégia: Relacionamento e fidelização dos clientes

Meta: 20% de novas compras a cada seis meses pelos mesmos clientes.

Como será feito: Cadastramento dos clientes em um banco de dados próprio após a realização de cada compra, com as principais informações e as mais relevantes. Elaboração de *e-mail* nas principais datas comemorativas e informando os clientes sobre promoções e vantagens para novas compras.

Responsável: setor de Vendas e de Promoções

Periodicidade: Após cada venda, com atualizações mensais.

Duração: até 30 dias.

Custo orçado: Sem custo adicional.

Objetivo: Aumento da carteira de clientes.

Estratégia: Diferenciação pelos serviços agregados (atendimento, entrega e pós-venda).

Meta: 30% novos clientes por trimestre.

Como será feito: Informar de forma clara na loja virtual as políticas de venda, devolução e entrega. Responder de forma imediata as dúvidas dos clientes, seja por *e-mail* ou nas redes sociais.

Responsável: setor de Vendas.

Periodicidade: mensal

Duração: 5 dias

Custo orçado: Sem custo adicional.

## 7.4 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro tem por objetivo fornecer um panorama do perfil financeiro do negócio, oferecer a base para o controle orçamentário, além de projetar a viabilidade do negócio. Esta seção apresenta o enquadramento tributário da empresa, investimentos iniciais, projeção de vendas, fluxo de caixa nos três anos iniciais do negócio e demonstrativo de resultado projetado para os três primeiros anos.

Pela receita bruta projetada e pela atividade do negócio, a empresa se enquadrará no regime de tributação do Simples Nacional, conforme Tabela 4:

**Tabela 4- Partilha e Enquadramento Simples Nacional - Comércio**

Receita Bruta em 12 meses (R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/ PASEP	CPP	ICMS
Até 120.000,00	<b>4,00%</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 120.000,01 a 240.000,00	<b>5,47%</b>	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 240.000,01 a 360.000,00	<b>6,84%</b>	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 360.000,01 a 480.000,00	<b>7,54%</b>	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 480.000,01 a 600.000,00	<b>7,60%</b>	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 600.000,01 a 720.000,00	<b>8,28%</b>	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 720.000,01 a 840.000,00	<b>8,36%</b>	0,38%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 840.000,01 a 960.000,00	<b>8,45%</b>	0,38%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%

Fonte: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional>

### 7.4.1 Investimento Inicial

O investimento inicial é aquele investimento necessário para o início das atividades da empresa e está dividido em investimentos fixos, despesas pré-operacionais e capital de giro.

**Tabela 5– Investimentos Iniciais**

<b>Ano 1</b>			
	<b>Custo Unitário</b>	<b>Unidades</b>	<b>Custo Total</b>
<b>Informática</b>			
Desktop	1.620,00	4	6.480,00
Monitores	340,00	4	1.360,00
Notebook	1.800,00	1	1.800,00
Outros Periféricos	850,00	1	850,00
<b>Móveis, eletrodomésticos e utensílios</b>			
Cadeiras de escritório	80,00	6	480,00
Mesa para computadores	450,00	4	1.800,00
Split 12.000 btus	890,00	2	1.780,00
Microondas	220,00	1	220,00
Outros	500,00	1	500,00
<b>Obras e reformas</b>			
Reforma de adequação da sala comercial	4.000,00	1	4.000,00
Divisórias (m²)	150,00	15	2.250,00
<b>Total</b>			<b>21.520,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

**Tabela 6– Despesas Pré-operacionais**

Contador - abertura da empresa	500,00
Certificações do site	5.000,00
Estoque inicial	10.000,00
<b>Total</b>	<b>15.500,00</b>

Fonte: elaborada pelo autor.

Além do investimento inicial, a cada contratação de um novo funcionário é feito um novo investimento de R\$ 2.000,00 no mês anterior à contratação para preparar o local de trabalho do mesmo. Em dezembro do segundo ano é estimado um investimento de R\$ 15.000,00 para a aquisição de uma plataforma própria de loja virtual, a elaboração dessa nova loja leva em torno de seis meses para entrar em funcionamento. Assim a partir de julho do terceiro ano a loja passa a contar com uma plataforma própria, passando o valor cobrado mensalmente devido ao aluguel da plataforma de R\$ 500,00 para manutenção e suporte da loja no mesmo valor, tendo em vista o aumento do número de acessos e quantidade de transações realizadas.

## 7.4.2 Projeção de Vendas

A projeção de vendas foi elaborada combinando a média de acessos mensais com a taxa média de conversão estimada pelas análises no plano de marketing. Somando-se a elas está a variação projetada pelo aumento de vendas devido às datas comemorativas. O Quadro 30 apresenta a média de acessos mensais e a taxa média de conversão para os seis primeiros semestres. Os Quadros 31, 32 e 33 apresentam as projeções de vendas nos três anos iniciais.

Período	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.	1° Sem.	2° Sem.
Média de Acessos Mensais	2.000	3.500	5.500	7.500	12.000	15.000
Taxa média de Conversão	1,25%	1,75%	2,00%	2,00%	2,50%	2,50%

**Quadro 30 – Média de Acessos Mensais Projetado e Taxa Média de Conversão Projetada.**

Fonte: Elaborado pelo autor

Projeção de Vendas Ano 1				
Mês	Média de Acessos mensais	T. M. Conversão em Vendas	Varição Datas Comemorativas	Vendas Realizadas Totais
Janeiro	2000	1,25%	1	25
Fevereiro	2000	1,25%	1	25
Março	2000	1,25%	1	25
Abril	2000	1,25%	1	25
Maio	2000	1,25%	1,1	28
Junho	2000	1,25%	1,1	28
Julho	3500	1,75%	1	61
Agosto	3500	1,75%	1,1	67
Setembro	3500	1,75%	1	61
Outubro	3500	1,75%	1	61
Novembro	3500	1,75%	1	61
Dezembro	3500	1,75%	1,1	67

**Quadro 31 – Projeção de Vendas Ano 1.**

Fonte: Elaborado pelo autor

<b>Projeção de Vendas Ano 2</b>				
Mês	Média de Acessos mensais	T. M. Conversão em Vendas	Variação Datas Comemorativas	Vendas Realizadas Totais
Janeiro	5500	2,00%	1	110
Fevereiro	5500	2,00%	1	110
Março	5500	2,00%	1	110
Abril	5500	2,00%	1	110
Maio	5500	2,00%	1,15	127
Junho	5500	2,00%	1,15	127
Julho	7500	2,00%	1	150
Agosto	7500	2,00%	1,15	173
Setembro	7500	2,00%	1	150
Outubro	7500	2,00%	1	150
Novembro	7500	2,00%	1	150
Dezembro	7500	2,00%	1,15	173

**Quadro 32 – Projeção de Vendas Ano 2.**

Fonte: Elaborado pelo autor

<b>Projeção de Vendas Ano 3</b>				
Mês	Média de Acessos mensais	T. M. Conversão em Vendas	Variação Datas Comemorativas	Vendas Realizadas Totais
Janeiro	12000	2,50%	1	300
Fevereiro	12000	2,50%	1	300
Março	12000	2,50%	1	300
Abril	12000	2,50%	1	300
Maio	12000	2,50%	1,2	360
Junho	12000	2,50%	1,2	360
Julho	15000	2,50%	1	375
Agosto	15000	2,50%	1,2	450
Setembro	15000	2,50%	1	375
Outubro	15000	2,50%	1	375
Novembro	15000	2,50%	1	375
Dezembro	15000	2,50%	1,2	450

**Quadro 33 – Projeção de Vendas Ano 3.**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 7.4.3 Receitas Projetadas

As projeções das receitas (Quadros 34, 35 e 36) foram obtidas a partir da combinação das vendas totais com o percentual estimado de venda de cada segmento de produto, multiplicando-se pelo valor médio obtido pelo levantamento de preços dos principais produtos vendidos nas lojas concorrentes.

As variações nas projeções de vendas, são ocasionadas pelo aumento dos acessos mensais à loja virtual e da Taxa Média de Conversão em Vendas. Existe outra variação nas vendas que é explicada pelo aumento das vendas devido às datas comemorativas – Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais e Natal.

Receitas Projetadas Ano 1							
Mês	Vendas Realizadas Totais	Produtos	Percentual de vendas	Vendas por produto	Valor Médio Produto (R\$)	Receita por Produto (R\$)	Receita Total do Mês (R\$)
Janeiro	25	Perfumes M	40%	10	190,00	1900,00	4.712,50
		Perfumes F	45%	11	220,00	2475,00	
		Maquiagem	10%	3	80,00	200,00	
		Tratamento	5%	1	110,00	137,50	
Fevereiro	25	Perfumes M	40%	10	190,00	1900,00	4.712,50
		Perfumes F	45%	11	220,00	2475,00	
		Maquiagem	10%	3	80,00	200,00	
		Tratamento	5%	1	110,00	137,50	
Março	25	Perfumes M	40%	10	190,00	1900,00	4.712,50
		Perfumes F	45%	11	220,00	2475,00	
		Maquiagem	10%	3	80,00	200,00	
		Tratamento	5%	1	110,00	137,50	
Abril	25	Perfumes M	40%	10	190,00	1900,00	4.712,50
		Perfumes F	45%	11	220,00	2475,00	
		Maquiagem	10%	3	80,00	200,00	
		Tratamento	5%	1	110,00	137,50	
Maio	28	Perfumes M	40%	11	190,00	2090,00	5.183,75
		Perfumes F	45%	12	220,00	2722,50	
		Maquiagem	10%	3	80,00	220,00	
		Tratamento	5%	1	110,00	151,25	
Junho	28	Perfumes M	40%	11	190,00	2090,00	5.183,75
		Perfumes F	45%	12	220,00	2722,50	
		Maquiagem	10%	3	80,00	220,00	
		Tratamento	5%	1	110,00	151,25	
Julho	61	Perfumes M	40%	11	190,00	2090,00	5.183,75
		Perfumes F	45%	12	220,00	2722,50	
		Maquiagem	10%	3	80,00	220,00	
		Tratamento	5%	1	110,00	151,25	
Agosto	67	Perfumes M	40%	27	190,00	5120,50	12.700,19
		Perfumes F	45%	30	220,00	6670,13	
		Maquiagem	10%	7	80,00	539,00	
		Tratamento	5%	3	110,00	370,56	
Setembro	61	Perfumes M	40%	25	190,00	4655,00	11.545,63
		Perfumes F	45%	28	220,00	6063,75	
		Maquiagem	10%	6	80,00	490,00	
		Tratamento	5%	3	110,00	336,88	
Outubro	61	Perfumes M	40%	25	190,00	4655,00	11.545,63
		Perfumes F	45%	28	220,00	6063,75	
		Maquiagem	10%	6	80,00	490,00	
		Tratamento	5%	3	110,00	336,88	
Novembro	61	Perfumes M	40%	25	190,00	4655,00	11.545,63
		Perfumes F	45%	28	220,00	6063,75	
		Maquiagem	10%	6	80,00	490,00	
		Tratamento	5%	3	110,00	336,88	
Dezembro	67	Perfumes M	40%	27	190,00	5120,50	12.700,19
		Perfumes F	45%	30	220,00	6670,13	
		Maquiagem	10%	7	80,00	539,00	
		Tratamento	5%	3	110,00	370,56	

**Quadro 34 – Receitas Projetadas Ano 1.**

Fonte: Elaborado pelo autor



Receitas Projetadas Ano 2							
Mês	Vendas Realizadas Totais	Produtos	Percentual de vendas	Vendas por produto	Valor Médio Produto (R\$)	Receita por Produto (R\$)	Receita Total do Mês (R\$)
Janeiro	110	Perfumes M	40%	44	190,00	8360,00	20.735,00
		Perfumes F	45%	50	220,00	10890,00	
		Maquiagem	10%	11	80,00	880,00	
		Tratamento	5%	6	110,00	605,00	
Fevereiro	110	Perfumes M	40%	44	190,00	8360,00	20.735,00
		Perfumes F	45%	50	220,00	10890,00	
		Maquiagem	10%	11	80,00	880,00	
		Tratamento	5%	6	110,00	605,00	
Março	110	Perfumes M	40%	44	190,00	8360,00	20.735,00
		Perfumes F	45%	50	220,00	10890,00	
		Maquiagem	10%	11	80,00	880,00	
		Tratamento	5%	6	110,00	605,00	
Abril	110	Perfumes M	40%	44	190,00	8360,00	20.735,00
		Perfumes F	45%	50	220,00	10890,00	
		Maquiagem	10%	11	80,00	880,00	
		Tratamento	5%	6	110,00	605,00	
Maio	127	Perfumes M	40%	51	190,00	9614,00	23.845,25
		Perfumes F	45%	57	220,00	12523,50	
		Maquiagem	10%	13	80,00	1012,00	
		Tratamento	5%	6	110,00	695,75	
Junho	127	Perfumes M	40%	51	190,00	9614,00	23.845,25
		Perfumes F	45%	57	220,00	12523,50	
		Maquiagem	10%	13	80,00	1012,00	
		Tratamento	5%	6	110,00	695,75	
Julho	150	Perfumes M	40%	60	190,00	11400,00	28.275,00
		Perfumes F	45%	68	220,00	14850,00	
		Maquiagem	10%	15	80,00	1200,00	
		Tratamento	5%	8	110,00	825,00	
Agosto	173	Perfumes M	40%	69	190,00	13110,00	32.516,25
		Perfumes F	45%	78	220,00	17077,50	
		Maquiagem	10%	17	80,00	1380,00	
		Tratamento	5%	9	110,00	948,75	
Setembro	150	Perfumes M	40%	60	190,00	11400,00	28.275,00
		Perfumes F	45%	68	220,00	14850,00	
		Maquiagem	10%	15	80,00	1200,00	
		Tratamento	5%	8	110,00	825,00	
Outubro	150	Perfumes M	40%	60	190,00	11400,00	28.275,00
		Perfumes F	45%	68	220,00	14850,00	
		Maquiagem	10%	15	80,00	1200,00	
		Tratamento	5%	8	110,00	825,00	
Novembro	150	Perfumes M	40%	60	190,00	11400,00	28.275,00
		Perfumes F	45%	68	220,00	14850,00	
		Maquiagem	10%	15	80,00	1200,00	
		Tratamento	5%	8	110,00	825,00	
Dezembro	173	Perfumes M	40%	69	190,00	13110,00	32.516,25
		Perfumes F	45%	78	220,00	17077,50	
		Maquiagem	10%	17	80,00	1380,00	
		Tratamento	5%	9	110,00	948,75	

**Quadro 35 – Receitas Projetadas Ano 2.**

Fonte: Elaborado pelo autor

Receitas Projetadas Ano 3							
Mês	Vendas Realizadas Totais	Produtos	Percentual de vendas	Vendas por produto	Valor Médio Produto (R\$)	Receita por Produto (R\$)	Receita Total do Mês (R\$)
Janeiro	300	Perfumes M	40%	120	190,00	22800,00	56.550,00
		Perfumes F	45%	135	220,00	29700,00	
		Maquiagem	10%	30	80,00	2400,00	
		Tratamento	5%	15	110,00	1650,00	
Fevereiro	300	Perfumes M	40%	120	190,00	22800,00	56.550,00
		Perfumes F	45%	135	220,00	29700,00	
		Maquiagem	10%	30	80,00	2400,00	
		Tratamento	5%	15	110,00	1650,00	
Março	300	Perfumes M	40%	120	190,00	22800,00	56.550,00
		Perfumes F	45%	135	220,00	29700,00	
		Maquiagem	10%	30	80,00	2400,00	
		Tratamento	5%	15	110,00	1650,00	
Abril	300	Perfumes M	40%	120	190,00	22800,00	56.550,00
		Perfumes F	45%	135	220,00	29700,00	
		Maquiagem	10%	30	80,00	2400,00	
		Tratamento	5%	15	110,00	1650,00	
Maio	360	Perfumes M	40%	144	190,00	27360,00	67.860,00
		Perfumes F	45%	162	220,00	35640,00	
		Maquiagem	10%	36	80,00	2880,00	
		Tratamento	5%	18	110,00	1980,00	
Junho	360	Perfumes M	40%	144	190,00	27360,00	67.860,00
		Perfumes F	45%	162	220,00	35640,00	
		Maquiagem	10%	36	80,00	2880,00	
		Tratamento	5%	18	110,00	1980,00	
Julho	375	Perfumes M	40%	150	190,00	28500,00	70.687,50
		Perfumes F	45%	169	220,00	37125,00	
		Maquiagem	10%	38	80,00	3000,00	
		Tratamento	5%	19	110,00	2062,50	
Agosto	450	Perfumes M	40%	180	190,00	34200,00	84.825,00
		Perfumes F	45%	203	220,00	44550,00	
		Maquiagem	10%	45	80,00	3600,00	
		Tratamento	5%	23	110,00	2475,00	
Setembro	375	Perfumes M	40%	150	190,00	28500,00	70.687,50
		Perfumes F	45%	169	220,00	37125,00	
		Maquiagem	10%	38	80,00	3000,00	
		Tratamento	5%	19	110,00	2062,50	
Outubro	375	Perfumes M	40%	150	190,00	28500,00	70.687,50
		Perfumes F	45%	169	220,00	37125,00	
		Maquiagem	10%	38	80,00	3000,00	
		Tratamento	5%	19	110,00	2062,50	
Novembro	375	Perfumes M	40%	150	190,00	28500,00	70.687,50
		Perfumes F	45%	169	220,00	37125,00	
		Maquiagem	10%	38	80,00	3000,00	
		Tratamento	5%	19	110,00	2062,50	
Dezembro	450	Perfumes M	40%	180	190,00	34200,00	84.825,00
		Perfumes F	45%	203	220,00	44550,00	
		Maquiagem	10%	45	80,00	3600,00	
		Tratamento	5%	23	110,00	2475,00	

**Quadro 36 – Receitas Projetadas Ano 2.**

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 7.4.4 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa foi elaborado a partir da previsão de vendas e recebimentos, previsão de pagamentos mensais, apuração do lucro acumulado e orçamento de caixa.

**Tabela 7 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 1 – Janeiro a Abril.**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>
Vendas	100%	4.712,50	4.712,50	4.712,50	4.712,50
Recebimentos à vista	25%	1.178,13	1.178,13	1.178,13	1.178,13
Recebimentos parcelado 3x (1 + 2)	30%	471,25	471,25	471,25	471,25
Acumulado parcelado 3x		0,00	471,25	942,50	942,50
Recebimentos parcelado 6x (1 + 5)	55%	431,98	431,98	431,98	431,98
Acumulado parcelado 6x		0,00	431,98	863,96	1.295,94
Recebimentos parcelado 10x (1 + 9)	15%	70,69	70,69	70,69	70,69
Acumulado parcelado 10x		0,00	70,69	141,38	212,06
Fraudes cartão de crédito	3%	141,38	141,38	141,38	141,38
<b>Total das entradas de caixa previstas</b>		<b>2.010,67</b>	<b>2.984,58</b>	<b>3.958,50</b>	<b>4.461,17</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 8 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 1 – Maio a Agosto.**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>
Vendas	100%	5.183,75	5.183,75	5.183,75	12.700,19
Recebimentos à vista	25%	1.295,94	1.295,94	1.295,94	3.175,05
Recebimentos parcelado 3x (1 + 2)	30%	518,38	518,38	518,38	1.270,02
Acumulado parcelado 3x		942,50	989,63	1.036,75	1.036,75
Recebimentos parcelado 6x (1 + 5)	55%	475,18	475,18	475,18	1.164,18
Acumulado parcelado 6x		1.727,92	2.203,09	2.246,29	2.289,49
Recebimentos parcelado 10x (1 + 9)	15%	77,76	77,76	77,76	190,50
Acumulado parcelado 10x		282,75	360,51	438,26	516,02
Fraudes cartão de crédito	3%	155,51	155,51	155,51	381,01
<b>Total das entradas de caixa previstas</b>		<b>5.164,90</b>	<b>5.764,96</b>	<b>5.933,04</b>	<b>9.261,01</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 9 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 1 – Setembro a Dezembro.**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
<b>Vendas</b>	100%	11.545,63	11.545,63	11.545,63	12.700,19
<b>Recebimentos à vista</b>	25%	2.886,41	2.886,41	2.886,41	3.175,05
<b>Recebimentos parcelado 3x (1 + 2)</b>	30%	1.154,56	1.154,56	1.154,56	1.270,02
<b>Acumulado parcelado 3x</b>		1.788,39	2.424,58	2.309,13	2.309,13
<b>Recebimentos parcelado 6x (1 + 5)</b>	55%	1.058,35	1.058,35	1.058,35	1.164,18
<b>Acumulado parcelado 6x</b>		3.021,69	3.648,06	4.231,24	4.814,41
<b>Recebimentos parcelado 10x (1 + 9)</b>	15%	173,18	173,18	173,18	190,50
<b>Acumulado parcelado 10x</b>		706,52	879,71	982,20	1.084,70
<b>Fraudes cartão de crédito</b>	3%	346,37	346,37	346,37	381,01
<b>Total das entradas de caixa previstas</b>		<b>10.442,74</b>	<b>11.878,48</b>	<b>12.448,70</b>	<b>13.626,98</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 10 – Previsão de Pagamentos Ano 1 – Janeiro a Abril.**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>
<b>Compras (reposição de estoque)</b>	40%	0,00	1.885,00	1.885,00	1.885,00
<b>À Vista</b>	60%	0,00	1.131,00	1.131,00	1.131,00
<b>Em 30 dias</b>	25%	0,00	0,00	471,25	471,25
<b>Em 60 dias</b>	15%	0,00	0,00	0,00	282,75
<b>Aluguel</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Água e Luz</b>		100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Telefone e Internet</b>		150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Aluguel/ Manutenção Loja Virtual</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Folha de pagamento (FP)</b>		3.926,85	3.926,85	3.926,85	3.926,85
<b>Novos investimentos</b>		-	-	-	-
<b>Distribuição de Resultados prevista</b>		-	-	-	-
<b>Total das saídas de caixa previstas</b>		<b>5176,85</b>	<b>6307,85</b>	<b>6779,10</b>	<b>7061,85</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 11 – Previsão de Pagamentos Ano 1 – Maio a Agosto.**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>
<b>Compras (reposição de estoque)</b>	40%	1.885,00	2.073,50	2.073,50	2.073,50
<b>À Vista</b>	60%	1.131,00	1.244,10	1.244,10	1.244,10
<b>Em 30 dias</b>	25%	471,25	471,25	518,38	518,38
<b>Em 60 dias</b>	15%	282,75	282,75	282,75	311,03
<b>Aluguel</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Água e Luz</b>		100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Telefone e Internet</b>		150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Aluguel/ Manutenção Loja Virtual</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Folha de pagamento (FP)</b>		3.926,85	3.926,85	3.926,85	3.926,85
<b>Amortização de empréstimos</b>		-	-	-	-
<b>Juros empréstimos</b>		-	-	-	-
<b>Novos investimentos</b>		-	-	-	-
<b>Distribuição de Resultados prevista</b>		-	-	-	-
<b>Total das saídas de caixa previstas</b>		<b>7.061,85</b>	<b>7.174,95</b>	<b>7.222,08</b>	<b>7.250,35</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 12 – Previsão de Pagamentos Ano 1 – Setembro a Dezembro**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
<b>Compras (reposição de estoque)</b>	40%	5.080,08	4.618,25	4.618,25	4.618,25
<b>À Vista</b>	60%	3.048,05	2.770,95	2.770,95	2.770,95
<b>Em 30 dias</b>	25%	518,38	1.270,02	1.154,56	1.154,56
<b>Em 60 dias</b>	15%	311,03	311,03	762,01	692,74
<b>Aluguel</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Água e Luz</b>		100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Telefone e Internet</b>		150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Aluguel/ Manutenção Loja Virtual</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Folha de pagamento (FP)</b>		3.926,85	3.926,85	3.926,85	3.926,85
<b>Amortização de empréstimos</b>		-	-	-	-
<b>Juros empréstimos</b>		-	-	-	-
<b>Novos investimentos</b>		-	-	-	2.000,00
<b>Distribuição de Resultados prevista</b>		-	-	-	-
<b>Total das saídas de caixa previstas</b>		<b>9.054,30</b>	<b>9.528,84</b>	<b>9.864,37</b>	<b>11.795,10</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 13 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 2 – Janeiro a Abril.**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>
<b>Vendas</b>	100%	20.735,00	20.735,00	20.735,00	20.735,00
<b>Recebimentos à vista</b>	25%	5.183,75	5.183,75	5.183,75	5.183,75
<b>Recebimentos parcelado 3x (1 + 2)</b>	30%	2.073,50	2.073,50	2.073,50	2.073,50
<b>Acumulado parcelado 3x</b>		2.424,58	3.343,52	4.147,00	4.147,00
<b>Recebimentos parcelado 6x (1 + 5)</b>	55%	1.900,71	1.900,71	1.900,71	1.900,71
<b>Acumulado parcelado 6x</b>		5.503,41	6.239,94	7.082,30	7.924,66
<b>Recebimentos parcelado 10x (1 + 9)</b>	15%	311,03	311,03	311,03	311,03
<b>Acumulado parcelado 10x</b>		1.204,52	1.367,10	1.678,12	1.911,39
<b>Fraudes cartão de crédito</b>	3%	622,05	622,05	622,05	622,05
<b>Total das entradas de caixa previstas</b>		<b>17.979,44</b>	<b>19.797,49</b>	<b>21.754,35</b>	<b>22.829,98</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 14 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 2 – Maio a Agosto.**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>
<b>Vendas</b>	100%	23.845,25	23.845,25	28.275,00	32.516,25
<b>Recebimentos à vista</b>	25%	5.961,31	5.961,31	7.068,75	8.129,06
<b>Recebimentos parcelado 3x (1 + 2)</b>	30%	2.384,53	2.384,53	2.827,50	3.251,63
<b>Acumulado parcelado 3x</b>		4.147,00	4.458,03	4.769,05	5.212,03
<b>Recebimentos parcelado 6x (1 + 5)</b>	55%	2.185,81	2.185,81	2.591,88	2.980,66
<b>Acumulado parcelado 6x</b>		8.767,02	9.788,65	10.073,75	10.764,92
<b>Recebimentos parcelado 10x (1 + 9)</b>	15%	357,68	357,68	424,13	487,74
<b>Acumulado parcelado 10x</b>		2.144,66	2.311,83	2.496,33	2.747,27
<b>Fraudes cartão de crédito</b>	3%	715,36	715,36	848,25	975,49
<b>Total das entradas de caixa previstas</b>		<b>25.232,65</b>	<b>26.732,48</b>	<b>29.403,13</b>	<b>32.597,82</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 15 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 2 – Setembro a Dezembro.**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
<b>Vendas</b>	100%	28.275,00	28.275,00	28.275,00	32.516,25
<b>Recebimentos à vista</b>	25%	7.068,75	7.068,75	7.068,75	8.129,06
<b>Recebimentos parcelado 3x (1 + 2)</b>	30%	2.827,50	2.827,50	2.827,50	3.251,63
<b>Acumulado parcelado 3x</b>		6.079,13	6.079,13	5.655,00	5.655,00
<b>Recebimentos parcelado 6x (1 + 5)</b>	55%	2.591,88	2.591,88	2.591,88	2.980,66
<b>Acumulado parcelado 6x</b>		11.844,87	12.536,04	12.942,10	13.348,16
<b>Recebimentos parcelado 10x (1 + 9)</b>	15%	424,13	424,13	424,13	487,74
<b>Acumulado parcelado 10x</b>		3.061,83	3.295,45	3.408,55	3.521,65
<b>Fraudes cartão de crédito</b>	3%	848,25	848,25	848,25	975,49
<b>Total das entradas de caixa previstas</b>		<b>33.049,82</b>	<b>33.974,61</b>	<b>34.069,65</b>	<b>36.398,41</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 16 – Previsão de Pagamentos Ano 2 – Janeiro a Abril.**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>
<b>Compras (reposição de estoque)</b>	40%	5.080,08	8.294,00	8.294,00	8.294,00
<b>À Vista</b>	60%	3.048,05	4.976,40	4.976,40	4.976,40
<b>Em 30 dias</b>	25%	1.154,56	1.270,02	2.073,50	2.073,50
<b>Em 60 dias</b>	15%	692,74	692,74	762,01	1.244,10
<b>Aluguéis</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Água e Luz</b>		100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Telefone e Internet</b>		150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Aluguel/ Manutenção Loja Virtual</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Folha de pagamento (FP)</b>		6.663,45	6.663,45	6.663,45	6.663,45
<b>Amortização de empréstimos</b>		-	-	-	-
<b>Juros empréstimos</b>		-	-	-	-
<b>Novos investimentos</b>		-	-	-	-
<b>Distribuição de Resultados prevista</b>		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>Total das saídas de caixa previstas</b>		15.808,80	17.852,61	18.725,36	19.207,45

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 17 – Previsão de Pagamentos Ano 2 – Maio a Agosto.**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>
<b>Compras (reposição de estoque)</b>	40%	8.294,00	9.538,10	9.538,10	11.310,00
<b>À Vista</b>	60%	4.976,40	5.722,86	5.722,86	6.786,00
<b>Em 30 dias</b>	25%	2.073,50	2.073,50	2.384,53	2.384,53
<b>Em 60 dias</b>	15%	1.244,10	1.244,10	1.244,10	1.430,72
<b>Aluguéis</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Água e Luz</b>		100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Telefone e Internet</b>		150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Aluguel/ Manutenção Loja Virtual</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Folha de pagamento (FP)</b>		6.663,45	6.663,45	9.368,35	9.368,35
<b>Amortização de empréstimos</b>		-	-	-	-
<b>Juros empréstimos</b>		-	-	-	-
<b>Novos investimentos</b>		-	2.000,00	-	-
<b>Distribuição de Resultados prevista</b>		3.000,00	3.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>Total das saídas de caixa previstas</b>		19.207,45	21.953,91	24.969,84	26.219,59

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 18 – Previsão de Pagamentos Ano 2 – Setembro a Dezembro.**

Projetado	%	Set	Out	Nov	Dez
Compras (reposição de estoque)	40%	13.006,50	11.310,00	11.310,00	11.310,00
À Vista	60%	7.803,90	6.786,00	6.786,00	6.786,00
Em 30 dias	25%	2.827,50	3.251,63	2.827,50	2.827,50
Em 60 dias	15%	1.430,72	1.696,50	1.950,98	1.696,50
Aluguéis		500,00	500,00	500,00	500,00
Água e Luz		100,00	100,00	100,00	100,00
Telefone e Internet		150,00	150,00	150,00	150,00
Aluguel/ Manutenção Loja Virtual		500,00	500,00	500,00	500,00
Folha de pagamento (FP)		9.368,35	9.368,35	9.368,35	9.368,35
Amortização de empréstimos		-	-	-	-
Juros empréstimos		-	-	-	-
Novos investimentos		-	-	-	23.000,00
Distribuição de Resultados prevista		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>Total das saídas de caixa previstas</b>		<b>27.680,47</b>	<b>27.352,48</b>	<b>27.182,83</b>	<b>49.928,35</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 19 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 3 – Janeiro a Abril.**

Projetado	%	Jan	Fev	Mar	Abr
Vendas	100%	56.550,00	56.550,00	56.550,00	56.550,00
Recebimentos à vista	25%	14.137,50	14.137,50	14.137,50	14.137,50
Recebimentos parcelado 3x (1 + 2)	30%	5.655,00	5.655,00	5.655,00	5.655,00
Acumulado parcelado 3x		6.079,13	8.906,63	11.310,00	11.310,00
Recebimentos parcelado 6x (1 + 5)	55%	5.183,75	5.183,75	5.183,75	5.183,75
Acumulado parcelado 6x		13.736,94	15.940,03	18.531,91	21.123,78
Recebimentos parcelado 10x (1 + 9)	15%	848,25	848,25	848,25	848,25
Acumulado parcelado 10x		3.698,37	4.235,60	4.726,17	5.216,74
Fraudes cartão de crédito	3%	1.696,50	1.696,50	1.696,50	1.696,50
<b>Total das entradas de caixa previstas</b>		<b>47.642,43</b>	<b>53.210,25</b>	<b>58.696,07</b>	<b>61.778,52</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 20 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 3 – Maio a Agosto.**

Projetado	%	Mai	Jun	Jul	Ago
Vendas	100%	67.860,00	67.860,00	70.687,50	84.825,00
Recebimentos à vista	25%	16.965,00	16.965,00	17.671,88	21.206,25
Recebimentos parcelado 3x (1 + 2)	30%	6.786,00	6.786,00	7.068,75	8.482,50
Acumulado parcelado 3x		11.310,00	12.441,00	13.572,00	13.854,75
Recebimentos parcelado 6x (1 + 5)	55%	6.220,50	6.220,50	6.479,69	7.775,63
Acumulado parcelado 6x		23.715,66	26.955,50	27.992,25	29.288,19
Recebimentos parcelado 10x (1 + 9)	15%	1.017,90	1.017,90	1.060,31	1.272,38
Acumulado parcelado 10x		5.640,86	6.171,02	6.764,79	7.400,98
Fraudes cartão de crédito	3%	2.035,80	2.035,80	2.120,63	2.544,75
<b>Total das entradas de caixa previstas</b>		<b>69.620,12</b>	<b>74.521,12</b>	<b>78.489,04</b>	<b>86.735,92</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.



**Tabela 21 – Previsão de Vendas e Recebimentos Ano 3 – Setembro a Dezembro.**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
<b>Vendas</b>	100%	70.687,50	70.687,50	70.687,50	84.825,00
<b>Recebimentos à vista</b>	25%	17.671,88	17.671,88	17.671,88	21.206,25
<b>Recebimentos parcelado 3x (1 + 2)</b>	30%	7.068,75	7.068,75	7.068,75	8.482,50
<b>Acumulado parcelado 3x</b>		15.551,25	15.551,25	14.137,50	14.137,50
<b>Recebimentos parcelado 6x (1 + 5)</b>	55%	6.479,69	6.479,69	6.479,69	7.775,63
<b>Acumulado parcelado 6x</b>		31.880,06	33.176,00	33.435,19	33.694,38
<b>Recebimentos parcelado 10x (1 + 9)</b>	15%	1.060,31	1.060,31	1.060,31	1.272,38
<b>Acumulado parcelado 10x</b>		8.249,23	8.821,80	9.033,86	9.245,93
<b>Fraudes cartão de crédito</b>	3%	2.120,63	2.120,63	2.120,63	2.544,75
<b>Total das entradas de caixa previstas</b>		<b>85.840,54</b>	<b>87.709,05</b>	<b>86.766,55</b>	<b>93.269,80</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 22 – Previsão de Pagamentos Ano 3 – Janeiro a Abril.**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>
<b>Compras (reposição de estoque)</b>	40%	13.006,50	22.620,00	22.620,00	22.620,00
<b>À Vista</b>	60%	7.803,90	13.572,00	13.572,00	13.572,00
<b>Em 30 dias</b>	25%	2.827,50	3.251,63	5.655,00	5.655,00
<b>Em 60 dias</b>	15%	1.696,50	1.696,50	1.950,98	3.393,00
<b>Aluguéis</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Água e Luz</b>		100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Telefone e Internet</b>		150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Aluguel/ Manutenção Loja Virtual</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Folha de pagamento (FP)</b>		16.890,35	16.890,35	16.890,35	16.890,35
<b>Amortização de empréstimos</b>		-	-	-	-
<b>Juros empréstimos</b>		-	-	-	-
<b>Novos investimentos</b>		-	-	-	-
<b>Distribuição de Resultados prevista</b>		7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
<b>Total das saídas de caixa previstas</b>		<b>37.468,25</b>	<b>43.660,48</b>	<b>46.318,33</b>	<b>47.760,35</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 23 – Previsão de Pagamentos Ano 3 – Maio a Agosto.**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>
<b>Compras (reposição de estoque)</b>	40%	22.620,00	27.144,00	27.144,00	28.275,00
<b>À Vista</b>	60%	13.572,00	16.286,40	16.286,40	16.965,00
<b>Em 30 dias</b>	25%	5.655,00	5.655,00	6.786,00	6.786,00
<b>Em 60 dias</b>	15%	3.393,00	3.393,00	3.393,00	4.071,60
<b>Aluguéis</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Água e Luz</b>		100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Telefone e Internet</b>		150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Aluguel/ Manutenção Loja Virtual</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Folha de pagamento (FP)</b>		16.890,35	16.890,35	22.029,40	22.029,40
<b>Amortização de empréstimos</b>		-	-	-	-
<b>Juros empréstimos</b>		-	-	-	-
<b>Novos investimentos</b>		-	10.000,00	-	-
<b>Distribuição de Resultados prevista</b>		7.000,00	7.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>Total das saídas de caixa previstas</b>		<b>47.760,35</b>	<b>60.474,75</b>	<b>59.744,80</b>	<b>61.102,00</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

**Tabela 24 – Previsão de Pagamentos Ano 3 – Setembro a Dezembro.**

<b>Projetado</b>	<b>%</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
<b>Compras (reposição de estoque)</b>	40%	33.930,00	28.275,00	28.275,00	28.275,00
<b>À Vista</b>	60%	20.358,00	16.965,00	16.965,00	16.965,00
<b>Em 30 dias</b>	25%	7.068,75	8.482,50	7.068,75	7.068,75
<b>Em 60 dias</b>	15%	4.071,60	4.241,25	5.089,50	4.241,25
<b>Aluguéis</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Água e Luz</b>		100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Telefone e Internet</b>		150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Aluguel/ Manutenção Loja Virtual</b>		500,00	500,00	500,00	500,00
<b>Folha de pagamento (FP)</b>		22.029,40	22.029,40	22.029,40	22.029,40
<b>Amortização de empréstimos</b>		-	-	-	-
<b>Juros empréstimos</b>		-	-	-	-
<b>Novos investimentos</b>		-	-	-	-
<b>Distribuição de Resultados prevista</b>		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>Total das saídas de caixa previstas</b>		<b>64.777,75</b>	<b>62.968,15</b>	<b>62.402,65</b>	<b>61.554,40</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### 7.4.5 Demonstrativo de Resultado Projetado

Os demonstrativos de resultados (Quadro 37, 38 e 39) foram obtidos a partir da apuração da receita bruta subtraindo-se os custos fixos e variáveis.

<b>DRE - Ano 1</b>	
<b>Receita Bruta</b>	<b>87.935,72</b>
<b>(-) Custos Variáveis</b>	<b>33.672,72</b>
Impostos (Simples Nacional)	3.517,43
Reposição Estoque	30.155,29
<b>Margem Contribuição</b>	<b>54.263,00</b>
<b>(-) Custos Fixos</b>	<b>63.322,20</b>
Folha de Pagamento	47.122,20
Aluguel Sala Comercial	6.000,00
Aluguel Loja Virtual	6.000,00
Água/ Luz	1.200,00
Internet/ Telefone	1.800,00
Depreciação	1.200,00
<b>Resultado Operacional</b>	<b>-9.059,20</b>
(-) Dividendos Sócios	0,00
<b>Resultado Líquido</b>	<b>-9.059,20</b>

**Quadro 37 – Demonstrativo de Resultado Projetado – Ano 1**

Fonte: Elaborado pelo Autor.

<b>DRE - Ano 2</b>	
<b>Receita Bruta</b>	<b>333.819,83</b>
<b>(-) Custos Variáveis</b>	<b>132.224,20</b>
Impostos (Simples Nacional)	20.325,88
Reposição Estoque	111.898,31
<b>Margem Contribuição</b>	<b>201.595,64</b>
<b>(-) Custos Fixos</b>	<b>112.750,80</b>
Folha de Pagamento	96.190,80
Aluguel Sala Comercial	6.000,00
Aluguel Loja Virtual	6.000,00
Água/ Luz	1.200,00
Internet/ Telefone	1.800,00
Depreciação	1.560,00
<b>Resultado Operacional</b>	<b>88.844,84</b>
(-) Dividendos Sócios	48.000,00
<b>Resultado Líquido</b>	<b>40.844,84</b>

**Quadro 38 – Demonstrativo de Resultado Projetado – Ano 2**

Fonte: Elaborado pelo Autor.

<b>DRE - Ano 3</b>	
<b>Receita Bruta</b>	<b>884.279,42</b>
<b>(-) Custos Variáveis</b>	<b>365.092,06</b>
Impostos (Simples Nacional)	69.618,31
Reposição Estoque	295.473,75
<b>Margem Contribuição</b>	<b>519.187,36</b>
<b>(-) Custos Fixos</b>	<b>251.758,50</b>
Folha de Pagamento	233.518,50
Aluguel Sala Comercial	6.000,00
Aluguel Loja Virtual	6.000,00
Água/ Luz	1.200,00
Internet/ Telefone	1.800,00
Depreciação	3.240,00
<b>Resultado Operacional</b>	<b>267.428,86</b>
(-) Dividendos Sócios	102.000,00
<b>Resultado Líquido</b>	<b>165.428,86</b>

**Quadro 39 – Demonstrativo de Resultado Projetado – Ano 3**  
 Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### **7.4.6 Payback**

O cálculo do *payback*, ou o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido, foi calculado por meio do levantamento do saldo dos fluxos de caixas mensais que igualam o valor inicialmente investido. O investimento inicial totaliza R\$ 21.520,00, mais as despesas pré-operacionais que totalizam R\$ 15.500,00 e mais o valor de R\$ 17.000,00 necessário para o capital de giro inicial da empresa, perfazendo um investimento total de R\$ 54.020,00.

O Quadro 40, representa os fluxos de caixa durante os três primeiros anos da empresa e demonstram que o capital investido será recuperado em abril do terceiro ano:

Ano 1		Ano 2		Ano 3	
Jan	(3.346,61)	Jan	1.331,47	Jan	6.361,94
Fev	(3.542,65)	Fev	741,96	Fev	5.317,72
Mar	(3.078,94)	Mar	1.719,03	Mar	7.732,06
Abr	(2.879,13)	Abr	2.253,73	Abr	9.140,07
Mai	(2.203,55)	Mai	4.524,97	Mai	16.390,41
Jun	(1.740,59)	Jun	5.196,30	Jun	18.207,48
Jul	(1.626,36)	Jul	2.684,95	Jul	12.459,08
Ago	1.540,21	Ago	4.008,53	Ago	18.721,99
Set	870,74	Set	2.968,75	Set	13.635,20
Out	1.774,50	Out	4.158,27	Out	17.158,59
Nov	1.986,38	Nov	4.416,46	Nov	16.790,22
Dez	3.186,80	Dez	6.840,41	Dez	23.514,10
<b>Total</b>	<b>(9.059,20)</b>	<b>Total</b>	<b>40.844,84</b>	<b>Total</b>	<b>165.428,86</b>

**Quadro 40 – Fluxo de Caixa dos Anos 1,2 e 3.**  
Fonte: Elaborado pelo Autor.

#### 7.4.7 Valor Presente Líquido – VPL

A taxa de desconto utilizada como referência para o cálculo do Valor Presente Líquido do negócio foi a soma da projeção da taxa Selic para o final de 2011, de 12,75%, acrescido de uma taxa de 10% como risco do negócio. O Valor Presente Líquido positivo, conforme a Tabela 25, é um indicativo da viabilidade do projeto.

**Tabela 25 – Cálculo do Valor Presente Líquido.**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Fluxos de Caixa	(9.059,20)	40.844,84	165.428,86	197.214,50
Valor Presente	(7.380,20)	27.107,80	89.443,09	109.170,69
Taxa de Desconto				22,75%
Investimento Inicial				54.020,00
<b>VPL</b>				<b>55.150,69</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

### 7.4.8 Taxa Interna de Retorno – TIR

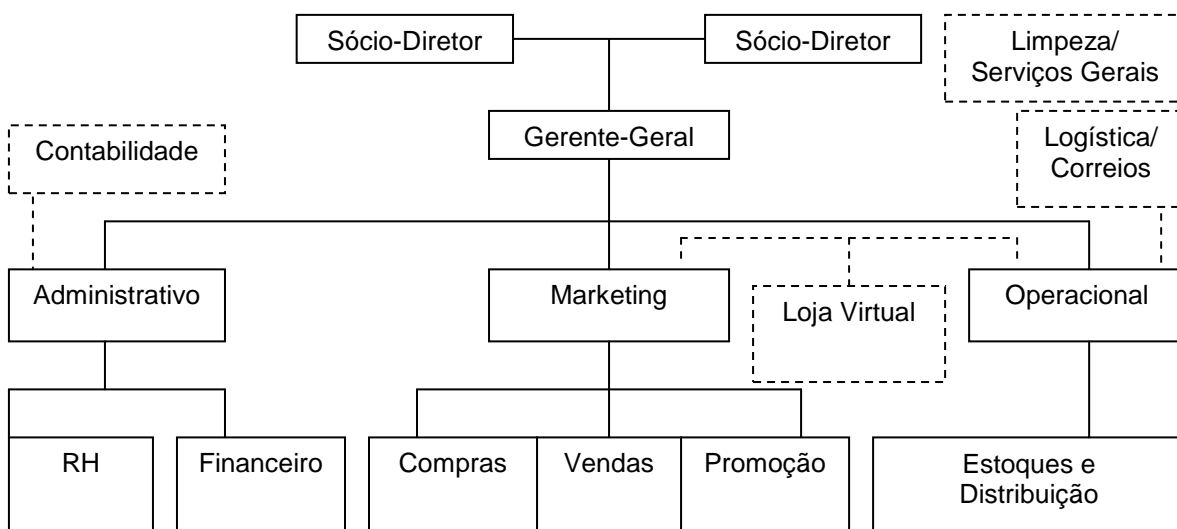
A Taxa Interna de Retorno calculada de 57%, conforme a Tabela 26, maior que a taxa de desconto de 22,75%, é um indicativo da viabilidade do negócio.

	<b>Ano 0</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
Fluxos de Caixa	(54.020,00)	(9.059,20)	40.844,84	165.428,86
<b>TIR</b>				<b>57%</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

### 7.5 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

O plano de negócios da empresa foi elaborado levando-se em consideração o crescimento da empresa e as estratégias utilizadas para a obtenção dos objetivos pretendidos. Dessa forma, nos anos iniciais do negócio foi projetada uma estrutura de recursos humanos voltada às atividades de divulgação da loja virtual e à qualidade dos serviços agregados como atendimento e pós-venda. Nessa etapa, as atividades que não são atividades-fim do negócio como transporte e logística, além da elaboração do site da loja virtual serão elaboradas por empresas terceirizadas.



**Figura 10: Organograma Funcional da Empresa**

Fonte: elaborado pelo autor.

A estrutura apresentada na Figura 10 representa o organograma funcional da empresa nos anos iniciais. As linhas contínuas representam os setores da empresa e as atividades desenvolvidas em cada um deles, enquanto as linhas tracejadas representam as empresas que realizam as atividades terceirizadas, demonstrando com qual setor estão diretamente ligadas. A figura do Gerente-Geral estabelece a ligação direta dos diretores da empresa com os setores, coordenando e gerenciando a empresa de um modo geral, adequando as atividades desenvolvidas com o planejamento estratégico elaborado pelos diretores.

Setor	Funções	Cargo
Diretoria	Realizar o Planejamento Estratégico da Empresa.	Diretor
Gerência-Geral	Coordenar os departamentos Administrativo, de Marketing e Operacional; estabelecer em conjunto com o setor de Marketing e com o setor Operacional os parâmetros da loja virtual.	Gerente-Geral
Administrativo	Coordenar e controlar os setores de RH e Financeiro.	Gerente-Administrativo
Marketing	Coordenar as áreas de Vendas, Compras e Promoção; determinar os preços dos produtos conforme as estratégias da direção da empresa; estabelecer quais as marcas serão comercializadas conforme a segmentação dos clientes; estabelecer em conjunto com o setor Operacional e o Gerente-Geral os parâmetros da loja virtual.	Gerente de Marketing
Operacional	Coordenar as atividades de estoque e distribuição; estabelecer em conjunto com o setor de Marketing e o Gerente-Geral as diretrizes da loja virtual; calcular o nível ótimo de estoque e determinar as políticas de estoque.	Gerente-Operacional
RH	Realizar folha de pagamento; pesquisar cursos e coordenar a realização dos mesmos junto aos funcionários e gerentes.	Assistente Administrativo
Financeiro	Controlar o fluxo de caixa da empresa; alocar os recursos financeiros.	Assistente Administrativo
Vendas	Controlar os pedidos dos clientes na loja virtual; atendimento de pós-venda e esclarecimentos de dúvidas.	Assistente de Marketing
Compras	Realizar pedidos junto aos fornecedores de acordo com a demanda prevista e as vendas realizadas; pesquisar em outras lojas virtuais os produtos mais vendidos e os produtos mais solicitados pelos clientes.	Assistente de Marketing
Promoção	Divulgar e gerenciar a loja virtual nas mídias sociais; gerenciar a carteira de clientes; utilizar as ferramentas de marketing digital (SEM, SEO, <i>e-mail marketing</i> ) para a prospecção de clientes.	Assistente de Marketing
Estoque e Distribuição	Controlar o estoque de acordo com o nível desejado; realizar a entrega dos produtos junto aos Correios ou transportadora.	Assistente Operacional

**Quadro 41 –Setor x Funções x Cargo**

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 41 representa os setores da empresa apresentados na Figura 10, o resumo de suas respectivas funções e atividades, assim como a denominação do cargo.

As atividades exercidas pelas empresas terceirizadas estão demonstradas no Quadro 42. Inicialmente as atividades que gerariam um maior custo se fossem exercidas pela empresa ou que necessitam de uma estrutura maior e mais complexa, assim como um nível maior de qualidade e conhecimento serão realizadas por empresas terceirizadas.

<b>Terceirizada</b>	<b>Atividades</b>
Logística/ Correios	Realizar a distribuição e entrega dos produtos.
Loja Virtual/ SEO/ SEM	Empresa responsável pela manutenção da loja virtual alugada e mecanismos de SEO e SEM.
Contabilidade	Realizar as atividades contábeis da empresa, como o recolhimento de impostos.
Limpeza/ Serviços Gerais	Realizar a limpeza das instalações físicas da empresa e pequenos serviços de reparação e manutenção.

**Quadro 42 – Atividades Realizadas por Empresas Terceirizadas**

Fonte: elaborado pelo autor

Os Quadros 43 a 47, representam o quadro funcional da empresa do Ano 1 até o final do Ano 3. Inicialmente o cargo de Gerente-Geral será exercido por um dos diretores, o qual acumulará outras funções e a medida que a empresa for crescendo essas funções serão exercidas por um funcionário específico do setor.

<b>Quadro Funcional - Ano 1</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Regime de Contratação</b>	<b>Salário/ Bolsa</b>	<b>Encargos</b>	<b>Total</b>
Gerente-Geral	CLT	1.000,00	780,50	1.780,50
Assistente de Marketing	CLT	700,00	546,35	1.246,35
Assistente de Marketing	Estágio - 6h	500,00	0,00	500,00
Assistente Administrativo	Estágio - 4h	400,00	0,00	400,00
Assistente Operacional	Estágio - 4h	400,00	0,00	400,00
<b>Folha de Pagamento</b>				<b>3.926,85</b>

**Quadro 43 – Quadro Funcional Ano 1**

Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 43 representa a estrutura durante todo o ano inicial da empresa. Essa estrutura, apesar de aparentar ser um pouco maior do que a necessária para o primeiro semestre pelo número médio de vendas realizadas no período, torna-se necessária, pois nessa fase inicial a divulgação e a qualidade dos serviços prestados em relação ao atendimento e entrega dos produtos é de suma importância



para não prejudicar a imagem da empresa. Assim, os setores de Marketing como Vendas e Promoção serão os mais trabalhados assim como o setor de Estoques e Distribuição. Essas atividades serão supervisionadas pelo Gerente-Geral, o qual exercerá as demais atividades necessárias para o pleno funcionamento da empresa.

Com o aumento de vendas projetadas e a necessária adequação do quadro funcional da empresa, novos funcionários serão contratados e alguns estagiários serão efetivados no segundo ano da empresa. O recrutamento será exercido com o auxílio de empresas de recrutamento e seleção como CIEE, Estagiar e Fundatec, assim como junto a empresas de recrutamento e seleção que realizam seus serviços na Internet, citando como exemplo a *Manager* e a *Catho*. Além do perfil profissional desejado que se enquadre com as funções que devam ser exercidas, o aspecto psicológico e a vontade de buscar desenvolvimento e conhecimento, assim como a afinidade com a área serão aspectos relevantes na escolha do profissional a ser contratado.

Os Quadros 44 e 45 representam a estrutura funcional da empresa no primeiro e no segundo semestre do Ano 2, respectivamente.

<b>Quadro Funcional - Ano 2/ Sem 1</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Regime de Contratação</b>	<b>Salário/ Bolsa</b>	<b>Encargos</b>	<b>Total</b>
Gerente-Geral	CLT	1.300,00	1.014,65	2.314,65
Assistente Administrativo	Estágio - 6h	500,00	0,00	500,00
Assistente de Marketing	CLT	800,00	624,40	1.424,40
Assistente de Marketing	CLT	800,00	624,40	1.424,40
Assistente de Marketing	Estágio - 6h	500,00	0,00	500,00
Assistente Operacional	Estágio - 6h	500,00	0,00	500,00
<b>Folha de Pagamento</b>				<b>6.663,45</b>

**Quadro 44 – Quadro Funcional Ano 2/ Sem 1**

Fonte: Elaborado pelo autor

<b>Quadro Funcional - Ano 2/ Sem 2</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Regime de Contratação</b>	<b>Salário/ Bolsa</b>	<b>Encargos</b>	<b>Total</b>
Gerente-Geral	CLT	1.500,00	1.170,75	2.670,75
Assistente Administrativo	CLT	800,00	624,40	1.424,40
Assistente de Marketing	CLT	800,00	624,40	1.424,40
Assistente de Marketing	CLT	800,00	624,40	1.424,40
Assistente de Marketing	CLT	800,00	624,40	1.424,40
Assistente de Marketing	Estágio - 6h	500,00	0,00	500,00
Assistente Operacional	Estágio - 6h	500,00	0,00	500,00
<b>Folha de Pagamento</b>				<b>9.368,35</b>

**Quadro 45 – Quadro Funcional Ano 2/ Sem 2**

Fonte: Elaborado pelo autor

Os Quadros 46 e 47 representam a estrutura funcional no primeiro e no segundo semestre do terceiro ano, respectivamente. Outro aspecto importante que deve ser levado em consideração além da identificação com a atividade-fim da empresa é o perfil dos funcionários em relação à área onde atuam. Aliado a isso, outro fator que será buscado é a variedade de inter-relações com diversas áreas. Assim, serão buscados profissionais da área de Administração, Engenharia de Produção, Publicidade, Informática, Design e outras que possam agregar valor e criar um diferencial competitivo frente a outras empresas do setor.

<b>Quadro Funcional - Ano 3/ Sem 1</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Regime de Contratação</b>	<b>Salário/ Bolsa</b>	<b>Encargos</b>	<b>Total</b>
Gerente-Geral	CLT	1.800,00	1.404,90	3.204,90
Gerente Administrativo	CLT	1.100,00	858,55	1.958,55
Assistente Administrativo	Estágio - 6h	500,00	0,00	500,00
Gerente de Marketing	CLT	1.100,00	858,55	1.958,55
Assistente de Marketing	CLT	900,00	702,45	1.602,45
Assistente de Marketing	CLT	900,00	702,45	1.602,45
Assistente de Marketing	CLT	900,00	702,45	1.602,45
Assistente de Marketing	Estágio - 6h	500,00	0,00	500,00
Assistente de Marketing	Estágio - 4h	400,00	0,00	400,00
Gerente Operacional	CLT	1.100,00	858,55	1.958,55
Assistente Operacional	CLT	900,00	702,45	1.602,45
<b>Folha de Pagamento</b>				<b>16.890,35</b>

**Quadro 46 – Quadro Funcional Ano 3/ Sem 1.**

Fonte: Elaborado pelo autor

<b>Quadro Funcional - Ano 3/ Sem 2</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Regime de Contratação</b>	<b>Salário/ Bolsa</b>	<b>Encargos</b>	<b>Total</b>
Gerente-Geral	CLT	2.100,00	1.639,05	3.739,05
Gerente Administrativo	CLT	1.100,00	858,55	1.958,55
Assistente Administrativo	CLT	900,00	702,45	1.602,45
Assistente Administrativo	Estágio - 6h	500,00	0,00	500,00
Gerente de Marketing	CLT	1.100,00	858,55	1.958,55
Assistente de Marketing	CLT	900,00	702,45	1.602,45
Assistente de Marketing	CLT	900,00	702,45	1.602,45
Assistente de Marketing	CLT	900,00	702,45	1.602,45
Assistente de Marketing	CLT	900,00	702,45	1.602,45
Assistente de Marketing	Estágio - 6h	500,00	0,00	500,00
Assistente de Marketing	Estágio - 6h	500,00	0,00	500,00
Assistente de Marketing	Estágio - 4h	400,00	0,00	400,00
Assistente de Marketing	Estágio - 4h	400,00	0,00	400,00
Gerente Operacional	CLT	1.100,00	858,55	1.958,55
Assistente Operacional	CLT	900,00	702,45	1.602,45
Assistente Operacional	Estágio - 6h	500,00	0,00	500,00
<b>Folha de Pagamento</b>				<b>22.029,40</b>

**Quadro 47 – Quadro Funcional Ano 3/ Sem 2.**

Fonte: Elaborado pelo autor

Pelo faturamento anual projetado a empresa se enquadra no regime de tributação do Simples Nacional, assim os encargos sociais que incidem sobre a folha de pagamento estão definidos na categoria de empresas optantes pelo Simples Nacional – Comércio.

**Tabela 27 – Resumo dos Encargos Sociais do Empregador**

01 - INSS	-
02 - SESI/ SESC	-
03 - SENAI/ SENAC	-
04 - SEBRAE	-
05 - INCRA	-
06 - Salário-Educação	-
07 - Risco Acidente Trabalho (RAT)	-
08 - FGTS	8,00%
<b>Sub-Total 1</b>	<b>8,00%</b>
09 - Repouso Semanal Remunerado	23,19%
10 - Férias	12,67%
11 - Feriados	4,34%
12 - Aviso Prévio	2,47%
13 - Auxílio-Doença (Previdenciário/ Acidentário)	5,43%
14 - 13º Salário	10,86%
15 - Licença-paternidade	0,02%
<b>Sub-Total 2</b>	<b>58,98%</b>
16 - Multa Rescisória de 40% do FGTS nas dispensas sem justa causa	5,08%
17 - Adicional 10% referente a Lei Complementar 110/ 01	1,27%
<b>Sub-Total 3</b>	<b>6,35%</b>
Incidências do Sub-Total 1 sobre o Sub-Total 2	4,72%
<b>Sub-Total 4</b>	<b>4,72%</b>
<b>Total</b>	<b>78,05%</b>

Fonte: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional>

## 7.6 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional contempla os processos de comercialização, o processo de compra junto aos fornecedores, o ciclo de pedido e o controle dos estoques.

### **7.6.1 Fornecedores**

A empresa trabalhará com três categorias de fornecedores, com no mínimo um fornecedor em cada categoria:

1. Aquisição de produtos para estoque – compras em grande volume, com periodicidade maior. Neste caso, os produtos adquiridos são aqueles que possuem maior rotatividade e maior procura, assim torna-se mais vantajoso adquirir uma quantidade maior desses produtos, aumentando a disponibilidade do mesmo e qualificando o nível de serviço ao cliente. Os produtos enquadrados nesta categoria equivalem a 30% do valor final do produto vendido.

2. Aquisição de produtos com possibilidade média de vendas e rotatividade baixa. Nesta categoria estão enquadrados aqueles produtos que não têm grande procura, porém é importante possuir uma quantidade mínima desses produtos para não perder em nível de serviço, perdendo assim clientes para as lojas concorrentes. Os produtos enquadrados nessa categoria equivalem a 40% do valor final do produto vendido.

3. Aquisição de produtos sob demanda. Os produtos enquadrados nessa categoria só serão adquiridos quando solicitados pelos clientes, ou aqueles produtos que não possuem uma procura considerável e que valha a pena mantê-los em estoque. Os produtos nesta categoria possuem um valor de 45% do produto final. A diferença em relação aos produtos do item anterior se dá principalmente ao aumento dos custos de frete e transporte.

Os fornecedores serão obtidos através do contato com distribuidores cadastrados na Associação dos Distribuidores e Importadores de Perfumes, Cosméticos e Similares (ADIPEC), de outras lojas virtuais do ramo e de importação direta pela empresa.

### **7.6.2 Ciclo do Pedido**

O ciclo do pedido da empresa é composto de dois ciclos. O primeiro ciclo tem início com a efetivação da compra do cliente na loja virtual, o qual gera uma ordem

de compra para o setor de vendas que repassa ao setor de estoque e distribuição. Essa etapa é totalmente *on-line* e se dá praticamente em tempo real, por meio do sistema integrado da loja virtual. No momento que o pedido chega ao setor de estoque e distribuição esse é classificado de acordo com o produto e a região de entrega. Em seguida, o setor de estoque e distribuição define qual a melhor maneira de entrega do pedido. Por fim o mesmo é enviado via SEDEX, e-SEDEX, SEDEX 10, transportadora ou serviço de tele-entrega. O ciclo completo deve ser finalizado em até cinco dias úteis.

O segundo ciclo diz respeito à aquisição de mercadorias junto aos fornecedores. Primeiramente, o setor de vendas gera um relatório com as vendas realizadas no mês anterior e outro relatório com as buscas de produtos realizadas na loja e não encontrados pelos clientes. De posse desses relatórios e com os relatórios de vendas por um período de até doze meses anteriores, o setor de compras realiza uma projeção de vendas para os três meses seguintes. O setor de estoque emite um relatório com o nível de estoque de cada produto para o setor de compras. Assim, o setor de compras tem o conhecimento da quantidade de cada produto necessária e decide qual o tipo de fornecedor do qual irá adquirir as mercadorias de acordo com o prazo estimado de venda de cada produto.

### **7.6.3 Entrega**

A entrega dos produtos ocorrerá, principalmente, pelos Correios, por oferecerem serviços que possuem um alcance bastante completo em todo território nacional e com preço bastante acessível. Entre os serviços oferecidos pelos Correios podemos destacar o SEDEX, SEDEX-10 e o e-SEDEX.

O SEDEX possui entrega domiciliar, em dias úteis, em todos os municípios do Brasil, além da rastreabilidade completa do objeto pelo site dos Correios. O SEDEX-10, além dos serviços oferecidos pelo SEDEX, possui como benefício principal a entrega até as dez horas da manhã do dia seguinte ao da postagem. O Quadro 51 apresenta os valores dos serviços de SEDEX e SEDEX-10 para algumas das principais cidades brasileiras, enviadas de Porto Alegre - onde está situada a empresa, além do tempo de entrega relacionado ao serviço oferecido pelo SEDEX.

<b>Cidade - Estado</b>	<b>SEDEX</b>	<b>Entrega</b>	<b>SEDEX-10</b>
Florianópolis - SC	27,40	D + 1	38,75
Curitiba - PR	27,40	D + 1	38,75
Vitória - ES	47,40	D + 2	69,30
São Paulo - SP	35,90	D + 1	54,65
Rio de Janeiro - RJ	42,90	D + 1	54,65
Belo Horizonte - MG	47,40	D + 1	75,75
Salvador - BA	52,20	D + 1	72,95
Manaus - AM	71,90	D + 2	-

**Quadro 48 – Relação Prazo x Valores, SEDEX e SEDEX-10**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no sistema de cálculos do *site* dos Correios.

O e-SEDEX é um serviço dos Correios para remessa expressa de mercadorias adquiridas por meio do comércio eletrônico, com preços diferenciados para as lojas *on-line* que contratam este serviço. O serviço atende 205 localidades, que representam boa parte do volume de compras no comércio eletrônico brasileiro. Os prazos de entrega variam de zero a três dias a partir da data de postagem, conforme a modalidade do serviço e a origem e destino da encomenda.

O e-SEDEX tem em seu pacote de serviços básicos a identificação da encomenda pelo sistema de rastreamento de objetos, o seguro automático de R\$ 150,00 e a entrega porta a porta. Além disso, oferece como serviços opcionais: aviso de recebimento, entrega apenas à pessoa identificada como destinatário da encomenda, seguro adicional, devolução de documentos (retorno de documentos que precisam ser apresentados/ assinados pelo destinatário) e logística reversa.

Para utilizar o serviço é necessário que haja a celebração de um contrato com os Correios, ser pessoa jurídica com loja virtual própria que possua vitrine, carrinho de compras, identificação do cliente, cálculo de frete e ao menos uma das seguintes formas de pagamento: cartão de crédito/ débito, depósito bancário, transferência eletrônica ou boleto bancário gerado *on-line*. Com preços mais atrativos do que os do SEDEX, o contrato do e-SEDEX requer um pagamento mínimo mensal de R\$ 1.000,00, somente a partir do terceiro mês do contrato.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Indubitavelmente, o comércio eletrônico está modificando a forma de comercialização de produtos, com a disseminação do uso da Internet esse é um mercado que não pode ser relegado ou subestimado. Apesar do crescimento vertiginoso que o comércio eletrônico teve no Brasil nos últimos dez anos, ainda existe muito a explorar. Se compararmos a adoção da Internet pela população brasileira de apenas 38%, mesmo ocupando a quinta posição entre os países com maior número de usuários de Internet no mundo, verificamos que existe um campo muito amplo a se desenvolver. Aliado a isso, comparando o número de 23 milhões de e-consumidores frente aos quase 76 milhões de usuários de Internet no Brasil, não resta dúvidas em relação ao potencial do mercado de comércio eletrônico.

Além disso, a consolidação do mercado brasileiro de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos entre os três maiores mercados mundiais e a força que este mesmo mercado exerce no comércio eletrônico não suscita nenhuma dúvida sobre as excelentes oportunidades que podem ser desenvolvidas nesse mercado.

O presente trabalho buscou explorar o potencial do comércio eletrônico aliado ao desenvolvimento e a força do mercado de produtos de saúde e beleza no cenário do comércio eletrônico brasileiro desenvolvendo um plano de negócios para identificar as características e particularidades do setor para o melhor aproveitamento das oportunidades e preparação frente às ameaças que possivelmente poderiam ocorrer.

O empreendimento foi planejado buscando desenvolvê-lo de maneira dinâmica e sustentável. Assim, foi estudada uma maneira da empresa crescer à medida que fosse necessário para a empresa, utilizando as melhores práticas relacionadas ao campo da Administração. Para isso foram utilizados os conhecimentos adquiridos ao longo desse curso de Administração e alguns deles aprofundados no Capítulo 4 deste trabalho (Referencial Teórico).

Além disso, a elaboração desse trabalho possibilitou a consolidação e o aprofundamento do tema Plano de Negócios e seus componentes (Plano de Marketing, Plano Financeiro, Plano de Recursos Humanos e Plano Operacional).

Por fim, é imprescindível considerarmos todo o dinamismo da Internet, as mudanças nesse território avançam de forma exponencial e podem surgir novas ferramentas a qualquer instante enquanto outras se tornam obsoletas. Dessa forma, o plano de negócios precisa se adaptar a todo esse dinamismo de forma flexível e com constantes atualizações.



## REFERÊNCIAS

ABIHPEC, Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do Setor: 2009 – 2010**. ABIHPEC, 2010. São Paulo: ABIHPEC, 2010.

ABIHPEC, Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos; ABDI, Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial; SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **II Caderno de tendências: 2010/ 2011**. São Paulo: ABIHPEC, 2010.

ALBERTIN, A. L. **Evolução do comércio eletrônico no mercado brasileiro**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis : ENANPAD, 2000.

AMARAL, Willer Ferreira. **Como elaborar um planejamento de Recursos Humanos**. Belo Horizonte. SEBRAE/MG, 2008.

BAPTISTA, Cláudio Santiago; BOTELHO, Delane. **Escolha de Canais de Venda em Comércio Eletrônico**. São Paulo: Revista de Administração Mackenzie, Vol. 8, No 1 (2007)

CLEMENTE, Armando Clemente. **Planejamento do Negócio: como transformar idéias em realizações**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2004.

COMSCORE. **ComScore – SOI Brazil Webinar**. Fevereiro 2010. Disponível em [www.comscore.com](http://www.comscore.com).

CZINKOTA, Michael R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

F/RADAR. **F/ Radar 7ª Edição, Abril 2010**. Disponível em [www.fnazca.com.br](http://www.fnazca.com.br)

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson. 2006.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **E-marketing**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.  
MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCDONALD, Malcom. **Planos de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

MIRSHAWKA, Victor. **Empreender é a solução**. 2ª Edição. São Paulo: DVS Editora, 2004.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília : SEBRAE, 2007.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira**. 2.ed. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2002.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital: tudo o que você precisa saber sobre marketing e publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

WEB SHOPPERS. **Web Shoppers – 22ª ed.**, 2010. Disponível em < [www.webshoppers.com.br](http://www.webshoppers.com.br) > Acessado em: 28 de outubro de 2010.

WEB SHOPPERS. **Web Shoppers – 21ª ed.**, 2009. Disponível em < [www.webshoppers.com.br](http://www.webshoppers.com.br) > Acessado em: 29 de outubro de 2010.

WEB SHOPPERS. **Web Shoppers – 16ª ed.**, 2007. Disponível em < [www.webshoppers.com.br](http://www.webshoppers.com.br) > Acessado em: 27 de outubro de 2010.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM Eugene F.. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10ª edição. São Paulo. Person Makron Books. 2000.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 3ª edição. São Paulo. Person Makron Books. 2007.

*WEB SITES:*

<http://www.Marketnews.com.br>. Acessado em 15 de abril de 2011

<http://www.sebrae.com.br/setor/cosmeticos>. Acessado em 21 de abril de 2011.

<http://www.zerohora.clicrbs.com.br>. Acessado em 21 de abril de 2011.

<http://www.infomoney.com.br>. Acessado em 21 de abril de 2011

<http://www.mobilepedia.com.br>. Acessado em 21 de abril de 2011.

<http://www.e-commerce.org.br>. Acessado em 15 de março de 2011.

<http://www.ebit.com.br>. Acessado em: 07 de dezembro de 2010 e 20 de abril de 2011.

<http://www.ebitempresa.com.br>. Acessado em: 26 de outubro de 2010.

<http://www.elifa.com.br>. Acessado em: 10 de junho de 2011.

<http://www.correios.com.br>. Acessado em: 11 de junho de 2011.

## ANEXOS

### I. PESQUISAS

#### I.1 ComScore

A ComScore mede o comportamento do consumidor no mundo através do seu projeto de painel proprietário, tecnologia patenteada de captura de dados e rede de acesso de dados on-line. O painel ComScore utiliza uma metodologia sofisticada, criada para medir com precisão as pessoas e seus comportamentos no ambiente digital. Esta grande rede de informações oferece uma visão de alta qualidade e mais completa de navegação na Internet, compras e outras atividades, no ambiente digital e no *off-line*. O painel ComScore inclui aproximadamente 2 milhões de pessoas sob medições contínuas no mundo inteiro, com 1 milhão de residentes nos EUA e mais 1 milhão distribuído entre 170 países.

#### Usuários Internet Mundo (2010)

País	França	Índia	Brasil	Reino Unido	Coréia do Sul	Canadá	Itália
Usuários (milhões)	41,9	41,6	40	38,6	30,2	23	22,7

Fonte: ComScore, 2011.

#### Usuários Internet América Latina (2010)

País	Brasil	México	Argentina	Colômbia	Chile	Peru	Venezuela
Usuários (milhões)	40	17,8	12,8	12,3	7,3	3,8	2,9

Fonte: ComScore, 2011.

### Horas *On-line* Mensais (2010)

País	Brasil	México	Argentina	Colômbia	Chile	Peru	Venezuela
Usuários (milhões)	24,3	24,1	25	20,1	22,8	24,7	19,8

Fonte: ComScore, 2011.

### População on-line Brasil (em milhões)

2009	2010
33,3	40

Fonte: ComScore, 2011.

### Composição usuários Brasil por faixa etária (em percentual)

Ano	15-24	25-34	35-44	45-54	55+
2009	31	34	21	9	5
2010	29	34	21	11	5

Fonte: ComScore, 2011.

### Gênero por horas on-line (mensais)

Idade	Masculino	Feminino
15-24	28,5	28,5
25-34	22,3	21,7
35-44	22,3	24,6
45-54	21,8	23,6
55+	23,3	21,6

Fonte: ComScore, 2011.

## I.II. Centro de Estudos sobre as Tecnologias de Informação e da Comunicação

Criado em 2005, o Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC) é o departamento do NIC responsável pela coordenação e publicação de pesquisas sobre a disponibilidade e uso da Internet no Brasil. Esses estudos são referência para a elaboração de políticas públicas que garantam o acesso da população às Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), assim como para monitorar e avaliar o impacto socioeconômico das TICs.

FREQUENCIA DO ACESSO - INDIVIDUAL À INTERNET					
Percentual (%)		Diariamente	Pelo menos uma vez por semana	Pelo menos uma vez por mês	Menos que uma vez por mês
Total Brasil		58	30	9	3
Área	Urbana	59	30	9	3
	Rural	43	37	13	6
Regiões do País	Sudeste	61	27	9	3
	Nordeste	52	35	9	4
	Sul	58	31	8	2
	Norte	52	33	12	2
	Centro-Oeste	58	31	9	2
Sexo	Masculino	60	29	9	3
	Feminino	56	32	9	3
Grau de Instrução	Analfabeto/ Básico	36	45	14	5
	Fundamental	46	38	13	4
	Médio	57	31	9	3
	Superior	78	18	4	1
Faixa Etária	De 10 a 15 anos	46	40	11	3
	De 16 a 24 anos	60	30	8	2
	De 25 a 34 anos	61	26	10	4
	De 35 a 44 anos	62	27	8	3
	De 45 a 59 anos	63	26	9	1
	De 60 anos ou mais	47	29	17	7
Renda Familiar	Até R\$ 465	32	44	19	6
	R\$ 466 - R\$ 930	42	39	14	5
	R\$ 931 - R\$ 1395	55	33	9	3
	R\$ 1396 - R\$ 2325	67	27	6	1
	R\$ 2326 - R\$ 4650	77	16	4	2
	R\$ 4651 ou mais	86	12	2	-
Classe Social	A	84	15	1	-
	B	74	20	5	1
	C	51	35	11	3
	DE	33	45	17	5

fonte: Cetic.br, 2010.

A TIC DOMICÍLIOS e USUÁRIOS medem o uso das tecnologias de comunicação e informação nos domicílios brasileiros. As entrevistas são realizadas presencialmente, em domicílios em áreas urbanas e rurais com indivíduos a partir dos 10 anos. Os resultados permitem a apresentação dos indicadores por área, regiões do país, sexo, grau instrução, faixa etária, renda familiar, classe social e situação de emprego.

TEMPO GASTO NA INTERNET POR SEMANA									
Percentual (%)		Menos de 1h	1h - 5h	6h - 10h	11h - 15h	16h - 20h	21h - 30h	Mais de 31h	NS/ NR
Total Brasil		7	49	17	7	5	6	7	2
Área	Urbana	7	48	17	7	5	7	8	2
	Rural	9	59	17	5	3	3	2	1
Regiões do País	Sudeste	8	46	16	7	5	7	9	2
	Nordeste	6	55	18	6	4	5	4	1
	Sul	7	48	16	7	7	6	8	1
	Norte	7	54	17	5	4	5	5	2
	Centro-Oeste	4	50	18	11	4	5	6	2
Sexo	Masculino	7	45	17	7	6	7	9	2
	Feminino	7	52	17	7	4	6	6	2
Grau de Instrução	Analfabeto/ Básico	13	60	14	3	2	3	2	2
	Fundamental	9	58	14	5	3	6	5	1
	Médio	7	50	17	7	4	6	7	2
	Superior	3	35	21	10	8	9	13	1
Faixa Etária	De 10 a 15 anos	9	58	15	6	3	5	3	1
	De 16 a 24 anos	4	49	18	7	5	7	8	1
	De 25 a 34 anos	7	44	17	7	5	8	9	1
	De 35 a 44 anos	8	44	17	9	7	5	9	1
	De 45 a 59 anos	8	45	15	7	5	5	9	5
	De 60 anos ou mais	16	49	27	2	1	1	1	3
Renda Familiar	Até R\$ 465	12	68	11	2	1	2	2	2
	R\$ 466 - R\$ 930	11	60	14	4	2	4	3	2
	R\$ 931 - R\$ 1395	6	50	18	7	5	7	5	2
	R\$ 1396 - R\$ 2325	5	44	19	9	5	8	8	1
	R\$ 2326 - R\$ 4650	5	35	20	10	6	10	13	1
	R\$ 4651 ou mais	1	27	15	10	15	9	21	2
Classe Social	A	4	25	28	9	10	8	14	2
	B	5	38	18	9	7	8	13	2
	C	8	53	17	6	4	6	5	2
	DE	12	68	12	3	1	2	2	1

fonte: Cetic.br, 2010.

<b>JÁ COMPRARAM PELA INTERNET</b>			
Percentual (%)		Sim	Não
Total Brasil		19	81
Área	Urbana	20	80
	Rural	9	91
Regiões do País	Sudeste	23	77
	Nordeste	12	88
	Sul	20	80
	Norte	19	81
	Centro-Oeste	19	81
Sexo	Masculino	22	78
	Feminino	17	83
Grau de Instrução	Analfabeto/ Básico	4	96
	Fundamental	7	93
	Médio	18	82
	Superior	41	59
Faixa Etária	De 10 a 15 anos	4	96
	De 16 a 24 anos	18	82
	De 25 a 34 anos	26	74
	De 35 a 44 anos	29	71
	De 45 a 59 anos	26	74
	De 60 anos ou mais	22	78
Renda Familiar	Até R\$ 465	7	93
	R\$ 466 - R\$ 930	7	93
	R\$ 931 - R\$ 1395	16	84
	R\$ 1396 - R\$ 2325	24	76
	R\$ 2326 - R\$ 4650	39	61
	R\$ 4651 ou mais	53	47
Classe Social	A	59	41
	B	33	67
	C	13	87
	DE	5	95

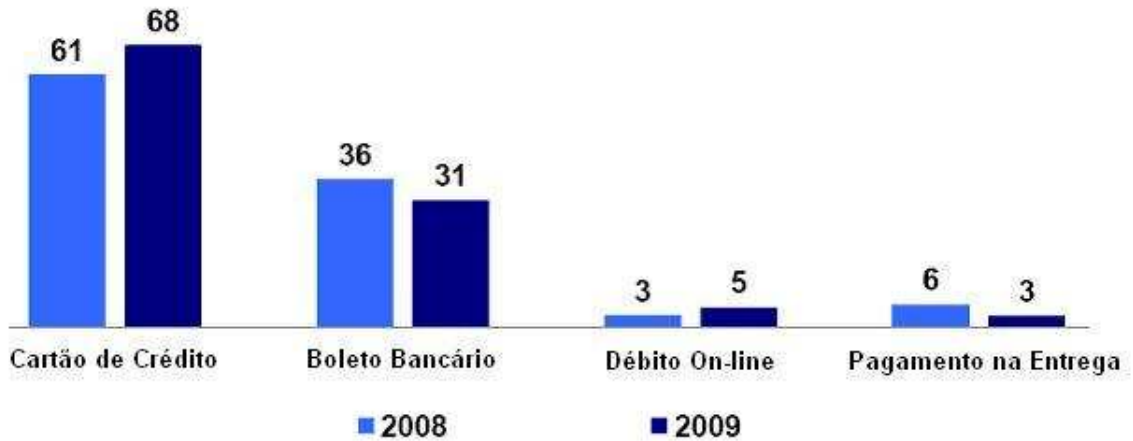
fonte: Cetic.br, 2010.



PROPORÇÃO DE INDIVÍDUOS QUE JÁ COMPRARAM PRODUTOS E SERVIÇOS PELA INTERNET - ÚLTIMA COMPRA					
Percentual (%)		Há menos de 3 meses	Nos últimos 12 meses	Há mais de 12 meses	Nunca comprou pela internet
Total Brasil		9	16	3	81
Área	Urbana	9	17	4	80
	Rural	4	7	2	91
Regiões do País	Sudeste	10	19	4	77
	Nordeste	6	10	2	88
	Sul	8	16	3	80
	Norte	8	15	3	81
	Centro-Oeste	10	16	3	81
Sexo	Masculino	10	18	4	78
	Feminino	8	14	3	83
Grau de Instrução	Analfabeto/ Básico	2	3	1	96
	Fundamental	3	6	2	93
	Médio	7	14	4	82
	Superior	20	35	6	59
Faixa Etária	De 10 a 15 anos	2	3	1	96
	De 16 a 24 anos	8	15	3	82
	De 25 a 34 anos	13	21	5	74
	De 35 a 44 anos	12	25	3	71
	De 45 a 59 anos	11	21	5	74
	De 60 anos ou mais	4	10	13	78
Renda Familiar	Até R\$ 465	2	4	2	93
	R\$ 466 - R\$ 930	2	5	2	93
	R\$ 931 - R\$ 1395	7	13	3	84
	R\$ 1396 - R\$ 2325	11	21	3	76
	R\$ 2326 - R\$ 4650	19	32	7	61
	R\$ 4651 ou mais	29	48	5	47
Classe Social	A	35	52	7	41
	B	16	28	5	67
	C	5	10	3	87
	DE	2	3	2	95

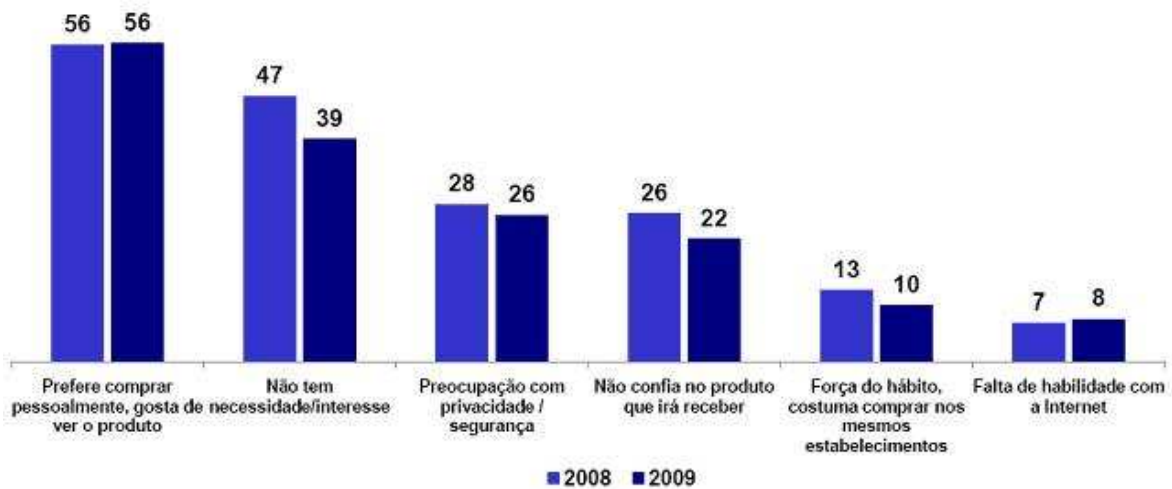
fonte: Cetic.br, 2010.

Formas de pagamento para compras na Internet (%) – percentual sobre o total de usuários que adquiriu serviços ou produtos pela Internet.



fonte: Cetic.br, 2010.

Motivos para não comprar pela Internet (%) – percentual sobre o total de usuários que nunca adquiriram serviços ou produtos pela Internet.



fonte: Cetic.br, 2010.

### I.III. E-Bit/ Web Shoppers

Presente no mercado brasileiro desde janeiro de 2000, a E-Bit é referência no fornecimento de informações sobre *e-commerce* nacional. Diariamente, por meio de um sofisticado sistema de coleta de dados, a E-Bit gera informações detalhadas sobre o comércio eletrônico, a partir de dados do próprio consumidor on-line após a efetivação de compras em mais de 2.500 lojas virtuais brasileiras. A E-Bit desenvolveu o *Web Shoppers*, uma publicação que tem por objetivo difundir as informações em relação ao comércio eletrônico, preferências e comportamento dos consumidores assim como pontos a serem melhorados no desenvolvimento do *e-commerce* brasileiro.

Ano	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Faturamento (em R\$ bilhões)	14,8	10,6	8,2	6,3	4,4	2,5	1,75	1,18	0,85	0,54
Crescimento nominal em relação ao ano anterior	40%	29%	30%	43%	76%	43%	48%	39%	57%	-
Tiquete médio (R\$)	373	335	328	302	296	287	308	284	230	205
e-consumidores (em milhões)	23	17,6	13,2	9,5	7	4,8	3,4	2,6	2	1,1
Crescimento nominal e-consumidores	30%	33%	39%	36%	46%	41%	31%	30%	81%	-

Fonte: Ebit, compilação Web Shoppers.

No primeiro semestre de 2011, a estimativa é de um faturamento em torno de R\$ 8,8 bilhões. Esse valor é maior do que todo o faturamento do ano de 2008 (R\$ 8,2 bilhões).

Somente nos primeiros 6 meses de 2011, 4 milhões de pessoas farão sua primeira compra virtual, somando assim 27 milhões de e-consumidores que fizeram, ao menos, uma compra on-line até hoje.

O tíquete médio das compras femininas aumentou de R\$ 240 em 2005 para R\$ 314 em 2010. No entanto, continua significativamente menor ao tíquete médio dos gastos efetuados pelos homens que foi de R\$ 425.

Categorias de produtos mais vendidos x ano				
Categorias	2010	2009	2008	2007
eletrodomésticos	1°	3°	5°	5°
livros e assinaturas de revistas e jornais	2°	1°	1°	1°
saúde, beleza e medicamentos	3°	2°	2°	2°
informática	4°	4°	3°	3°
eletrônicos	5°	5°	4°	4°

fonte: compilação Web Shoppers 23ª ed., 21ª ed. e 19ª ed.

Percentual de mercado x Produtos mais vendidos em 2010		
eletrodomésticos	1°	14%
livros e assinaturas de revistas e jornais	2°	12%
saúde, beleza e medicamentos	3°	12%
informática	4°	11%
eletrônicos	5°	7%

fonte: Webshoppers 23ª ed.

As datas comemorativas (Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais, Dia das Crianças e Natal) representaram aproximadamente 30% do bolo total do ano (R\$ 4,5 bilhões).

- Datas Comemorativas

Raio X das Datas Comemorativas - 2010					
	Dia das Mães	Dia dos Namorados	Dia dos Pais	Dia das Crianças	Natal
Período	25/04 a 09/05	29/05 a 12/06	25/07 a 07/08	28/09 a 11/10	15/11 a 23/12
Faturamento ( R\$ 1.000.000,00)	625	600	520	615	2.200
Tíquete Médio (R\$)	380	400	363	364	370
Crescimento Nominal em relação a 2009 (%)	42	52	18	36	40
Categoria de Produto de destaque na data e participação em volume de pedidos	Eletrodomésticos (15%)	Saúde, beleza e medicamentos (12%)	Informática (13%)	Eletrônicos (7%)	Eletrodomésticos (12%)

Fonte: Web Shoppers 23ª ed., 2011.

<b>Raio X das Datas Comemorativas - 2009</b>					
	Dia das Mães	Dia dos Namorados	Dia dos Pais	Dia das Crianças	Natal
Período	23/04 a 09/05	28/05 a 13/06	30/07 a 14/08	28/9 a 12/10	15/11 a 23/12
Faturamento (em milhões)	440	393	437	450	1.630
Tíquete Médio (R\$)	337	330	346	339	362
Crescimento Nominal em relação a 2009 (%)	15	21	29	25	30
Categoria de Produto de destaque na data e participação em volume de pedidos	Eletrodomésticos (14%)	Saúde, beleza e medicamentos (14%)	Telefonia/ Celulares (6%)	Brinquedos e Games (5%)	Informática (9%)

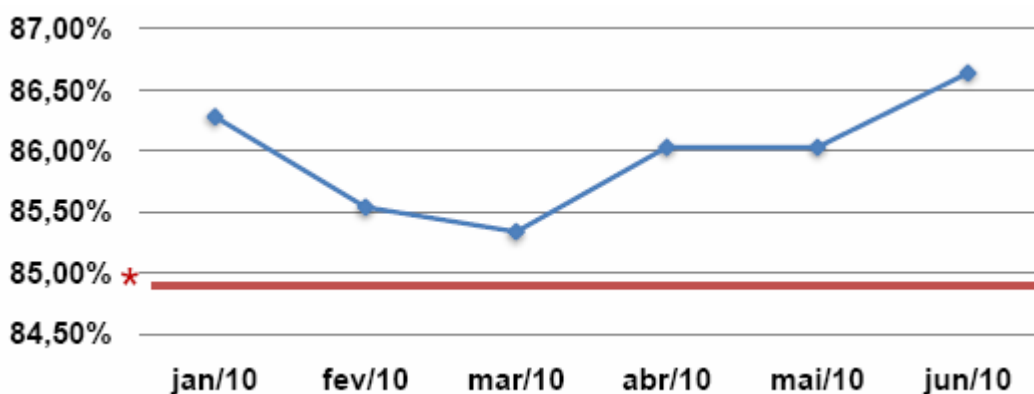
Fonte: Web Shoppers 21ª ed., 2010.

<b>Raio X das Datas Comemorativas - 2008</b>					
	Dia das Mães	Dia dos Namorados	Dia dos Pais	Dia das Crianças	Natal
Período	23/04 a 09/05	23/05 a 12/06	30/07 a 14/08	28/09 a 11/10	15/11 a 23/12
Faturamento ( R\$ 1.000.000,00)	381	324	338	360	1.250
Tíquete Médio (R\$)	328	319	324	318	346
Crescimento Nominal em relação a 2009 (%)	53	43	30	30	15
Categoria de Produto de destaque na data e participação em volume de pedidos	Eletrodomésticos (7%)	Saúde, beleza e medicamentos (12%)	Eletrônicos (10%)	Brinquedos (5%)	Informática (9%)

Fonte: Web Shoppers 19ª ed., 2010.

O e-consumidor está cada vez mais seguro e confiante em realizar compras via web. De acordo com levantamento feito pela ebit, em parceria com o Movimento Internet Segura (MIS), comitê da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico Camara-e.net), em média, 86% dos consumidores brasileiros ficaram satisfeitos com o comércio virtual no primeiro semestre.

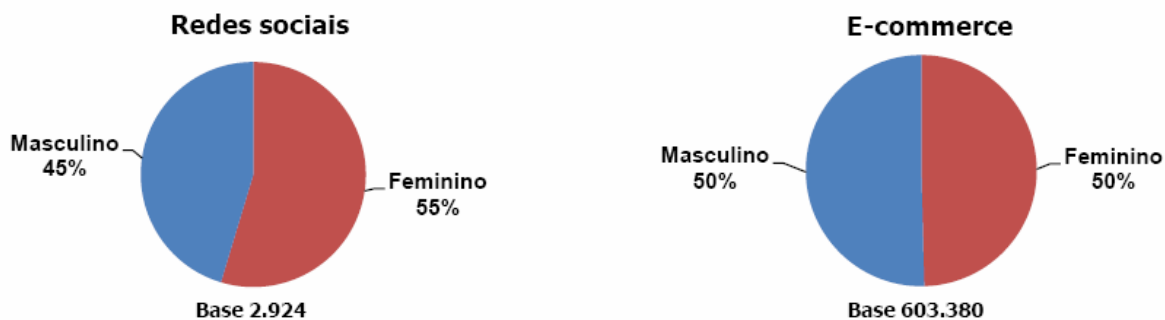
Evolução índice E-bit/ Internet Segura de Confiança



fonte: Web Shoppers 22ªed.

De acordo com um estudo realizado pela e-bit no primeiro semestre de 2010, através de dados de pesquisas coletadas no processo de finalização de compra das lojas virtuais, 55% dos e-consumidores que fizeram uma compra pela internet influenciados por uma rede social são mulheres, o que pode indicar maior propensão do público feminino em ser seduzido pelas ofertas ou recomendações nesse canal. No comércio eletrônico em geral, a divisão é exatamente pela metade: 50% são homens, 50% mulheres.

### O e-commerce e as redes sociais



fonte: Web Shoppers 22ªed.

Analisando-se os motivos pelos quais as duas “fatias” de consumidores que estiveram mais perto de concluir a compra (colocaram o produto no carrinho ou iniciaram o processo de finalização da compra) e não o fizeram, verifica-se que os principais fatores de influência foram o preço do frete, a indecisão sobre qual produto adquirir ou o preço acima do esperado. Por outro lado, um dado importante levantado no estudo foi de que o preço não é o principal motivo para aqueles usuários que apenas olharam alguns produtos e depois saíram da loja. Para esses, a “falta de intenção em comprar no dia” foi a razão chave pelo abandono.

Percentual de e-consumidores na fase de abandono da compra

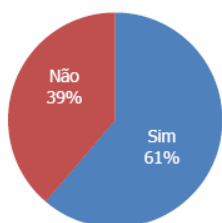


Base: 5.048

fonte: Web Shoppers 22ªed.

Compras Coletivas e Clubes de Compras

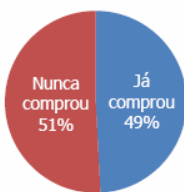
Conhecem o conceito?



Base: 4.536



Já comprou?



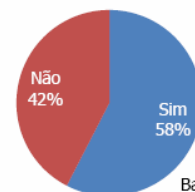
Base: 2.778



Pretende comprar?



Base: 1.366



Base: 1.412

fonte: Web Shoppers 23ªed.

#### I.IV. F/ Radar 7ª Edição

A sétima edição da F/Radar, levantamento sobre internet no Brasil, realizado semestralmente pela F/Nazca com apoio operacional do Datafolha.

Margem de erro de dois pontos percentuais para mais ou para menos, enquanto que para o total de internautas e jogadores sobe para 3 pontos, nos três casos dentro de um nível de confiança de 95%.

O desenho amostral foi elaborado com base em informações do Censo 2000 e estimativas 2009 (IBGE). Contempla os seguintes estágios:

- Estratificação por Unidade Federativa e Porte dos municípios;
- Sorteio dos municípios;
- Sorteio do ponto onde será realizada a pesquisa.

Para leitura do total da amostra, os dados foram ponderados de acordo com os pesos das regiões brasileiras, de forma a representar o universo estudado.

39% REGIÃO METROPOLITANA (capital + outras cidades)

61% INTERIOR

Pesquisa realizada entre os dias 27 e 28 de abril de 2010.

##### 1. Penetração (costume de acessar a Internet)

- Classe Social (em percentual)

Classe AB	84
Classe C	51
Classe DE	23

Fonte: F/Radar, 2010.

- Idade (em percentual)

12 a 15 anos	91
16 a 24	84
25 a 34	65
35 a 44	44
45 a 59	25
60 +	7

Fonte: F/Radar, 2010.



- Ensino

Superior	92
Médio	73
Fundamental	30

Fonte: F/Radar, 2010.

- Penetração por região

<b>Região</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Sul</b>	46	53
<b>Sudeste</b>	55	53
<b>Norte/ C. Oeste</b>	49	52
<b>Nordeste</b>	41	43
<b>Região Metropolitana</b>	57	57
<b>Interior</b>	43	46

Fonte: F/Radar, 2010.

- Motivos para não comprar on-line (base de entrevistados que acessam à Internet):

- Medo de não receber a encomenda/ atraso entrega: 33%
- Por não conseguir experimentar/ ver/ testar o produto: 28%
- Medo de clonagem do cartão/ uso de dados pessoais: 23%
- Não tem cartão crédito/ débito: 10%
- Dificuldade em caso de troca ou devolução: 10%
- Por não conseguir saber se a empresa existe de fato: 9%
- Não tem nada que interesse/ o que costuma comprar no dia-a-dia não é vendido na Internet: 8%
- Por questões de segurança/ confiança na empresa/ sites: 6%

I.V. Internet World Stats

20 PAÍSES COM MAIOR NÚMERO DE USUÁRIOS DA INTERNET						
#	País ou Região	População,	Usuários Dados recentes	% Da População (Penetração)	Crescimento	% Do Mundo
		Est. 2010			2000-2010	Usuários
1	China	1,330,141,295	420,000,000	31,60%	1,766.7%	21,40%
2	Estados Unidos	310,232,863	239,893,600	77,30%	151,60%	12,20%
3	Japão	126,804,433	99,143,700	78,20%	110,60%	5,00%
4	Índia	1,173,108,018	81,000,000	6,90%	1,520.0%	4,10%
5	Brasil	201,103,330	75,943,600	37,80%	1,418.9%	3,90%
6	Alemanha	82,282,988	65,123,800	79,10%	171,30%	3,30%
7	Rússia	139,390,205	59,700,000	42,80%	1,825.8%	3,00%
8	Reino Unido	62,348,447	51,442,100	82,50%	234,00%	2,60%
9	França	64,768,389	44,625,300	68,90%	425,00%	2,30%
10	Nigéria	152,217,341	43,982,200	28,90%	21,891.1%	2,20%
11	Coreia do Sul	48,636,068	39,440,000	81,10%	107,10%	2,00%
12	Turquia	77,804,122	35,000,000	45,00%	1,650.0%	1,80%
13	Irão	76,923,300	33,200,000	43,20%	13,180.0%	1,70%
14	México	112,468,855	30,600,000	27,20%	1,028.2%	1,60%
15	Itália	58,090,681	30,026,400	51,70%	127,50%	1,50%
16	Indonésia	242,968,342	30,000,000	12,30%	1,400.0%	1,50%
17	Filipinas	99,900,177	29,700,000	29,70%	1,385.0%	1,50%
18	Espanha	46,505,963	29,093,984	62,60%	440,00%	1,50%
19	Argentina	41,343,201	26,614,813	64,40%	964,60%	1,40%
20	Canadá	33,759,742	26,224,900	77,70%	106,50%	1,30%
TOP 20 Países		4,480,797,760	1,490,754,397	33,30%	417,80%	75,80%
Resto do Mundo		2,364,812,200	475,760,419	20,10%	551,20%	24,20%
Mundial Total – Usuários		6,845,609,960	1,966,514,816	28,70%	444,80%	100

Fonte: <http://www.internetworldstats.com>

## I.VII. Critérios para Avaliações pelos Clientes E-Bit

Os e-consumidores avaliam cada um dos 10 quesitos com notas de 1 a 5 (Ouro 4 a 5; Prata 3 a 3,9; Bronze menor q 3), avaliando os seguintes itens:

- Facilidade ao Comprar: Conveniência e rapidez ao efetuar uma compra;
- Seleção de Produtos. Variedade e percepção quanto à qualidade dos produtos;
- Informação sobre os produtos. Quantidade, qualidade e relevância das informações;
- Preços. Comparado com outras lojas.
- Navegação. Design, facilidade e velocidade de navegação;
- Entrega no prazo. Entrega das compras no prazo prometido;
- Qualidade dos produtos. Produto entregue é condizente com a descrição no momento da venda;
- Qualidade do atendimento ao cliente. Informações sobre pedido, entrega e resposta a dúvidas e queixas;
- Política de Privacidade. Esforço da loja ao informar sua política de privacidade;
- Manuseio e envio dos produtos. Condições de entrega do produto e qualidade da embalagem.