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

Admar Corrêa Neto

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM *E-COMMERCE* VAREJISTA DE SEMIJOIAS

Porto Alegre
2012

Admar Corrêa Neto

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM *E-COMMERCE* VAREJISTA DE SEMIJOIAS

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 Fioriolli

Porto Alegre

2012

Admar Corrêa Neto

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM *E-COMMERCE* VAREJISTA DE SEMIJOIAS

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.

Conceito final:

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

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dra. Denise Lindstrom Bandeira – UFRGS

_____

Prof. Dr. ..... – Instituição

_____

Prof. Dr. ..... – Instituição

_____

Orientador – Prof. Dr. José Carlos Fioriolli – UFRGS

RESUMO

O presente trabalho consiste de um Plano de Negócios para a abertura de um *E-commerce* Varejista de Semijoias. O *e-commerce* proposto visa atender todo o Brasil através do comércio de anéis, brincos, pulseiras, correntes, pingentes e outros acessórios folheados a prata e a ouro. Os objetivos do estudo eram caracterizar a empresa, determinar objetivos mensuráveis, planejar e descrever estratégias e ações para atingimento dos objetivos e realizar o Plano Financeiro e as Análises de Investimento. O método utilizado foi elaboração de planos funcionais: Plano de Marketing, com a Análise de Mercado, Análise SWOT e definição de Objetivos, Estratégias e Planos de Ação; Plano Operacional para suportar as estratégias definidas; Plano de Recursos Humanos para executar a operação e; Plano Financeiro, com os Investimentos Iniciais, Projeção de Vendas, Fluxo de Caixa, Demonstrativo de Resultados Projetados e Análise do Investimento através dos indicadores de *Payback* Simples, Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno. Os resultados encontrados apontam para um *e-commerce* com uma estratégia de fidelização de clientes, com vendas em crescimento lento, mas constante, e retorno financeiro satisfatório em médio prazo.

Palavras-chave: *E-commerce*. Comércio eletrônico. Loja virtual. *Site* de vendas. Semijoias. Plano de Negócios.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa de posicionamento do varejo 16
Figura 2 – Estrutura do método utilizado 40
Figura 3 – Matriz SWOT do empreendimento proposto 70
Figura 4 – *Blueprint* de processo da operação do *e-commerce* 78

Gráfico 1 – Composição da população residente urbana 45
Gráfico 2 – Volume de vendas do Comércio Varejista 47
Gráfico 3 – Evolução do vol. de vendas de outros artigos de uso pessoal 49
Gráfico 4 – Evolução da produção mineral brasileira 54

Quadro 1 – Principais tipos de varejistas 15
Quadro 2 – Matriz SWOT 28
Quadro 3 – Cliente oculto Vika Esxclusive Store 59
Quadro 4 – Cliente oculto Lulean Joias 60
Quadro 5 – Cliente oculto Joias Brasil 61
Quadro 6 – Cliente oculto Vivara 62
Quadro 7 – Cliente oculto Lillyth 63
Quadro 8 – Cliente oculto Flor e Rosa 64
Quadro 9 – Cliente oculto Renoar Semijoias 65
Quadro 10 – Cliente oculto Edu Gimenez 65
Quadro 11 – Visão consolidada da Análise de concorrentes 66
Quadro 12 – Planos de Ação 75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Consumo de joias no mundo em toneladas de 2005, 2007 e 2009 ...20
Tabela 2 – Escolaridade da população com pelo menos 10 anos em % por nível de instrução 45
Tabela 3 – Unidades domésticas em domicílios particulares brasileiros em número de domicílios por tipo 46
Tabela 4 – Taxa de variação em % do volume de vendas do comércio varejista brasileiro de julho a setembro de 2012 48
Tabela 5 – PIB brasileiro por estado em milhares de reais 49
Tabela 6 – PIB *per capita* brasileiro por estado em reais 50
Tabela 7 – Variação em % do volume de vendas de Outros artigos de uso pessoal e doméstico 51
Tabela 8 – Investimento inicial em reais 81
Tabela 9 – Projeção de vendas do ano 1 ao ano 5 em milhares de reais 83
Tabela 10 – Fluxo de caixa do ano 0 ao ano 5 em milhares de reais 83
Tabela 11 – Demonstrativo de resultados projetados do ano 1 ao ano 5 em milhares de reais 84
Tabela 12 – *Payback* simples em anos 85
Tabela 13 – VPL em milhares de reais e TIR em % para 5 anos 86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO 11
3 JUSTIFICATIVA 13
4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 14
4.1 CONCEITOS DE MARKETING 14
4.2 CONCEITO DE VAREJO 15
4.3 *E-COMMERCE* 17
4.4 MERCADO DE SEMIJOIAS 19
4.5 PLANO DE NEGÓCIOS 20
4.5.1 Descrição da Empresa 21
4.5.2 Plano de Marketing 22
4.5.2.1 Análise do Mercado 23
4.5.2.1.1 Análise Ambiental Externa 24
4.5.2.1.2 Análise Ambiental Interna 25
4.5.2.2 Análise SWOT 26
4.5.2.2.1 Análise de oportunidades e ameaças externas: 26
4.5.2.2.2 Análise de forças e fraquezas internas: 27
4.5.2.3 Objetivos de Marketing 28
4.5.2.4 Estratégias de Marketing 29
4.5.2.4.1 Produto 29
4.5.2.4.2 Preço 30
4.5.2.4.3 Praça 30
4.5.2.4.4 Promoção 31
4.5.2.5 Planos de Ação 32
4.5.3 Plano Operacional 32
4.5.4 Plano de Recursos Humanos 33
4.5.5 Plano Financeiro 34
4.5.5.1 Fluxo de Caixa 35
4.5.5.2 Demonstrativo de Resultados 36
4.5.5.3 Índices de Análise do Investimento 36
5 OBJETIVOS 38

5.1 OBJETIVO GERAL 38
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 38
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 39
7 PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM *E-COMMERCE* VAREJISTA DE SEMIJOIAS 41
7.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA 41
7.2 PLANO DE MARKETING 43
7.2.1 Análise do Mercado 43
7.2.1.1 Análise Ambiental Externa 43
7.2.1.1.1 Ambiente Demográfico 44
7.2.1.1.2 Ambiente Econômico 46
7.2.1.1.3 Ambiente Político-Legal 52
7.2.1.1.4 Ambiente Natural 53
7.2.1.1.5 Ambiente Tecnológico 54
7.2.1.1.6 Ambiente Sociocultural 56
7.2.1.2 Análise Ambiental Interna 57
7.2.1.2.1 Análise da Empresa 57
7.2.1.2.2 Análise dos Fornecedores 58
7.2.1.2.3 Análise dos Concorrentes 58
7.2.1.2.4 Análise dos Clientes 67
7.2.2 Análise SWOT 70
7.2.3 Objetivos de Marketing 70
7.2.4 Estratégias de Marketing 71
7.2.4.1 Produto 71
7.2.4.2 Preço 72
7.2.4.3 Praça ou Localização 73
7.2.4.4 Promoção ou Comunicação 74
7.2.5 Planos de Ação 74
7.3 PLANO OPERACIONAL 78
7.4 PLANO DE RECURSOS HUMANOS 80
7.5 PLANO FINANCEIRO 81
7.5.1 Investimentos Iniciais 81
7.5.2 Projeção de Vendas 82
7.5.3 Fluxo de Caixa 83

7.5.4 Demonstrativo de Resultados Projetados 84
7.5.5 Análise do Investimento 85
7.5.5.1 *Payback* Simples 85
7.5.5.2 VPL e TIR 85
8 CONCLUSÃO 87
REFERÊNCIAS 89

1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico tem proporcionado aos consumidores diferentes e novas experiências no momento da compra. Até o início da década passada, quando a velocidade de navegação e a segurança com que os dados transitavam na internet eram de baixa qualidade, principalmente no Brasil, as lojas virtuais acabavam sendo pouco atrativas aos investidores. A partir do crescimento da banda larga, as novas formas de acesso à internet, o aumento da concorrência e, consequentemente, a diminuição dos preços, atrelado ao momento econômico brasileiro favorável, emergiu um cenário propício para a abertura de lojas virtuais, com menor custo de investimento, menores custos fixos, facilidade de acesso pelo consumidor e possibilidade de atendimento a praças maiores sem a necessidade de novos investimentos.

Hoje, há um mercado sólido de comércio eletrônico estabelecido no Brasil. Além de empresas que basearam seu modelo de negócio neste mercado, como NetShoes e Submarino, varejistas conceituadas vem alavancando negócios e integrando a rede através da internet, realizando não só venda, como mostruário, catálogos, trocas e devoluções através de seus portais.

Neste cenário o segmento de semijoias é um mercado interessante para investidores que não possuem um capital alto para investir numa cadeia logística própria e desejam terceirizar o transporte sendo competitivo em preço e mantendo a margem.

O presente estudo objetiva realizar um Plano de Negócios para um *E-commerce* Varejista de Semijoias, verificando se o mercado está incipiente e se o investidor disposto a abrir este negócio terá retorno financeiro satisfatório. Para isso, foi realizada uma Análise de Mercado, passando pela definição aprofundada do negócio, dentro das perspectivas de marketing, operações e recursos humanos, até a análise financeira e de retorno sobre o investimento, embasados em fundamentações teóricas consistentes.

2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

A internet acabou com o conceito de empresa grande e pequena, classificando-as em empresas rápidas ou lentas e dentro ou fora da rede (FAGUNDES, 2004). Baseado nessa premissa resolveu-se estudar a abertura de um *e-commerce* varejista de semijoias, onde o mercado é atrativo para investidores que não possuem capital suficiente para investir numa cadeia logística própria, mas desejam manter o preço atrativo ao consumidor e uma boa margem.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), um novo produto é um bem, uma ideia ou um serviço percebido como novo por alguns clientes potenciais. A criação deste novo produto determinou que novos objetivos devem ser traçados para o atingimento das metas da organização com este investimento. Esse novo produto é também um canal eletrônico de marketing, que, segundo Coughlan *et. al* (2002) é qualquer canal que envolva utilizar a internet como um meio de atingir o usuário final ou qualquer canal para o qual o consumidor literalmente compre *on line*. Os objetivos do canal de marketing devem ser definidos em termos do nível de serviço desejado pelos consumidores-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Para que o canal eletrônico seja eficaz e atinja o sucesso esperado é necessário que o consumidor final adote o produto que, segundo Kotler e Armstrong (2007), é a decisão do indivíduo de se tornar usuário regular do produto. Sabe-se que o processo de adoção, que de acordo com Kotler e Armstrong (2007) é o processo mental pelo qual passa um indivíduo do momento em que ouve falar de uma inovação pela primeira vez até a adoção final, deve ser percorrido até que o consumidor final adote o produto.

Kotler e Armstrong (2007, p. 445) afirmam que:

> "À medida que cada vez mais pessoas entram na *web*, a população de consumidores *on line* está se tornando cada vez mais diversificada e de tendência predominante. A *web* hoje oferece aos profissionais de marketing uma variedade de diferentes tipos de consumidores que buscam diferentes tipos de experiência *on line*. Entretanto, os consumidores na internet ainda diferem dos consumidores tradicionais em suas abordagens de compra e suas reações ao marketing."

Além disso, segundo Kotler (2000):

> "Os canais de marketing estão cada vez mais sendo profissionalizados, administrados e programados. Organizações de varejo estão cada vez mais projetando e lançando novos formatos de lojas dirigidos para grupos de

> diferentes estilos de vida. Não estão se prendendo a um único formato, como as lojas de departamento, mas estão migrando para um *mix* de varejo.”

Compreender quem são esses clientes, quem atualmente vende para eles e quem integra o restante da cadeia de valor é fundamental para definir um modelo mais atrativo e economicamente mais rentável. Definidas essas premissas de criação de valor ao consumidor, é necessário criar um modelo operacional que suporte e atinja os objetivos de marketing definidos e, por fim, verificar se os custos atrelados a esse projeto são compensados pelas receitas obtidas.

Dessa forma, o presente trabalho visa responder a seguinte questão: **como elaborar um novo negócio de um *E-commerce* Varejista de Semijoias e qual o seu possível resultado econômico?**

3 JUSTIFICATIVA

Ainda incipiente no Brasil, o comércio eletrônico já está sólido nos Estados Unidos. Com isso, é possível acreditar que este tipo de negócio pode ter valia no mercado brasileiro, por já possuir um público habituado a compras *on line*, mas que ainda não possui uma variedade de negócios e concorrentes oferecendo bens e serviços que satisfaçam suas necessidades.

O Plano de Negócios trouxe as informações necessárias para avaliar a consistência econômica do negócio, bem como entender o mercado e definir as melhores estratégias para o investidor diminuir os riscos inerentes ao investimento a ser realizado. Ele é a ferramenta mais utilizada por novos empreendedores para constituir um novo negócio, servindo como norteador para a implantação do mesmo.

O trabalho realizado foi de suma importância para a formação acadêmica do autor, visto que integra diversas áreas de estudo da Administração, como marketing, através da Análise de Mercado e elaboração de Objetivos, Estratégias e Planos de Ação; finanças, com a Projeção de Resultados e Análise de Investimentos; Operações, com a definição do Plano Operacional; e Recursos Humanos, com o Plano de Recursos Humanos.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para compreensão do desenvolvimento e dos resultados obtidos através deste estudo, é fundamental o entendimento dos principais conceitos de marketing, de varejo, de *e-commerce*, do mercado de semijoias e de Plano de Negócios. Esta etapa visa o alinhamento desses conceitos que balizam as proposições e as análises desenvolvidas neste trabalho.

4.1 CONCEITOS DE MARKETING

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), num contexto mais específico de negócios, marketing é o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca. Para Peter Drucker, como descreve Kotler e Armstrong (2007), o objetivo do marketing é tornar a venda desnecessária. Pode-se também utilizar a definição da *American Marketing Association* – AMA (2007) de que o Marketing é a atividade, conjunto de instituições e de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.

O principal foco do marketing é a criação de valor para a obtenção de valor, da organização para o cliente. Para isso, são criados processos e princípios organizacionais que visam agregar valor ao que será disponibilizado no mercado, seja em um melhor produto, uma melhor oferta de preço, um fácil acesso ou uma boa comunicação, para obtenção de valor junto ao cliente, que no caso de empresas privadas é na forma de faturamento.

No caso do *e-commerce*, o valor atrativo frente ao público é dado na facilidade de compra através da venda por um *site*, entrega à domicílio, facilidade de utilização de cartão de crédito e pelo fato de estar disponível em tempo integral. Porém, ele perde valor em segurança, dado o baixo grau de confiabilidade da internet devido ao número de casos de roubo *on line*, em poder de persuasão da venda, por não haver um vendedor, e na indisponibilidade de experimentação do item que se está comprando.

4.2 CONCEITO DE VAREJO

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial (KOTLER, 2000). Uma empresa varejista é a ponta da cadeia, o último elo entre as empresas, que ofertam produtos no mercado, com o consumidor final, que tem interesse exclusivo no consumo de produtos, e não na venda. Existem vários tipos de varejistas, de acordo com características de produtos oferecidos, tais como forma de venda e operação (Quadro 1):

Quadro 1 – Principais tipos de varejistas

Loja de especialidade	Uma linha restrita de produtos com uma grande variedade.
Loja de departamentos	Várias linhas de produtos, sendo cada linha operada como um departamento separado, gerenciado por compradores ou expositores especializados.
Supermercado	Operações de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetados para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.
Loja de conveniência	Lojas relativamente pequenas, localizadas próximas a áreas residenciais, funcionando em horários prolongados e exibindo uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade.
Loja de descontos	Mercadorias-padrão vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior.
Varejista de liquidação	Mercadorias compradas a valores inferiores aos preços normais de atacado e vendidas a preços inferiores aos de varejo.
Superloja	Espaço médio de 3500m² de área de vendas e venda de praticamente todos os itens, de alimentação ou não, que os consumidores costumam comprar.
***Showroom* de vendas por catálogo**	Ampla seleção de mercadorias de alto preço, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes encomendam as mercadorias de um catálogo e retiram em uma área de entrega.

Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

O *E-commerce* Varejista de Semijoias pode ser caracterizado como um varejo do tipo Loja de especialidade, dada a linha restrita de produtos com uma grande variedade.

Segundo Kotler (2000), ao combinar diferentes níveis de serviço com diferentes sortimentos, podemos distinguir quatro amplas estratégias de posicionamento disponíveis aos varejistas, de acordo com a amplitude e o valor agregado da linha de produtos (Figura 1):

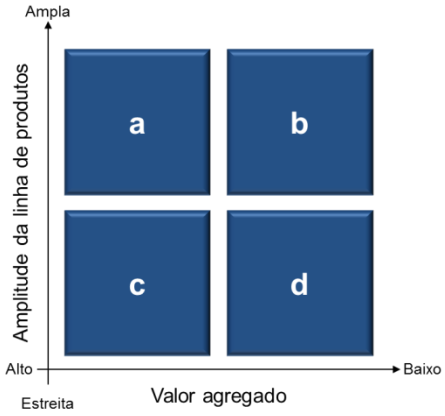
a) lojas que apresentam uma ampla variedade de produtos e alto valor agregado: dão atenção ao *design* da loja, a qualidade do produto, ao serviço e a imagem;

b) lojas que apresentam uma linha ampla e baixo valor agregado: procuram manter os preços baixos para conservar a imagem de um local para boas compras;

c) lojas que apresentam uma pequena variedade de produtos e um alto valor agregado: cultivam uma imagem exclusiva e tendem a operar com alta margem e baixo volume;

d) lojas que apresentam uma linha estreita e baixo valor agregado: mantêm seus custos e preços baixos, projetando lojas similares e centralizando compras, exposição, propaganda e distribuição.

Figura 1 – Mapa de posicionamento do varejo



Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Dentro deste panorama, o *E-commerce* Varejista de Semijoias caracteriza-se como uma loja que apresenta uma linha estreita e alto valor agregado.

4.3 *E-COMMERCE*

A inclusão digital acelerada fez emergir um promissor mercado antes pouco explorado pelas empresas: o comércio eletrônico ou *e-commerce*. Segundo Kotler e Keller (2006), *e-commerce*, ou comércio eletrônico, significa que a empresa ou o *site* realiza ou facilita a venda de produtos e serviços *on line*. A natureza onipresente da internet, com o browser *web* e acesso universal a preços acessíveis, faz dela uma plataforma excelente para a comunicação mais efetiva com os clientes (SEYBOLD; MARSHAK, 2000). A combinação do uso da internet com o mercado de consumo tornou-se ferramenta importante para quem busca abrir um novo negócio ou para quem planeja tornar seu negócio mais atrativo e lucrativo no mercado. Esta premissa acarretou o surgimento de novas empresas e o ingresso de negócios já existentes neste canal de vendas, onde, segundo Seybold *et. al* (2000), criar uma estratégia de sucesso neste mercado, antes de mais nada, mantém o negócio em atividade, algo nada fácil no ritmo rápido da economia da informação global hoje.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a ampla utilização da internet e outras poderosas tecnologias estão tendo um impacto drástico tanto nos compradores quanto nas empresas que os atendem. De acordo com o portal Exame Info (2012), o valor captado pelas lojas virtuais atingiu 18,7 bilhões de reais em 2011. Frente a 2001, ano em que o valor era de aproximadamente 540 milhões de reais, apresenta um crescimento de mais de 3000% em 10 anos. Além disso, segundo o portal Consumidor Moderno (2012), no Brasil 9 milhões de consumidores fizeram a primeira compra *on line* em 2011, sendo que destes novos compradores, 61% são da nova classe C (não é especificado o critério usado para definir classe C). De acordo com o estudo, o Brasil já é o terceiro país onde se faz mais compras pela internet. Mesmo assim, o comércio eletrônico ainda possui um enorme potencial de crescimento. Segundo o portal *E-commerce News* (2012), o varejo eletrônico brasileiro ainda não chega a 1,5% do total do seu comércio, enquanto nos Estados Unidos e na Europa essa proporção chega a 5% ou mais.

Alguns atributos são mais relevantes como influenciadores do processo de compra em comércio eletrônico como relacionam Baptista e Botelho (2007):

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 mais sensíveis a preço, a marca 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) destaca que o desenvolvimento da loja virtual está baseado na estratégia de negócio 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.

Nesse sentido se faz necessário o conceito de marketing de conteúdo, que segundo Torres (2009) é 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, gerando conteúdo relevante para o consumidor. Uma das atividades do marketing de conteúdo é o marketing de busca (SEM - *Search Engine Marketing*), que tem como propósito otimizar, melhorar e ajustar um *site* para que ele possa ser mais facilmente encontrado pelas ferramentas de busca.

O comércio eletrônico ganhou papel relevante no mercado e tem sido um canal de venda e distribuição rentável para as empresas. Com a tendência de

aumento da inclusão digital, este mercado torna-se cada vez mais promissor. Facilidade de navegação, eficiência logística percebida pelo cliente e ser facilmente encontrado pelos consumidores são pontos chaves no sucesso destes empreendimentos.

4.4 MERCADO DE SEMIJOIAS

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos – IBGM (2011), em 2010 havia aproximadamente 2.150 empresas de indústria de folheados e bijuterias, mais de 60% das indústrias do setor de joias, e 12.000 varejistas. De acordo com a fonte, mais de 95% do setor é formado de pequenas e micro empresas, tanto no varejo quanto na indústria, o que caracteriza um mercado bastante pulverizado. O faturamento estimado do setor foi de US$ 6,5 bilhões em 2010, sendo US$ 2,8 bilhões das varejistas. As indústrias de folheados e bijuterias, por exemplo, movimentaram US$ 540 milhões no mesmo período. Este dado relata a importância das varejistas no setor, tanto em tamanho de mercado quanto em volume.

Segundo o IBGM (2012), o grande volume financeiro de exportação do Brasil está no ouro, com variação positiva de 2011 para 2012 de 16%, sendo Pedras lapidadas o único item que, junto com o ouro, obteve variação positiva no período. O Brasil tem, também, aumentado o seu consumo em joias de ouro, chegando a 9ª posição em 2010 (IBGM, 2011). Como podemos ver na Tabela 1, em 2009 o Brasil ainda não figurava entre os 10 países com maior consumo de ouro do mundo, mas a tendência é que o Brasil venha a ter posição de maior destaque, dado o aumento do consumo de joias de ouro já citado.

O mercado de joias brasileiro está estável e tem uma boa perspectiva, não sendo a produção brasileira de metais preciosos um empecilho para a abertura do negócio, com a elevação do valor dos produtos sobre a renda do consumidor não tendendo a obstruir a continuidade do negócio a curto, médio e longo prazo.

Tabela 1 – Consumo de joias no mundo em toneladas de 2005, 2007 e 2009

COSUMIDORES DE JOIAS	2005	2007	2009
Índia	584,4	551,7	442,4
China	241,4	302,2	352,3
Estados Unidos	349,0	259,9	150,3
Arábia Saudita e Lemón	146,2	117,9	77,8
Turquia	194,9	188,1	75,2
Emirados Árabes Unidos	96,4	99,8	67,6
Rússia	64,3	85,7	62,2
Egito	75,3	67,8	56,7
Indonésia	78,0	55,2	41,0
Itália	75,3	64,9	41,0
Irã	47,8	47,4	37,5
Reino Unido e Irlanda	59,4	50,3	31,8
Paquistão	65,1	51,8	30,9
Brasil	**33,3**	**51,8**	**30,9**
França	35,1	28,9	23,6
México	42,4	34,9	23,5
Coréia do Sul	37,6	30,3	18,8
Japão	33,5	29,1	18,7
Alemanha	25,0	21,2	16,9
Hong Kong	16,0	18,2	16,4

Fonte: Adaptado de IBGM (2010).

4.5 PLANO DE NEGÓCIOS

Pavani, Deutscher e López (2000) explicam que Plano de Negócios ou *Business Plan*, é um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as expectativas e a estratégia da empresa, respondendo as perguntas:

a) quem sou?
b) o que faço?
c) como faço?
d) por que faço?
e) o que quero?
f) para onde vou?

Para Pavani *et. al* (2000), ser um instrumento vivo é a condição necessária para a sua efetividade: mudanças no ambiente econômico, de mercado, tecnológico ou interno à empresa devem estar permanentemente refletidas no *Business Plan*.

Segundo Hisrich e Peters (2004), Plano de Negócios é a integração dos Planos Funcionais como Marketing, Finanças, Produção e Recursos Humanos, além do Plano Operacional e do Plano de Instalação.

Dolabela (1999) afirma que Plano de Negócios é todo o planejamento de uma empresa onde se apresentam os detalhes do novo empreendimento, como descrição do bem ou serviço, descrição dos clientes e fornecedores, processos de produção e vendas, qual a estrutura de gerenciamento e quais são as projeções financeiras. É um documento que serve para um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa, possibilita ao empreendedor passar por um processo de autoconhecimento e aprendizagem que o situa em seu ambiente de negócio.

O Plano de Negócios é uma ferramenta para o planejamento e estruturação de um negócio. Para isso, ele deve constituir-se de Planos Funcionais definidos que auxiliem na visão dos objetivos do negócio e na sua implantação. Ele deve ser atualizado constantemente para refletir as variações do mercado e ajustar estratégias e ações.

4.5.1 Descrição da Empresa

Dornelas (2001) explica que nesta etapa descreve-se a empresa procurando mostrar o porquê de sua criação, qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou bens fornecidos, como ele se desenvolveu ou desenvolverá, qual o seu modelo de negócios e os seus diferenciais. Esse autor ainda conclui salientando que esta é a primeira seção que trata de informações estratégicas da empresa e visa determinar rumos da empresa e a razão para a sua existência, definindo visão e missão.

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 (HISRICH, PETERS E SHEPHERD, 2009).

A descrição da empresa é fundamental para definir qual o negócio a ser aberto, direcionando as análises e determinando as premissas e limitadores do empreendimento proposto. Nela são definidos quais os mercados a serem atingidos

e os produtos oferecidos, bem como o diferencial proposto que fará com que os investidores acreditem que este é um negócio potencialmente rentável.

4.5.2 Plano de Marketing

Segundo Westwood (2007), o Plano de Marketing estabelece os objetivos de marketing da organização e sugere estratégias para atingi-los. Para Ambrósio (2008), é um documento que resume o planejamento mercadológico. Pavani *et. al* (2000) afirmam que o Plano de Marketing é uma maneira estruturada de uma empresa ofertar seus produtos no mercado. McDonald (2008) afirma que é a aplicação planejada de recursos de marketing.

Dornelas (2001) explica que o Plano de Marketing deve abordar quais os métodos de comercialização a empresa deve utilizar, diferencial de bens e serviços, definições de público-alvo, canais de distribuição e estratégias de comunicação e publicidade, além de estratégias de vendas.

Hisrich *et. al* (2009) completam que o Plano de Marketing é uma parte importante do Plano de Negócios, é a declaração escrita dos objetivos, das estratégias e das atividades de marketing a serem seguidas no Plano de Negócios.

O Plano de Marketing estabelece quais são os objetivos de mercado do negócio e quais as estratégias usadas, desde a determinação de características de produtos, passando pela forma de distribuição e entrega, até a forma e formação de preços.

McDonald (2008) afirma que a preparação de um Plano de Marketing envolve 10 etapas:

a) declaração de missão;
b) determinar objetivos corporativos;
c) a auditoria de marketing;
d) visão geral do mercado;
e) análise SWOT;
f) premissas;
g) objetivos e estratégias de marketing;
h) estimar resultados esperados e identificar planos e *mixes* alternativos;

i) orçamento;

j) programa detalhado de implementação para o primeiro ano.

Segundo Westwood (2007), as etapas do planejamento de marketing para a elaboração de um Plano de Marketing são:

a) estabeleça objetivos corporativos;

b) realize uma pesquisa externa de marketing;

c) realize uma pesquisa interna de marketing;

d) realize uma Análise SWOT;

e) faça suposições;

f) estabeleça Objetivos de Marketing;

g) desenvolva Estratégias e Planos de Ação de marketing;

h) defina programas;

i) elabore orçamentos;

j) escreva o plano;

k) comunique o plano;

l) monitore o plano (sistema de controle);

m) reveja e atualize.

De acordo com os autores citados, o Plano de Marketing exige, de forma sucinta, as seguintes etapas:

a) análise do mercado, com a pesquisa interna e externa;

b) a Análise SWOT, complementar a análise de mercado;

c) a definição de Objetivos;

d) a definição de Estratégias de marketing; e

e) a elaboração dos Planos de Ação e respectivos orçamentos;

4.5.2.1 Análise do Mercado

Segundo Hisrich *et. al* (2009), a melhor maneira de começar a Análise do Mercado é visualizar esse processo conforme uma pirâmide invertida. Significa iniciar com dados e informações muito abrangentes e trabalhar até conseguir desenvolver uma estratégia de posicionamento, metas e objetivos quantificáveis. A coleta de dados começa com informações macroeconômicas e do mercado em

âmbito nacional e afunila para tendências locais do ambiente e do setor em que a empresa estará localizada.

A Análise do Mercado vai de encontro com a os conceitos de marketing vistos anteriormente, dado que é a partir dela que se entende o mercado para poder criar de valor para a sociedade em geral e obter retorno.

4.5.2.1.1 Análise Ambiental Externa

Esta etapa ajuda a responder questões sobre segmento, crescimento de mercado, características do consumidor, sazonalidade, concorrência e participação de mercado (DORNELAS, 2001).

Segundo Kotler e Armstrong (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 macroambiente é definido através de seis forças principais:

a) ambiente demográfico: questões populacionais relevantes que podem influenciar o negócio, como tamanho e crescimento populacional da praça do negócio, tendências e desenvolvimento de mudanças de estrutura etária e familiar, composição étnica, características educacionais e diversidade populacional;

b) ambiente econômico: questões que demonstrem o poder de compra, como distribuição de renda, crescimento econômico, níveis de poupança, endividamento e crédito e hábitos de consumo que demonstrem onde o dinheiro é mais gasto;

c) ambiente político-legal: questões de cunho legal, desde as leis, até agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma sociedade;

d) ambiente natural: questões que envolvem a escassez de matérias-primas, aumento do custo da energia, as pressões antipoluição e mudança no papel dos governos;

e) ambiente tecnológico: questões que envolvem a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para inovação, as

variações nos orçamentos de Pesquisa & Desenvolvimento e a regulamentação das mudanças tecnológicas;

f) ambiente sociocultural: questões de instituições e outras formas que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade.

Conforme Dornelas (2001), nesta seção o empreendedor demonstra que conhece bem o mercado no qual deseja atuar, e que tem todas as informações necessárias sobre demanda e concorrentes, que possibilite tomar as decisões de forma assertiva, diminuindo os riscos do negócio e tirando proveito de oportunidades de mercado.

O ambiente externo é importante para que o negócio se enquadre no mercado inserido, analisando todas as vertentes impactantes que não podem ser controladas e alteradas, permitindo apenas que haja adequações. Também serve para identificação de potenciais e oportunidades, direcionando ações para tornarem-se assertivas.

4.5.2.1.2 Análise Ambiental Interna

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

a) empresa: consiste no ambiente interno da empresa, como se relacionam os setores: administração, compras, finanças, produção e recursos humanos;

b) fornecedores: são os que produzem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens ou serviços;

c) clientes: são os consumidores, que podem ser para consumo final, para utilizar na produção, para revender com lucro e ainda os mercados governamentais e internacionais. Ogden (2004) explica que os profissionais de marketing precisam de informação sobre os consumidores que estão comprando os produtos da empresa. Sabendo-se como e porque as pessoas compram seus produtos, as empresas podem ajustar suas táticas de

marketing para esses públicos. A ideia geral por trás da análise do comportamento do consumidor é descobrir informações que ajudem a descrever e a prever o que os consumidores da empresa farão agora e no futuro;

d) concorrência: o concorrente pode ser entendido como quem faz exatamente o mesmo produto ou preste literalmente o mesmo serviço que a atual organização em análise ou a futura organização a ser estabelecida, explica Rezende (2011). Este autor salienta que a análise dos concorrentes da organização pode ser dividida em dois tipos, os competidores ou concorrentes existentes e os novos competidores ou concorrentes entrantes.

Segundo Las Casas (2001), a análise de recursos da empresa e de seus concorrentes poderá ser determinante para traçar os caminhos futuros da organização.

O ambiente interno é relevante para a análise das perspectivas em que o negócio deve agir para alterar ou controlar. Esta visão restringe mais o mercado analisado e serve como norteador de ações que ajustem, adequem ou alterem o posicionamento do mercado frente a clientes, concorrentes e fornecedores.

4.5.2.2 Análise SWOT

A Análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities* e *threats*) ou, em português, Análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), é uma ferramenta que analisa informações do ambiente, proporcionando a base para o planejamento estratégico e o gerenciamento de uma empresa.

4.5.2.2.1 Análise de oportunidades e ameaças externas

O objetivo da análise de oportunidades e ameaças é mapear as prováveis evoluções do ambiente externo, buscando antecipar-se para o desempenho desejado e estabelecido pela visão, missão e objetivos da empresa.

Informações baseadas em dados são fundamentais para que o planejador possa criar táticas identificadas com a realidade do mercado (AMBRÓSIO, 1999), porém Westwood (2000), diz que a informação histórica disponível dentro da empresa talvez seja ainda mais importante do que a informação geral de mercado. Essa informação abrange os dados de vendas e margem relativos especificamente aos produtos e áreas cobertas pelo plano.

Segundo Bateman e Snell (2009), a missão e a visão norteiam as etapas para análise de oportunidades e ameaças que são: análise do setor e do mercado, análise dos concorrentes, análise política e de regulamentação, análise social, análise de recursos humanos, análise macroeconômica e análise tecnológica.

4.5.2.2.2 Análise de forças e fraquezas internas

Las Casas (2001) descreve que pontos fortes são todos os fatores que apresentam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade.

Um ponto forte pode ser a capacidade administrativa diferenciada, muitos recursos financeiros ou humanos, domínio de tecnologia entre outros.

Boone e Kurtz (1998, p. 72) detalham:

a) as forças: a empresa possui uma marca forte e imagem de qualidade; revendedores bem preparados e treinados para vendas; excelente rede de assistência técnica;

b) as fraquezas: o produto da concorrência tem qualidade ligeiramente superior ao da empresa; a concorrência está investindo em dobro em promoções.

Rezende (2011) diz que as forças ou pontos fortes da organização são variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização.

Las Casas (2001) relata que os pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente na capacidade.

O Quadro 2 apresenta a Matriz SWOT, ferramenta utilizada para organizar a Análise SWOT realizada. As Análises Internas da SWOT, de acordo com os autores pesquisados, identificam os pontos característicos da empresa frente ao mercado inserido, podendo ser fortes, onde a empresa pode utilizar suas habilidades para melhorar seus resultados, ou fracos, em que a empresa possui limitações que a afetam. Já as Análises Externas, identificam pontos do mercado que podem ser explorados pela empresa para melhorar seu resultado, as oportunidades, ou pontos que devem ser monitorados, controlados ou amenizados, as ameaças.

Quadro 2 – Matriz SWOT

INTERNA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	Habilidades internas que podem ajudar a empresa a atingir seus objetivos	Limitações internas que podem afetar a capacidade da empresa de atingir seus objetivos
EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	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
	POSITIVO	NEGATIVO

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007, p.44).

4.5.2.3 Objetivos de Marketing

Ambrósio (1999) afirma que nesta etapa são escolhidos os objetivos e são determinadas situações que a empresa quer atingir e tem razoáveis condições de fazê-lo para cumprir sua missão e conseguir alcançar sua visão.

Segundo Westwood (2007):

> “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. 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.”

Churchill e Peter (2011) indicam que os Objetivos devem ter certas características. Eles devem ser formulados por escrito, mensuráveis, claros,

específicos e desafiadores, porém alcançáveis, e cada uma dessas características contribui para tornar os objetivos eficazes.

Para Westwood (2000), os Objetivos são aquilo que a empresa quer conseguir alcançar, e as estratégias são como ela vai conseguir alcançar esses objetivos.

Os Objetivos são metas que o negócio deseja alcançar. Essas metas devem ser mensuráveis para poder nortear e identificar a validade das estratégias definidas e as ações tomadas.

4.5.2.4 Estratégias de Marketing

Segundo Hisrich *et. al* (2009), 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.

Westwood (2007) esclarece que as estratégias devem ser agrupadas sob os quatro principais elementos do composto de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.

As estratégias fundamentam o negócio sobre as vertentes mercadológicas importantes que posicionam a empresa no mercado. Elas também caracterizam os diferenciais propostos para obter retorno sobre o investimento. Para isso, utilizar os quatro elementos do composto citados ajudam a segmentar e desenvolver as estratégias.

4.5.2.4.1 Produto

São o conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes compram. Eles podem consistir de atributos tangíveis (físicos) ou intangíveis, como aqueles associados com serviços ou uma combinação de tangíveis e intangíveis (CZINKOTA, 2001).

Hisrich *et. al* (2009) enfatizam que produto é mais do que os componentes físicos, envolve embalagem, nome da marca, preço, garantia, imagem, atendimento, prazo de entrega e estilo, entre outros aspectos.

Segundo Pavani *et. al* (2000, p. 62 e 63):

> "O produto deve posicionar-se pelo benefício e não pela tecnologia. É muito comum empresas de base tecnológicas descreverem seus produtos pelo conjunto de características técnicas, esquecendo de que um produto só é comprado porque traz algum benefício ao consumidor, dentro de uma adequada relação custo-benefício. Se um dos benefícios for de maior velocidade, devemos questionar o quão importante é esta *feature* (atributo) e quanto o consumidor está disposto a pagar por ela."

Entendem-se como produtos todos os benefícios e atributos que gerem valor ao cliente, incluindo desde a característica principal até as terciárias, como serviços agregados de pós-venda.

4.5.2.4.2 Preço

Segundo Bernardi (2003), preço é definido pela abordagem CLD (custos, lucros e despesas), o que implica em preços estruturados de fora para dentro da empresa.

Dornelas (2001) define que as estratégias de preço talvez sejam a maneira mais utilizada pelas empresas para agir no mercado, pois é através dessa definição que se pode criar a demanda por um produto, aumentar ou diminuir a lucratividade de uma empresa e fazer com que um produto penetre em determinado mercado.

A estratégia de preço pode ter objetivos distintos, como aproveitar uma lacuna de mercado potencial e garantir boas margens ou oferecer um produto de forma mais acessível a um mercado consumidor.

4.5.2.4.3 Praça

O ponto de venda é também chamado simplesmente de ponto, de praça ou, ainda de distribuição. É uma forma de se referir a um conjunto complexo de

elementos que visa tornar o produto disponível para o consumidor, onde e quando ele desejar. Isso inclui elementos importantes como canais de distribuição, logística de mercado e as variáveis que integram esses processos (CHURCHIL E PETER, 2011).

Dornelas (2001) salienta que as características do produto devem ser consideradas quando definidas as formas de distribuição do produto.

Escolher corretamente qual a praça de atuação é fundamental para que a análise do mercado e do negócio seja fundamentada em aspectos relevantes do cliente de acordo com informações geográficas. A praça tem papel fundamental no mercado de comércio eletrônico, visto que o principal valor deste tipo de negócio é a entrega sem necessidade de deslocamento. Definir uma praça adequada também influenciará as ações de prospecção e como será realizada a operação. A forma do produto e o produto em si também devem ser considerados na definição de distribuição.

4.5.2.4.4 Promoção

Pavani *et. al* (2000) definem a promoção como o elemento do marketing utilizado para gerar demanda pelo produto ou serviço. O propósito da promoção é poder dizer ao público que você tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. Completam que os objetivos da promoção são: informar, persuadir e lembrar.

As estratégias de promoção devem ser direcionadas para prospectar e/ou fidelizar clientes. Isso faz com que haja demanda pelo bem ou serviço, mantendo o cliente informado do que a empresa está oferecendo ao mercado e até mesmo incitando ele a comprar.

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 (HISRICH *et. al*, 2009).

Para Bernardi (2003), entre os meios de comunicação modernos, a propaganda, a promoção de vendas e o *merchandising* são os mais utilizados.

4.5.2.5 Planos de Ação

Kotler e Armstrong (2007) definem que os Planos de Ação devem descrever como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de ação específicos que respondam a questões como: o que, como, por quem será feito e quanto custará.

Westwood (2007) alerta para o fato de que cada departamento e cada membro da equipe precisa conhecer suas responsabilidades e o cronograma para realizá-las, de modo que cada uma de suas estratégias de marketing possa ter seus Planos de Ação. Estes Planos de Ação individuais depois se combinam no esquema de programas funcionais mais amplos que, por sua vez, se combinam no programa diretor. Os programas funcionais e o programa diretor é que aparecerão no Plano de Marketing.

Os Planos de Ação são a transformação das estratégias em ações. Eles farão com que a empresa atinja seus objetivos. Para isso, utilizar a atribuição de responsabilidades, definir exatamente o que e como será feito e ter prazos que atendam a necessidade do negócio são importantes para que o resultado final seja positivo.

4.5.3 Plano Operacional

Abdala (2003) relata que o Plano Operacional tem como intuito explicar a abordagem que a empresa irá utilizar para assegurar a qualidade da produção, o controle de estoque, o uso de produtos terceirizados ou indicar como serão solucionados os problemas de matéria-prima. Bernardi (2003) afirma que estas informações definem o modelo do ramo e suas particularidades.

De forma mais didática, Hisrich *et. al* (2009) citam que o Plano Operacional deve conter o inventário dos produtos, procedimentos de remessa e de controle, assim como os serviços de atendimento ao cliente. Para os autores, seis perguntas devem ser respondidas 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 forma eficiente?

O Plano Operacional caracteriza a operação utilizada para garantir que a empresa atenda as demandas de mercado identificadas e as estratégias definidas, bem como monte uma cadeia de planejamento e processos que sejam adequados para a estrutura de receitas definida.

4.5.4 Plano de Recursos Humanos

Os fatores sociais e recursos humanos estão fortemente ligados às crenças, valores, cultura e normas individuais e coletivas, pessoais e empresariais, visão que o indivíduo tem de si próprio, de outras pessoas, das organizações, da sociedade, da natureza, das religiões, das tradições entre outras que devem ser analisadas e compreendidas para o bom funcionamento e sucesso do ambiente da empresa.

Las Casas (2001, p. 70) classifica como recursos pessoais e corporativos:

a) imagem corporativa e de prestígio;

b) estrutura organizacional e clima;

c) tamanho da empresa em relação à indústria;

d) sistema de administração estratégica;

e) registros da empresa para o alcance dos objetivos: tem sido consistente? Está indo bem em comparação com outras empresas?

f) influência com órgãos competentes;

g) estrutura de suporte;

h) estrutura de informação e de sistemas de computadores;

i) empregados de bom nível;

j) experiência e nível de relacionamento da alta administração;

k) relações com o sindicato;

l) administração de pessoal: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento e benefícios;

m) custos baixos de mão de obra, características do pessoal venda, financeiro, contábil, técnico, supervisão e gerencia.

Chiavenato (2008) ressalva que a gestão de pessoas é representada pelas organizações e pelas pessoas que contribuem com seus conhecimentos e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Afirma que a administração de recursos humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

Os autores propõem que seja feita uma reflexão sobre como se dará o modelo gerencial do negócio, mesmo que ele não tenha uma proposta de interação entre as pessoas com as decisões. Esse plano deverá se relacionar diretamente com a cultura local de onde irá operar o empreendimento e suas necessidades, de forma a impactar positivamente a produtividade e, até mesmo, proporcionar ganhos no incremento de ideias.

4.5.5 Plano Financeiro

De acordo com Brealey (2002), a análise e o planejamento financeiro consistem em coordenar, monitorar e avaliar o todo da empresa, por meio dos dados financeiros e o volume de capital.

Neste tópico, Las Casas (2001, p. 71) identifica como itens a serem analisados:

a) as fontes de recursos e disponibilidades;

b) baixo custo do capital em relação à concorrência devido ao preço baixo e à política de dividendos;

c) estrutura de capital efetiva, permitindo flexibilidade em obter capital adicional conforme necessário: alavancagem financeira;

d) relação amigável com proprietários e acionistas;

e) condições vantajosas de taxas;

f) planejamento financeiro efetivo e eficiente, capital de giro e procedimentos para determinação de orçamentos;

g) sistemas de contabilidade para custos, orçamento e planejamento de lucros; procedimentos de auditoria;

h) política de inventários.

Segundo Dornelas (2001), o Plano Financeiro deve conter o demonstrativo de Fluxo de Caixa, Balanço Patrimonial, necessidades de investimento, Demonstrativo de Resultados e Análise de Indicadores Financeiros do negócio, como Faturamento Previsto, Margem, *Payback* e Taxa Interna de Retorno (TIR).

O Plano Financeiro é o fundamento de análise mensurável do negócio. Através dele, todas as estratégias e ações definidas são orçadas e trarão retorno financeiro válido. Nele também é possível analisar se o risco atrelado ao capital investido contra o retorno esperado torna o negócio atrativo ou se há investimentos melhores a serem realizados.

4.5.5.1 Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa é um demonstrativo que concentra os resultados operacionais correntes e as consequentes mudanças no balanço patrimonial (HELFERT, 2000).

Zdanowicz (2002) explica que o Fluxo de Caixa deve conter as seguintes informações: investimento inicial, saldo de caixa inicial, total de entradas, total de saídas, saldo no período, reserva de capital, depreciação, fluxo líquido de caixa.

Para Helfert (2000) o Fluxo de Caixa permite julgar a grandeza e as relações dos movimentos de caixa, tais como a habilidade da empresa de financiar as necessidades de investimento mediante resultados operacionais, a grandeza e a conveniência de mudanças nos financiamentos e movimentos desproporcionais nas necessidades de capital de giro. Observar os padrões de Fluxo de Xaixa pode estimular perguntas sobre a eficiência das estratégias de administração e também sobre a qualidade das decisões operacionais.

A análise de Fluxo de Caixa permite acompanhar as necessidades de capitais do negócio e prevenir possíveis necessidades de adiantamento nos recebimentos e postergação de pagamentos, para que não se tenham custos financeiros não previstos. Além disso, ele serve para a mensuração dos Índices de Análise do Investimento.

4.5.5.2 Demonstrativo de Resultados

Dornelas (2001) conceitua que a Demonstração de Resultados (DRE) é uma forma de classificar e resumir as entradas e saídas de empresa em um determinado período de tempo.

Helfert (2000) diz que é o melhor esforço dos contadores de uma empresa para confrontar os itens pertinentes da receita com os itens pertinentes de custos e despesas para um período, um processo que envolve o regime de competência do exercício e o uso extenso de alocações de receitas e custos.

O Demonstrativo de Resultados identifica do resultado do negócio no período. Ele torna evidentes os níveis de crescimento do negócio e a má aplicação dos recursos, bem como os pontos de necessidade de ações que podem melhorar a eficiência econômica do empreendimento. A sua estrutura e a regime de competência permitem entender o negócio no período determinado, independentemente do caixa gerado.

4.5.5.3 Índices de Análise do Investimento

A Análise do Investimento é a mensuração, através de alguns indicadores, do quanto o valor investido irá ou está trazendo de resultado. É possível comparar investimentos através desses indicadores, tornando tangível a proposição de investir ou manter investido o capital disponível.

Um dos indicadores é o *Payback*, que segundo Ross (2000) é o tempo necessário para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o investimento inicial.

Outro indicador é o Valor Presente Líquido (VPL), que Ross (2000) define como a diferença de valor de mercado de um investimento e seu custo. Ou seja, é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somado a um custo inicial estariam valendo atualmente.

Ainda há a Taxa Interna de Retorno (TIR), que segundo Dornelas (2001) é o Valor Presente Líquido igualado com o investimento inicial do projeto, permitindo uma avaliação de atratividade do empreendimento. Se o valor da TIR for maior que a taxa interna desejada, indica que o projeto deve ser aceito; se for menor, rejeitado.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GERAL

- Elaborar um Plano de Negócios para a abertura de um *E-commerce* Varejista de Semijoias.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar a empresa e qual o seu propósito no mercado, bem como as premissas básicas de sua criação e o modelo de negócio proposto;
- Determinar objetivos de curto, médio e longo prazo para servirem de norteadores para o desenvolvimento da empresa;
- Planejar e descrever estratégias e ações necessárias para o atingimento dos objetivos e do modelo proposto;
- Avaliar o grau de atratividade financeira do negócio.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado foi compatível com a necessidade de detalhes específicos para o desenvolvimento do trabalho. A estrutura foi composta pela **Descrição da Empresa**, base para elaboração dos planos funcionais. Nesta etapa foi utilizado o padrão proposto por Dornelas (2001). Os dados fornecidos nesta etapa foram obtidos pelo autor segundo as perspectivas do trabalho.

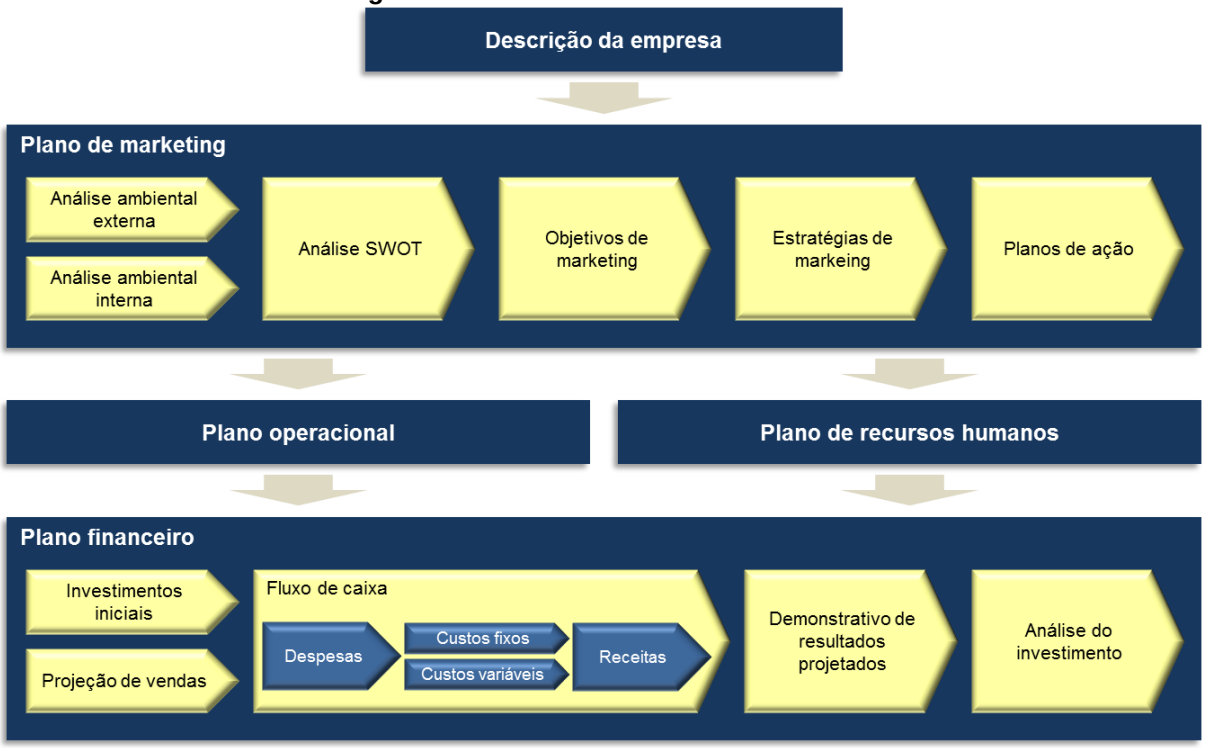
O **Plano de Marketing** seguiu as etapas propostas por Westwood (2007), exceto a elaboração de programas, pelo tamanho da organização, e a comunicação, monitoramento e revisão do plano, por não haver empresa constituída. A **Análise do Mercado**, etapa do Plano de Marketing, seguiu o modelo proposto por Hisrich *et. al* (2009). A **Análise Ambiental Externa** foi feita com base nas seis forças principais definidas por Kotler e Armstrong (2007). A **Análise Ambiental Interna** também foi orientada pelo modelo de Kotler e Armstrong (2007), através da análise da empresa, dos clientes, dos concorrentes e dos fornecedores. Para estas etapas foram coletados dados em fontes como *sites* de busca e *sites* de empresas especializados em pesquisa, além da avaliação de *sites* dos concorrentes. As análises configuraram a etapa de **Análise SWOT** que utilizou a Matriz SWOT proposta por Kotler e Armstrong (2007). Foram definidos os **Objetivos de Marketing,** segundo os conceitos de Churchill e Peter (2011), **Estratégias de Marketing**, sob a ótica dos quatro elementos proposta por Westwood (2007) e os **Planos de Ação**, utilizando os conceitos dos autores citados, exceto a elaboração de programas.

Definidas as estratégias mercadológicas do negócio, foi desenvolvido o **Plano Operacional**, que procurou responder as questões determinadas por Hisrich (2009), exceto as necessidades e o sistema de controle de estoque, devido a ausência de um histórico de informações. O **Plano de Recursos Humanos** apenas determinou a estrutura de pessoas e remuneração necessária para o negócio, visto que o objetivo do trabalho é caracterizar o negócio para o mercado e analisar o investimento.

O trabalho foi finalizado com o **Plano Financeiro** segundo o modelo de Dornelas (2001). Não foi realizado o Balanço Patrimonial por não ter relevância direta na definição da atratividade do investimento. Para elaboração dos **Fluxos de Caixa** segundo o modelo de Zdanowicz (2002), foram considerados os **Investimentos Iniciais** necessários para a abertura do negócio, a **Projeção de**

Vendas; as **Despesas**, os **Custos Fixos**, os **Custos Variáveis** e as **Receitas**. O **Demonstrativo de Resultados Projetados** foi realizado segundo os conceitos de Dornelas (2001) e Helfert (2000). A **Análise do Investimento** utilizou os indicadores de *Payback* e Valor Presente Líquido (VPL), segundo os conceitos de Ross (2000), e Taxa Interna de Retorno (TIR), segundo o conceito de Dornelas (2001).

Figura 2 – Estrutura do método utilizado



Fonte: Elaborado pelo autor.

7 PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM *E-COMMERCE* VAREJISTA DE SEMIJOIAS

O Plano de Negócios foi estruturado para atingir os objetivos do trabalho e responder a questão central do trabalho: como elaborar um novo negócio de um *E-commerce* Varejista de Semijoias e qual o seu possível resultado econômico? A estrutura utilizada foi de Descrição da Empresa, Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano de Recursos Humanos e Plano Financeiro.

7.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O empreendimento estudado será uma loja virtual de semijoias que atuará em todo Brasil, com operação em Porto Alegre e foco em mulheres. O negócio irá comercializar produtos da Tachar Joias, pequena varejista gaúcha com atuação no interior do estado do Rio Grande do Sul e com posição já consolidada no mercado.

A estrutura societária da empresa será composta por três pessoas, constituindo uma sociedade civil, com cotas de responsabilidade limitada e participação de acordo com o potencial financeiro de investimento de cada um, a ser definido posteriormente. Os sócios não necessariamente precisarão ser funcionários do empreendimento, ficando condicionada a retirada de *pró-labore* a sua atuação no negócio. Os demais ganhos financeiros serão anuais, condicionados ao cumprimento de metas, através da retirada de lucros.

Para delimitarmos o escopo de atuação do negócio e as limitações dos empreendedores, foram estabelecidas algumas premissas que balizaram os estudos e não deverão ser alteradas, independentemente de afetar o resultado financeiro do negócio:

a) o empreendimento terá operação em Porto Alegre por uma necessidade de permanência dos empreendedores no local de origem;

b) o transporte de mercadorias será terceirizado para não haver necessidade de frota própria e controle logístico, por uma limitação financeira, de conhecimento e de gestão dos empreendedores, mesmo que isso afete no custo dos produtos e, consequentemente, na margem do negócio;

c) os recursos utilizados para a abertura do negócio serão próprios, sem utilização de empréstimos e recursos de terceiros que acarretem em possíveis dívidas. Caso algum dos sócios decida realizar a busca de recursos junto a terceiros, o mesmo o fará por conta, sem a empresa arcar com os custos financeiros da operação;

d) o fornecedor dos produtos a serem vendidos será a Tachar Joias. O *mix* de produtos e os custos das mercadorias a serem considerados serão os disponibilizados pelo fornecedor, independentemente da perda do poder de barganha e dos riscos de atuar desta forma. Isso se dá pelo fato de o fornecedor possuir posição consolidada no mercado e participação societária no negócio;

e) o *site* que funcionará como loja virtual e a ferramenta de gerenciamento serão desenvolvidos e suportados por um profissional autônomo do ramo de Tecnologia da Informação que possuirá participação societária no negócio.

O objetivo dos empreendedores em realizar a venda de mercadorias pela internet é não delimitar o tamanho da sua praça de atuação de acordo com a localização do negócio. Outro fator importante para a definição deste negócio é a retirada da pessoalidade e de fatores subjetivos, como a força de persuasão de vendedores, que afetem no negócio e sejam de difícil gestão (entende-se por gestão a mensuração, controle e definição de ações que tenham resultado nos indicadores estabelecidos).

Como diferencial, o planejamento é que a empresa seja uma loja visualmente limpa e atrativa aos clientes, passando uma impressão de qualidade. Os preços serão competitivos dentro do mercado, mas não serão muito baixos para que o negócio seja rentável e não apenas com um faturamento elevado. A percepção é de que isso possa ocasionar numa baixa demanda inicial, dada a dificuldade em se comprar uma mercadoria sem conhecimento prévio que possua um custo semelhante à outra já conhecida. Com isso, a empresa precisará ter fluxo de caixa para a manutenção inicial e estratégia agressiva de prospecção, baseada principalmente em canais *on line*.

Foi traçado um norte de mercado para a empresa e uma razão de existência:

Missão: “Ser um canal de vendas *on line* de semijoias sofisticado e eficiente, sendo reconhecido pelo seu padrão de entrega e de boas condições das mercadorias, possuindo retorno atrativo para seus sócios.”

Visão: “Consolidar posição no mercado *on line* de semijoias através de uma carteira de clientes fiéis e lenta e constante crescente nas vendas até 2015.”

7.2 PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing, parte integrante do Plano de Negócios, foi constituído da Análise do Mercado, da Análise SWOT, dos Objetivos, das Estratégias e dos Planos de Ação.

7.2.1 Análise do Mercado

A Análise do Mercado foi dividida em Análise Ambiental Externa, onde se analisou os macroambientes em que o negócio está inserido, e Análise Ambiental Interna, onde foram analisados os principais *stakeholders* do empreendimento proposto.

7.2.1.1 Análise Ambiental Externa

Nesta etapa foram compreendidas as questões ambientais relevantes para o negócio, como o potencial de consumo de cada região, de acordo com número de clientes e renda, o potencial do negócio, seguindo tendências apontadas por estudos de crescimento do ramo, e questões que podem influenciar o negócio, como mudanças mercadológicas e políticas. Foram analisados o ambiente demográfico, o econômico, o político-legal, o natural, o tecnológico e o sociocultural, utilizando como base o mercado brasileiro, exceto quando necessário complemento de informação de mercados externos.

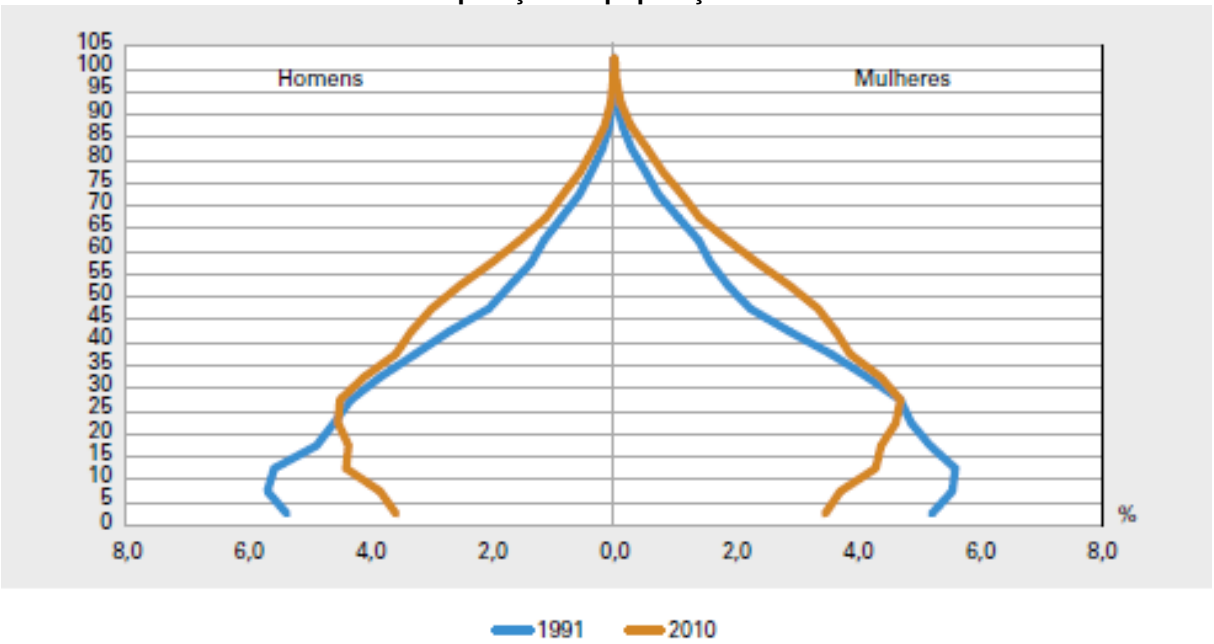
7.2.1.1.1 Ambiente Demográfico

Segundo dados do IBGE (2012), estimam-se hoje que o Brasil possua 193.946.886 habitantes. A região Sudeste (estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo) é a mais populosa, com 81,57 milhões de habitantes, 42,06% do total, sendo o estado de São Paulo responsável por mais de 50% deste número. Uma ideia da dimensão representativa do estado de São Paulo na população brasileira, se ele fosse uma região, seria a segunda mais populosa, perdendo apenas para o Nordeste, com 53,90 milhões de habitantes, 27,79% da população brasileira. Com relação aos municípios, aproximadamente 13% da população concentram-se nas cinco cidades mais populosas: São Paulo (11,38 milhões de habitantes), Rio de Janeiro (6,39 milhões), Salvador (2,71 milhões), Brasília (2,65 milhões) e Fortaleza (2,50 milhões). O Rio Grande do Sul, onde ficará localizada a operação do empreendimento em estudo, possui 10,77 milhões de habitantes, 5,55% em relação ao Brasil, sendo Porto Alegre a décima cidade brasileira mais populosa, com 1,42 milhões (0,73%). A tendência da população brasileira é de crescimento, pois em 2010 a população era de 190.755.799 habitantes, segundo dados do IBGE (2010), 3.191.087 a menos do que a estimativa atual, um crescimento de 1,6%.

Segundo o IBGE (2010), a população urbana brasileira, que representa 84,4% do total e é a que possui maior relevância no estudo, está praticamente dividida igualmente entre homens e mulheres e sua concentração etária também é bastante semelhante. Conforme Gráfico 1, ela tem se concentrado entre 10 e 30 anos, sendo a idade média 32,3 anos, um crescimento de 5,2 anos com relação a 1991. Essa mudança no panorama de 20 anos atrás, quando se tinha uma maior concentração entre 5 e 10 anos, apresenta uma tendência de envelhecimento da população, como já ocorre em países mais desenvolvidos.

Considerando o período de análise financeira posterior do negócio, não é relevante estimar um crescimento populacional com uma projeção maior.

Gráfico 1 – Composição da população residente urbana



Fonte: Censo Demográfico, IBGE (2010).

Ainda segundo o IBGE (2010), o nível educacional da população brasileira caracteriza-se por 31,7% da população possui ensino médio completo, sendo 8,3% formados também no ensino superior. A região Nordeste, de acordo com dados da Tabela 2, é a que possui menor índice de escolaridade relativo sobre a população, seguido muito de perto pela região Norte. Já o Sudeste é onde se tem uma relação melhor entre o nível escolar e a população, com as duas outras regiões também estando com valores muito próximos. Isto acaba possuindo influência direta no potencial de consumo.

Tabela 2 – Escolaridade da população com pelo menos 10 anos em % por nível de instrução

Grandes Regiões	Distribuição das pessoas de 10 anos ou mais de idade					
	Total	Nível de instrução				
		Sem instrução e fundamental incompleto	Fundamental completo e médio incompleto	Médio completo e superior incompleto	Superior completo	Não determinado
Brasil	**100,0**	**50,2**	**17,4**	**23,4**	**8,3**	**0,6**
Norte	100,0	56,5	16,8	21,1	5,0	0,6
Nordeste	100,0	59,1	15,3	20,2	4,9	0,5
Sudeste	100,0	44,8	18,3	25,7	10,5	0,7
Sul	100,0	47,8	18,8	23,7	9,3	0,5
Centro-Oeste	100,0	47,6	17,7	24,3	9,7	0,7

Fonte: Adaptado de Censo demográfico, IBGE (2010).

Segundo o IBGE (2010) a situação doméstica das famílias urbanas, conforme Tabela 3, apresenta que a composição dos domicílios era, em sua maior parte, constituídos de 2 ou mais pessoas com parentesco, representando aproximadamente 90% das residência particulares totais. Em contrapartida, 6,9 milhões de domicílios são unipessoais.

Tabela 3 – Unidades domésticas em domicílios particulares brasileiros em número de domicílios por tipo

Situação do domicílio	Unidades domésticos em domicílios particulares				Total de famílias nas unidades domésticas com duas ou mais pessoas com parentesco
	Total	Tipo			
		Unipessoal	2 ou mais pessoas sem parentesco	2 ou mais pessoas com parentesco	
Total	**57.314.048**	**6.938.023**	**393.843**	**49.982.183**	**54.357.190**
Urbana	49.281.255	6.107.511	360.928	42.812.816	46.632.308
Rural	8.032.793	830.512	32.914	7.169.367	7.724.883

Fonte: Adaptado de Censo demográfico, IBGE (2010).

7.2.1.1.2 Ambiente Econômico

Segundo o IBGE (2012) na sua publicação de Contas Nacionais Trimestrais de Julho/Setembro de 2012, o Produto Interno Bruto (PIB) apresentou variação positiva de 0,4% na comparação do segundo trimestre de 2012 contra o primeiro trimestre do ano, levando-se em consideração a série com ajuste sazonal. Na comparação com igual período de 2011, houve crescimento do PIB de 0,5%. No acumulado dos quatro trimestres terminados no segundo trimestre de 2012, o PIB registrou expansão de 1,2% em relação aos quatro trimestres imediatamente anteriores. Já no resultado para o primeiro semestre de 2012, o PIB apresentou aumento de 0,6% em relação a igual período de 2011. Em valores correntes, o PIB no segundo trimestre de 2012 alcançou R$ 1.101,6 bilhões, sendo R$ 938,2 bilhões referentes ao Valor Adicionado a preços básicos e R$ 163,3 bilhões aos Impostos sobre Produtos líquidos de Subsídios.

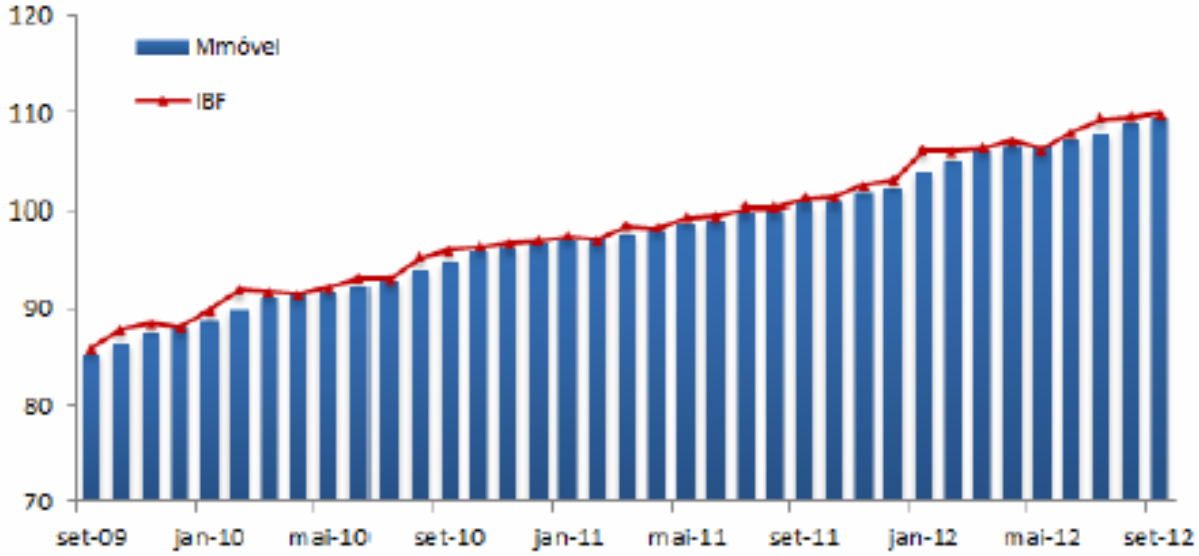
Apesar de apresentar crescimento, segundo o portal Valor Econômico (2012) os valores apresentados são inferiores às estimativas iniciais apresentadas pelo

Banco Central em dezembro de 2011 de 3,5%, o que representa uma desaceleração da economia.

Dentre os subsetores que compõem o indicador, segundo o IBGE (2012) o comércio sofreu redução de 0,1% em relação ao trimestre anterior e crescimento de 0,2% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior, indicadores que demonstram que o setor tem se mantido estável nos últimos períodos. Outros componentes que compõem a cadeia de valor do negócio, o subsetor de Transporte, armazenagem e correio teve redução de 1,2% em relação ao trimestre anterior e de 0,6% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior. Já o subsetor de Serviços de informação teve crescimento de 1,0% em relação à 2012/1 e de 2,6% em relação à 2011/2.

Segundo o IBGE (2012), em sua Pesquisa Mensal do Comércio de setembro de 2012, o Comércio Varejista Nacional apresentou crescimento de 0,3% no seu volume de vendas (volume de vendas resulta da receita nominal de venda com deflação dos valores nominais correntes por índices de preços específicos para cada grupo de atividade, e para cada Unidade da Federação, construídos a partir dos relativos de preços do IPCA e do Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil – SINAPI) em relação a agosto do mesmo ano e de 8,5% em relação a setembro de 2011 (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Volume de vendas do Comércio Varejista



Fonte: Pesquisa Mensal do Comércio, IBGE (set/2012).

A atividade de Outros artigos de uso pessoal e doméstico, que engloba segmentos como lojas de departamentos, óticas, joalherias, artigos esportivos e

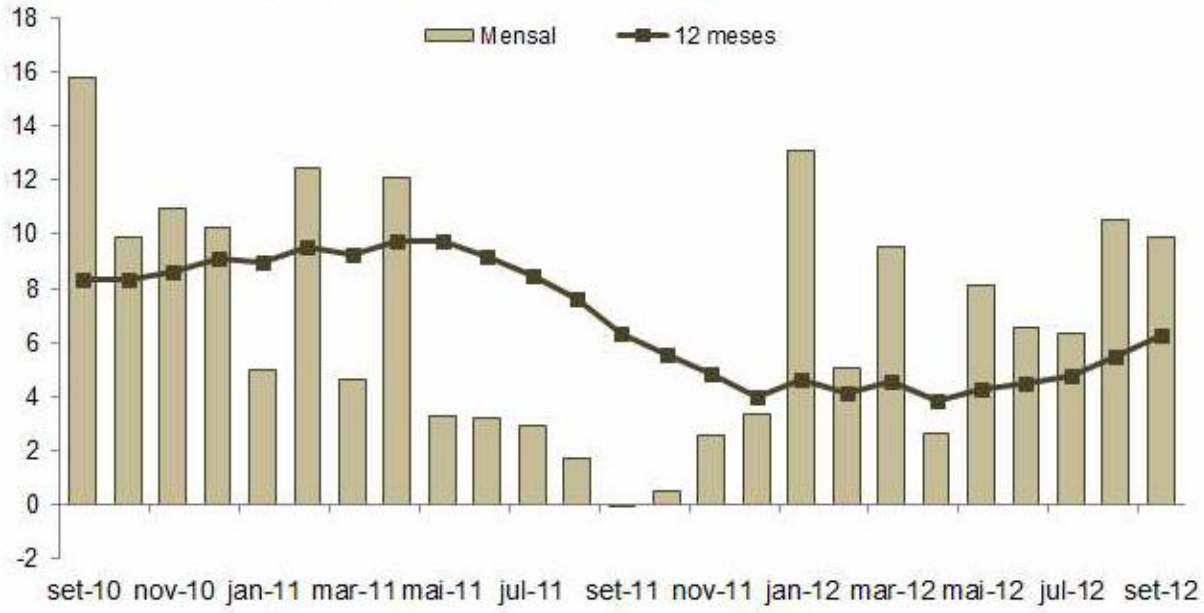
brinquedos, apresentou crescimento de 0,2% em relação ao mês anterior e 9,9% em relação a setembro de 2011 (Tabela 4). No período de 24 meses, apenas um mês possuiu redução no crescimento mensal, o que demonstra que o segmento tem tendência a crescimento contínuo (Gráfico 3). Segundo o estudo, o que favoreceu este comportamento foram o crescimento da massa salarial e as facilidades de crédito.

Tabela 4 – Taxa de variação em % do volume de vendas do comércio varejista brasileiro de julho a setembro de 2012

ATIVIDADES	MÊS / MÊS ANTERIOR			MÊS / IGUAL MÊS DO ANO ANTERIOR			ACUMULADO	
	JUL	AGO	SET	JUL	AGO	SET	NO ANO	12 MESES
COMÉRCIO VAREJISTA	**1,3**	**0,2**	**0,3**	**7,2**	**10,0**	**8,5**	**8,9**	**8,1**
1 - Combustíveis e lubrificantes	1,6	0,9	0,9	7,7	9,9	10,9	6,4	4,8
2 - Hiper, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo	0,9	-1,0	0,9	5,0	8,5	9,4	8,9	7,7
2.1 - Super e hipermercados	1,2	-1,2	1,2	5,3	8,9	10,1	9,3	8,0
3 - Tecido, vestuário e calçados	2,4	-0,8	-0,1	5,6	8,4	5,2	2,9	2,0
4 - Móveis e eletrodomésticos	0,5	1,1	-1,5	12,6	15,3	6,2	13,2	13,3
5 - Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria	0,3	1,1	-0,2	11,4	12,8	8,1	10,9	10,0
6 - Equipamentos e materiais para escritório informática e comunicação	10,2	4,8	-9,2	11,3	11,1	-0,6	13,5	17,9
7 - Livros, jornais, revi. e papelaria	-0,7	0,1	-0,5	6,3	4,8	4,0	4,3	3,6
8 - Outros artigos de uso pessoal e doméstico	0,6	2,4	0,2	6,4	10,6	9,9	8,0	6,3

Fonte: Adaptado de Pesquisa Mensal do Comércio – IBGE (set/2012).

Gráfico 3 – Evolução do vol. de vendas de outros artigos de uso pessoal



Fonte: Pesquisa Mensal do Comércio, IBGE (set/2012).

Os últimos dados do IBGE (2010) com relação ao PIB por região e estado, demonstram o que já foi previsto na seção de Análise demográfica: o Sudeste possui uma representação de 55,4% no PIB nacional, sendo o estado de São Paulo responsável por 59,7% deste valor. Isso mostra que o centro econômico e populacional brasileiro está concentrado, onde mais de 80% do PIB nacional pertence a 8 estados mais o Distrito Federal, sendo representante das regiões Norte e Nordeste pertencente a este grupo apenas o estado da Bahia (Tabela 5).

Tabela 5 – PIB brasileiro por estado em milhares de reais

ESTADO	PIB
São Paulo	1.247.596.000
Rio de Janeiro	407.123.000
Minas Gerais	351.381.000
Rio Grande do Sul	252.483.000
Paraná	217.290.000
Bahia	154.340.000
Santa Catarina	152.482.000
Distrito Federal	149.906.000
Goiás	97.576.000
Pernambuco	95.187.000
Espírito Santo	82.122.000
Ceará	77.865.000
Pará	77.848.000
Amazonas	59.779.000
Mato Grosso	59.600.000
Maranhão	45.256.000
Mato Grosso do Sul	43.514.000
Rio Grande do Norte	32.339.000

ESTADO	PIB
Paraíba	31.947.000
Alagoas	24.575.000
Sergipe	23.932.000
Rondônia	23.561.000
Piauí	22.060.000
Tocantins	17.240.000
Acre	8.477.000
Amapá	8.266.000
Roraima	6.341.000

Fonte: Adaptado de Contas Regionais do Brasil, IBGE (2010).

Na relação de PIB *per capita*, o primeiro estado fora do eixo Sul, Sudeste e Centro-Oeste a aparecer na lista é o Amazonas, na 11ª posição (Tabela 6).

Tabela 6 – PIB *per capita* brasileiro por estado em reais

ESTADO	PIB
Distrito Federal	58.489
São Paulo	30.243
Rio de Janeiro	25.455
Santa Catarina	24.398
Rio Grande do Sul	23.606
Espírito Santo	23.378
Paraná	20.813
Mato Grosso	19.644
Minas Gerais	17.931
Mato Grosso do Sul	17.765
Amazonas	17.173
Goiás	16.251
Rondônia	15.098
Roraima	14.051
Tocantins	12.461
Amapá	12.361
Sergipe	11.572
Acre	11.567
Bahia	11.007
Pernambuco	10.821
Pará	10.259
Rio Grande do Norte	10.207
Ceará	9.216
Paraíba	8.481
Alagoas	7.874
Piauí	7.072
Maranhão	6.888

Fonte: Adaptado de Contas Regionais do Brasil, IBGE (2010).

Para o objeto de estudo, foi importante observar os componentes da demanda, principalmente a demanda por consumo das famílias que, segundo o IBGE (2012), vem sofrendo um crescimento médio trimestral em relação ao trimestre

anterior de 0,6% nos últimos 4 trimestres, um crescimento de 2,4% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior. É importante salientar que esta demanda representa aproximadamente 61% do PIB nacional.

Considerando o volume de vendas e a relação setembro/12 – setembro11, à participação na composição da taxa do Comércio varejista foram, pela ordem, em posição de destaque, os estados de São Paulo (10,9%), Minas Gerais (7,0%), Rio Grande do Sul (7,1%), Bahia (9,1%) e Rio de Janeiro (3,1%). Para a atividade de Outros artigos de uso pessoal e doméstico, conforme Tabela 7, o estado do Espírito Santo teve o maior crescimento, tanto mensal quanto acumulado. São Paulo, o estado com maior expressão financeira, possuiu o segundo pior crescimento (2,2% no mensal e 19,2% no acumulado de 12 meses, que compara com a média dos últimos 12 meses), à frente apenas do Distrito Federal.

Tabela 7 – Variação em % do volume de vendas de Outros artigos de uso pessoal e doméstico

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	OUTROS ARTIGOS DE USO PESSOAL E DOMÉSTICO		
	MENSAL	ACUMULADA	
		NO ANO	12 MESES
Brasil	**9,9**	**8**	**6,3**
Ceará	5,1	0,3	0,2
Pernambuco	22,7	19,1	15,9
Bahia	28,9	18,6	13,1
Minas Gerais	10,3	13,6	12,5
Espírito Santos	38,1	31,7	26,4
Rio de Janeiro	8,3	2,2	1,7
São Paulo	2,2	3,6	2,2
Paraná	24,1	21,3	19,2
Santa Catarina	20,2	15,3	12
Rio Grande do Sul	6,1	6,2	6,2
Goiás	24,8	18,2	14,1
Distrito Federal	0,3	-1,2	-1,6

Fonte: Adaptado de Pesquisa Mensal do Comércio, IBGE (set/2012).

Estes dados demonstram que a desaceleração da economia está ocorrendo com mais força na indústria de exportação brasileira, aumentando a importação de bens e serviços e diminuindo a produção, principalmente da indústria de transformação.

O cenário econômico estável favorece ao empreendimento proposto, principalmente considerando que o comércio vem se mantendo com demanda estável e as famílias estão aumentando o seu consumo. Além disso, a economia nacional poderia estar sofrendo com a crise econômica europeia de forma muito

mais intensa, inclusive diminuindo seu PIB, mas isso não está ocorrendo. O PIB não está com um crescimento intenso, mas está com gradativo e lento aumento, muito por conta deste fator que enfraquece a exportação de produtos, mas a economia interna continua forte e favorece empresas que utilizam o mercado interno de consumo, caso do negócio proposto, além de dar dimensão da força econômica brasileira atual.

A maior representação do público-alvo do empreendimento está concentrado em alguns estados, o que favorece a definição de ações *off line* para a prospecção de clientes e também o custo de transporte, visto que estas regiões são mais próximas da operação.

7.2.1.1.3 Ambiente Político-Legal

O empreendimento pode, em resumo, ser afetado com leis relativas ao comércio como um todo, ao comércio eletrônico, a metais, a metais preciosos e aos combustíveis, além de políticas de concessão de estradas e concessão de aeroportos.

Neste cenário, o comércio eletrônico hoje sofre com uma alíquota de ICMS arrecadada pelo estado de origem, conforme art. 155, §2°, VII, “b” da CF. Alguns estados, insatisfeitos com essa política, decidiram elaborar leis estaduais que permitem a cobrança de ICMS no estado comprador da mercadoria, gerando uma bitributação, como no Ceará com a Lei 14.237/2008. Essa política afetou muito os *sites* especializados em vendas, gerando descontentamento. Está em processo decisório a divisão da tributação entre o estado de origem e o estado de destino, mas ainda não entrou em vigor esta lei.

Com o fim das concessões de muitas estradas brasileiras, estão havendo novas licitações para empresas que desejam administrar as vias públicas. O modelo proposto possui tendência melhor para o comércio e a população como um todo, com a cobrança de prazos e a possibilidade de cobrança limitada de pedágios a partir de certo estágio no andamento das obras de melhoria determinadas. Também está ocorrendo algumas mudanças relevantes neste mesmo sentido nos aeroportos,

o que pode melhorar o serviço e tornar-se uma via rápida e, principalmente, mais eficiente de realizar o transporte de mercadorias.

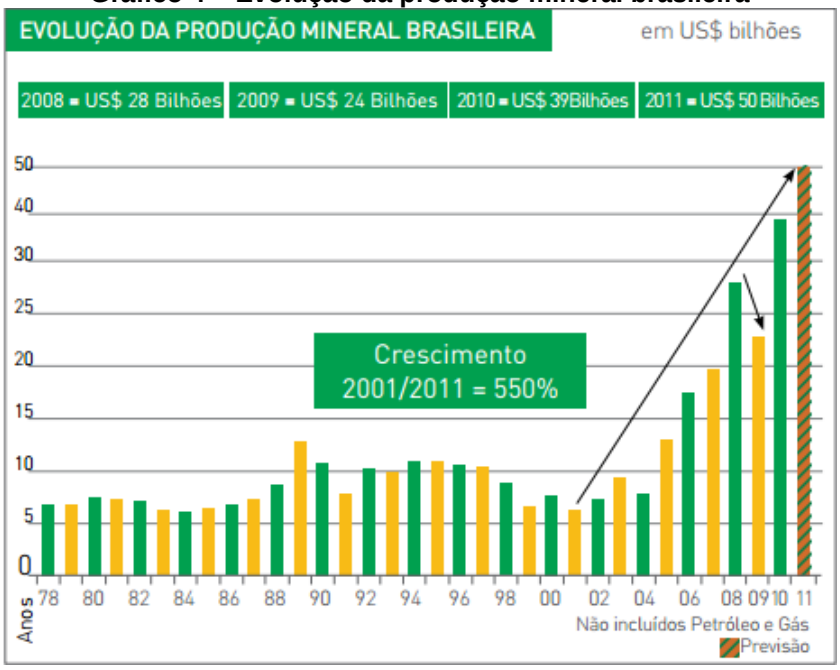
O preço do ouro sofreu aumento nos últimos tempos devido a baixa na bolsa de valores e a crescente de investidores neste mercado, o que acarreta numa sensível variação do custo das mercadorias do negócio proposto.

7.2.1.1.4 Ambiente Natural

O empreendimento em questão sofre baixa influência com relação a extração de matéria-prima no Brasil pelo fato de não ser uma indústria. Além disso, o preço do ouro no Brasil é refletido pelo preço internacional. Ou seja, a produção de ouro brasileira afeta em menor escala o preço pago pelos produtores nacionais.

Por fazer parte da cadeia de valor, é importante estar atento à movimentações com relação a minérios e metais preciosos no Brasil e no mundo, que possam diminuir a oferta e consequentemente aumentar o preço. O Brasil tem se mostrado um potencial produtor mineral mundial, com um crescimento estimado de 550% em 10 anos, de acordo representado o Gráfico 4. Naquele ano, era estimado que o Brasil chegasse a US$ 50 bilhões de dólar de valor de produção. Também segundo este estudo o Brasil é exportador de minério de ferro, que é responsável por 82% do total financeiro dos minérios brasileiros exportados, com relevância para a exportação de ouro (4,6%), nióbio (4,7%) e cobre (4,1%). Para o negócio em questão, nenhuma matéria-prima possui dependência externa, o que tranquiliza a variação de preço.

Gráfico 4 – Evolução da produção mineral brasileira



Fonte: Instituto Brasileiro de Mineração (2011).

Porém, temos que dar relevância para o preço do ouro praticado. Segundo informações do portal ADVFN (2012), o preço do ouro negociado no Brasil vincula-se, historicamente, às cotações de Londres e Nova York, refletindo, portanto, as expectativas do mercado internacional. Entretanto, fatores como as perspectivas do mercado interno brasileiro e, principalmente, as cotações do dólar flutuante, também influenciam incisivamente as cotações desta commodity. Deste modo, o cálculo do preço do ouro na BM&F depende diretamente das variações do preço do dólar no mercado flutuante e dos preços do metal na Bolsa de Mercadorias de Nova York.

Segundo o Estadão (2012), em 24 de novembro o ouro apresentava uma cotação de R$ 117,00 / grama, com uma alta aproximada de 15% no período de 4 meses.

7.2.1.1.5 Ambiente Tecnológico

A última década foi caracterizada pela crescente do número de computadores pessoais e pelo aumento do número de usuários regulares e do número de pessoas com acesso à internet. Segundo a Exame Info (2012), com base no Ibope Nielsen

On line, o Brasil atingiu 83,4 milhões de internautas no segundo trimestre de 2012, sendo 50,7 milhões de usuários ativos. Esse fenômeno de crescimento, conhecido como inclusão digital, pode ser atribuído a alguns importantes fatores:

a) facilidade de acesso à internet banda larga: o crescimento da internet 3G no Brasil que, segundo o portal UOL (2012), com base em dados da Anatel, chegou a 53,95 milhões de acessos, facilitou o acesso das pessoas à internet. Há, também, alguns pontos das grandes cidades brasileiras, como nas orlas de Copacabana e Ipanema, no Rio de Janeiro, que possuem sistemas gratuitos de banda larga sem fio, via tecnologia *wireless*;

b) o avanço tecnológico no setor de computadores pessoais: houve uma pulverização na forma como as pessoas acessam a internet, que passou de apenas computadores pessoais (PC) e *notebooks*, para *netbooks*, celulares e agora *tablets*. Essas novas tecnologias tornaram as formas tradicionais mais baratas, facilitando o acesso das pessoas com renda mais baixa;

c) o crescimento da renda: houve uma potencialização da classe de renda intermediária, que alterou seu padrão de consumo e atingiu bens que antes eram exclusivos das pessoas com maior renda.

Este tipo de empreendimento é bastante sensível a essa mudanças, sejam positivas ou negativas. Um executivo que trabalhe em um mercado *on line* deve estar atento a novos lançamentos e tendências, principalmente, quanto à popularização de determinados serviços. Isso pode ser fator fundamental para o sucesso da empresa a médio e longo prazo, sendo capaz de levar o negócio a falência, bem como torná-la uma empresa com rentabilidade estrondosa.

Dentro desse cenário, é importante atentar para lançamentos em feiras de tecnologia que apresentam tendências relevantes. Na CeBit, maior feira de tecnologia do mundo, em 2012 foram apresentados evoluções de *ultrabooks*, principalmente com relação a sensibilidade ao toque, e de *tablets*, com novas marcas realizando lançamentos. Isto torna relevante o fato de haver um canal de venda disponível em aplicativo em todas as plataformas (Android, iOS).

É relevante, também, possuir um *site* que seja compatível e não apresente problemas em todos os principais navegadores utilizados (Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome e Safari) e que possua informações em tempo real, como a disponibilidade de estoque, a disponibilidade de produtos, retirando do *site* produtos

que não serão mais comercializados, e o prazo de entrega caso o produto não possua estoque.

7.2.1.1.6 Ambiente Sociocultural

Hoje, o Brasil é um país onde há um desenvolvimento do canal de venda *on line* acentuado. Conforme citado anteriormente, de acordo com o portal Exame Info (2012), o Brasil atingiu em 2011 uma movimentação de R$ 18,7 bilhões de reais com lojas virtuais, um crescimento de 3000% em 10 anos. Esse aumento, provocado pela inclusão digital, também aponta uma movimentação cultural de ambientação a este novo método de compra, dado que já é um mercado sólido e tem se mostrado cada vez mais confiável. Um fato que auxilia no aumento da confiabilidade deste setor é a entrada de importantes redes varejistas, como a Lojas Renner e a Americanas, com investimentos pesados nestes mercados. Essas marcas trazem com elas uma credibilidade que é salutar para o mercado como um todo, visto que dá a impressão de que realmente há a possibilidade de se comprar pela internet produtos de qualidade.

O aumento do uso de internet 3G, com a qualidade de sinal sendo aprimorada (mesmo que ainda não possamos comparar com outros países mais desenvolvidos), também é um movimento importante para quem deseja utilizar o canal de venda *on line* para lucrar. Socialmente, expandir as formas de acesso torna a população mais familiarizada com essa movimentação digital e mais acessível a ter novas experiências.

Uma questão social importante brasileira é o uso de redes sociais. Hoje, a opinião do consumidor possui uma relevância e um grau de influência muito mais propagado do que anteriormente. Isso se dá principalmente com as opiniões negativas que são externadas. Dado esse panorama, é fundamental que as empresas que utilizem a internet para venda estejam atentas a qualquer opinião externada pelos seus clientes nas redes sociais. Existem hoje ferramentas como o BuzzMetrics e VideoCensus que possibilitam que se analise quantas vezes sua empresa foi citada em qualquer rede social. Essas ferramentas também podem auxiliar na identificação de quem fala e do que se fala, permitindo a análise da

opinião qualitativa dos clientes, e também a quem se fala, sabendo exatamente o número de pessoas que foram atingidos por aquela opinião.

7.2.1.2 Análise Ambiental Interna

Nesta etapa foram consideradas análises do mercado de forma direcionada ao negócio. O objetivo é entender de forma mais detalhada para quem se vende, quem também vende, de quem se compra e qual a perspectiva do empreendimento proposto neste cenário, de acordo com suas limitações.

7.2.1.2.1 Análise da Empresa

A empresa em formação tem a intenção de ser um *e-commerce* ativo e diferenciado, não sendo reativo no mercado, procurando destacar-se por uma gestão eficiente que gere prospecção e fidelização de clientes.

Para isso, o foco é na manutenção das boas impressões dos clientes e na ampla divulgação, a ser avaliada durante as análises mercadológicas realizadas. Contam a favor a experiência dos empreendedores em mecanismos de gestão e no mercado de semijoias, além de um sócio com experiência em desenvolvimento e manutenção de *sites*.

Como fator negativo, contam o fato de não haver um capital de investimento muito elevado dos empreendedores, a elaboração de uma nova marca, ainda não consolidada nacionalmente, concorrendo com empresas de maior porte e valor de marca, a limitação da linha de produtos a apenas um fornecedor e a inexperiência na montagem de empreendimentos desse tipo.

Outro ponto importante a se salientar é a localização geográfica desprivilegiada com relação ao mercado consumidor com maior potencial, localizado na região Sudeste.

7.2.1.2.2 Análise dos Fornecedores

Os fornecedores foram previamente definidos por serem próprios dos sócios. Isso gera um bom poder de barganha, com a compra de mercadoria a preço de custo, não passando por uma cadeia muito ampla, e o interesse nas manutenções e gestões, gerando suporte rápido a ferramentas e avaliações de compras melhores.

Em contrapartida, o poder de variação de mercadorias diminui. Além disso, por ser um fornecedor de pequeno porte localizado na região Sul do país, ele não é de conhecimento do grande público consumidor, fazendo-se necessárias ações de divulgação da marca no Sudeste, Centro-Oeste e norte da região Sul (Paraná e Santa Catarina).

Outra avaliação fundamental a ser feita é a centralização do conhecimento na ferramenta de gestão e no *site* em si em uma só pessoa. Esta sobrecarga pode gerar problemas futuros no suporte e manutenção emergenciais e uma perspectiva de dependência deste profissional na empresa.

O último fornecedor a ser utilizado é os Correios. Neste caso, há um poder de barganha que afeta o mercado como um todo, visto que é a empresa com maior solidez e confiabilidade frente aos consumidores e apresenta uma tendência de monopólio sobre esses serviços, atendendo a quase todo o mercado. Como consequência, há um aumento do poder de barganha deste fornecedor que limita o negócio frente ao consumidor. Porém, como este valor é, em geral, integralmente passado ao cliente, há um interesse dos Correios na manutenção desse mercado que gera um alto volume financeiro e, caso haja uma elevação acentuada dos valores acentuada, haverá um efeito diminutivo do mercado como um todo, podendo passar os clientes a novamente operarem em lojas físicas.

7.2.1.2.3 Análise dos Concorrentes

O mapeamento dos concorrentes se deu, principalmente, pelos resultados de pesquisa no *site* de busca Google, e pelos mais comentados no *site* especializado em vendas *on line* eBit. A partir deste mapeamento, foi realizado um cliente oculto

simulando uma compra no *site*, analisando variáveis relevantes de forma qualitativa, e complementado com a avaliação dos clientes no eBit. Foi realizada também uma análise dos dados de acesso do concorrente no *site* Alexa.com, verificando como é a movimentação diária de acessos.

a) Vika Exclusive Store (www.vika.com.br):

O cliente oculto foi realizado no dia 24 de novembro de 2012, apenas simulando uma navegação e busca de produtos, avaliando os critérios propostos. As informações encontram-se no Quadro 3.

Quadro 3 – Cliente oculto Vika Esxclusive Store

Qualidade do *site*	A página inicial não apresenta produtos para venda. Após entrar em cada linha de produtos, temos a apresentação de destaques e fácil navegação aos demais produtos da linha. Tem várias opções de filtros que facilitam a procura. A qualidade da imagem é excelente com possibilidade de zoom em boa resolução, o que valoriza as peças. Ao clicar no produto de interesse são apresentadas as especificações de forma clara quanto às matérias aplicadas e pedras utilizadas. Utiliza tecnologia de segurança SSL (Secure Socket Layer), que criptografa e protege os dados que você manda via internet.
Produtos	Brincos - 25 peças; anéis - 400 peças; colares - 500 peças; pulseiras - 160 peças; pingentes - 80 peças; conjuntos - 20 peças e; correntes - 42 peças. Tem produtos de todos os tipos - dos mais simples aos mais sofisticados. Aparentemente são produtos de qualidade, mas a apresentação valoriza as peças. *Mix* bastante completo e variado: peças com pedras sintéticas, pedras semipreciosas, sem pedras, com pérolas, strass, zircônio, prata, banhadas com ouro 18K, banhadas a ródio, de aço, de couro, , etc. e ainda, pingentes, conjuntos, correntes e peças masculinas. Quanto menor o valor, maior a quantidade de produtos oferecidos.
Preço	Brincos: semijoias com variação de preços de R$ 75,00 a R$ 1500,00. Anéis: semijoias em aço ou banhadas de ouro 18k, com variação de preços de R$ 55,00 a R$ 2500,00. Colares de todos os tipos (com pedras, com pingentes, banhados a ouro, ródio, etc.). Preços entre R$ 42,00 e R$ 2650,00. Pulseira (inclusive de couro), preços de R$ 45,00 a R$ 3.950,00. As formas de pagamento são: cartões (VISA, Master, American Express), PAYPAL e Boleto Bancário.
Entrega	Locais de entrega: Entrega para todo o Brasil e para o exterior. Meios: Brasil: Sedex (Correios); São Paulo: *Motoboy*. Preço: Obedece aos valores do correio. Prazos: Obedece aos prazos do correio.
Divulgação / Força da marca	Divulgação nos *links* amarelos do Google, dando destaque para a empresa quando se busca semijoias. Possui 7 lojas em Shoppings do estado de São Paulo, geralmente nos dedicados ao público com maior poder aquisitivo.

Outros quesitos	Trocas por defeito em até 90 dias e troca por insatisfação em até 7 dias. Obrigatoriamente, o produto não deve apresentar sinais de uso, estar em perfeitas condições e com a etiqueta de garantia afixada, sem sinais de rompimento. Central de atendimento *on line* via *e-mail* ou *chat* e telefone.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O *site* recebeu uma avaliação prata do eBit por ter boas notas, mas um número pequenos de avaliadores. Os comentários recentes realizados são, na grande maioria, elogiosos, tanto na informação de qualidade de produtos, quantos nos preços e prazos de entrega. Há também comentários ressaltando a facilidade de navegação.

Segundo o portal Alexa (2012), é o 17.433º *site* mais acessado do Brasil. 33% das visitas são consideradas de um salto, ou seja, olham apenas a primeira página e saem. Em média, os visitantes ficam 4 minutos no *site* e olham 5,7 páginas, com média de 39 segundos por página.

b) Lulean Joias (www.joiaslulean.com.br):

O cliente oculto foi realizado no dia 25 de novembro de 2012, apenas simulando uma navegação e busca de produtos, avaliando os critérios propostos. As informações encontram-se Quadro 4.

Quadro 4 – Cliente oculto Lulean Joias

Qualidade do *site*	A página inicial já oferece produtos de lançamentos. Fácil navegação. As fotos são de boa resolução e possibilitam verificar a qualidade das peças.
Produtos	Os produtos são relógios e joias de alta qualidade. São apresentados principalmente brincos e pingentes, com uma variação de preços bem grande, dependendo da matéria prima utilizada (diamantes, brilhantes, outras pedras, zircônio, ou sem pedras).
Preço	Variam de R$ 300,00 a R$ 3.000,00. Pagamento preferencialmente por boleto bancário, depósito ou transferência bancária. Também aceita pagamento com cartões de crédito.
Entrega	Entrega em todo o Brasil via correios, com frete grátis. Também tem opção de entrega em 48h, porém não diz se essa também é grátis.
Divulgação / Força da marca	Possui 11 lojas no RJ.
Outros quesitos	Trocas em até 30 dias e produtos com defeito tem 90 dias. Central de atendimento *on line* via *e-mail* ou *chat* e telefone.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O *site* recebeu uma avaliação ouro do eBit por ter boas notas e mais de 1000 avaliações. Os comentários recentes realizados são, na grande maioria, elogiosos em todas as vertentes do negócio. Há também comentários ressaltando a rapidez de entrega e o método de pagamento.

No portal Reclame Aqui (2012) há, em média, uma reclamação mensal da Lulean Joias. Em geral, as reclamações são pelo atraso ou o não recebimento da mercadoria e pela qualidade dos produtos. Também há algumas reclamações quanto a não entrega da nota fiscal e o rastreamento do pedido.

Segundo o Alexa (2012), é o 608.466º *site* mais acessado do mundo. 56% das visitas são consideradas de um salto, ou seja, olham apenas a primeira página e saem. Em média, os visitantes ficam 2 minutos no *site* e 53 segundos por página navegada.

c) Joias Brasil (www.joiasbrasil.com.br):

O cliente oculto foi realizado no dia 25 de novembro de 2012, apenas simulando uma navegação e busca de produtos, avaliando os critérios propostos. As informações encontram-se no Quadro 5.

Quadro 5 – Cliente oculto Joias Brasil

Qualidade do site	A página inicial já oferece promoção, ofertas, lançamentos, destaques e os mais vendidos. Fácil navegação. As fotos possibilitam verificar a qualidade das peças. Quando clicamos em cada linha de produtos são apresentados os destaques, as promoções e os mais vendidos. Possibilita verificar as demais peças em uma nova página, com filtros por preços, A-Z ou Z-A, e lançamentos.
Produtos	Os produtos são joias de alta qualidade. Alianças: 138 peças; anéis: 257 peças; brincos: 290 peças; colares; 119 peças e: pulseiras: 48 peças.
Preço	As alianças parecem ser o destaque da joalheria. São apresentadas peças em ouro com ou sem diamantes. Preços variam de R$ 180,00 a R$ 4.100,00. As demais peças são apresentadas sem pedras, com diamantes, com outras pedras e com pérolas. Anéis: de R$ 100,00 a R$ 19.000,00; brincos: de R$ 100,00 a R$ 17.000,00; colares: de R$ 80,00 a R$ 8.500,00; pulseiras: de R$ 200,00 a R$ 5.000,00. Apresenta, ainda, correntes, pingentes e relógios. Aceita pagamento em cartões de crédito, boleto bancário e cheque.
Entrega	Locais de entrega: Entrega para todo o Brasil e para o exterior. Meios: Brasil: Sedex (Correios); São Paulo: Motoboy. Preço: Obedece aos valores do correio. Prazos: Obedece aos prazos do correio.

Divulgação / Força da marca	Não possui loja *off line*.
Outros quesitos	O prazo para desistências é de 7 dias e de troca por defeito até 30 dias. Central de Atendimento *on line* via *e-mail* e por telefone.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O *site* recebeu uma avaliação prata do eBit por, apesar de ter boas notas e mais de 1.000 avaliações, elas não são tão recentes para estar em outra categoria (ouro ou diamante). Os comentários recentes realizados são, na grande maioria, elogiosos em todas as vertentes do negócio. Há apenas alguns comentários negativos sobre a flexibilidade de pagamento, tanto no desconto para pagamento à vista quanto no número de parcelas. No Reclame Aqui (2012), há apenas 3 reclamações, todas com mais de 1 ano de defasagem.

Segundo o Alexa (2012), é o 4.036º *site* mais acessado do Brasil. Em São Paulo, está classificado em 848º. Em média, os visitantes ficam 21 minutos no *site* e 44 segundos por página navegada, vendo 16 páginas por dia.

d) Vivara (www.vivara.com.br):

O cliente oculto foi realizado no dia 24 de novembro de 2012, apenas simulando uma navegação e busca de produtos, avaliando os critérios propostos. As informações encontram-se no Quadro 6.

Quadro 6 – Cliente oculto Vivara

Qualidade do *site*	A página inicial já oferece produtos de lançamentos. Fácil navegação. Os produtos são joias de alta qualidade. As fotos possibilitam verificar a qualidade das peças.
Produtos	Brincos: 117 peças; colares: 67 peças; anéis: 80 peças e; pulseiras - 11 peças. Peças em ouro (amarelo, branco e rose), prata, diamante, pedras e pérolas. Também tem venda de relógios e peças masculinas.
Preço	Brincos: preços de R$ 190,00 a R$ 13.950,00; colares: de R$ 175,00 a R$ 7.490,00; anéis: de R$ 450,00 a R$ 13.950,00; pulseiras: de R$ 290,00 a R$ 1250,00.
Entrega	Entrega para todo o Brasil via Correios (PAC ou SEDEX). A venda é feita através de cartões de crédito. O frete (valor e prazo) é o dos Correios.
Divulgação / Força da marca	Tem 116 lojas espalhadas pelo Brasil. Aparece nas páginas amarelas do Google.

Outros quesitos	O prazo para trocas ou devoluções é de 7 dias. Está no Facebook e outras duas redes sociais. Contato por *e-mail* ou por telefone.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Vivara possui a certificação de credibilidade no portal Reclame Aqui (2012), RA 1000. Porém, há pelos menos 10 reclamações mensais no *site*. Em geral, as reclamações são de insatisfação quanto à qualidade da peça entregue e a política de trocas, principalmente o atendimento dado ao cliente quando há insatisfação. Muitos clientes citam o pós-venda como ruim e se dizem decepcionados. Contudo, segundo estatísticas do *site*, há um índice de retorno de reclamações alto, o que mostra a preocupação da empresa com a satisfação dos clientes. Muitas das reclamações são com relação aos relógios Tommy Hilfiger.

Segundo o Alexa (2012), é o 8.778º *site* mais acessado do Brasil, com a maioria do público vindo de São Paulo. 42% das visitas são consideradas de um salto, ou seja, olham apenas a primeira página e saem. Os visitantes veem cerca de 5,8 páginas por dia e ficam em torno de 7 minutos no *site*. O público tende a estar abaixo de 35 anos, não possuir filhos, ganhar cerca de US$ 100.000 por ano e navegar do trabalho.

e) Lillyth (www.lillyth.com.br):

O cliente oculto foi realizado no dia 24 de novembro de 2012, apenas simulando uma navegação e busca de produtos, avaliando os critérios propostos. As informações encontram-se no Quadro 7.

Quadro 7 – Cliente oculto Lillyth

Qualidade do *site*	A página inicial não apresenta produtos para venda. Após entrar em cada linha de produtos, temos a apresentação de destaques e fácil navegação aos demais produtos da linha. Tem várias opções de filtros que facilitam a procura. Também apresenta a possibilidade de classificação (novidades, maior preço, menor preço, A-Z e Z-A). A qualidade da imagem é excelente com possibilidade de zoom em boa resolução, o que valoriza as peças. Ao clicar no produto de interesse são apresentadas as especificações de forma clara quanto às matérias aplicadas e pedras utilizadas.
Produtos	Brincos: 227 peças; anéis: 186 peças; colares: 111 peças; pulseiras: 135 peças; pingentes: 13 peças e; conjuntos: 7 peças. Tem produtos de todos os tipos - dos mais simples aos mais sofisticados. Aparentemente são produtos de qualidade e a apresentação valoriza as peças.

Preço	Brincos: semijoias com variação de preços de R$ 40,00 a R$ 950,00; anéis: semijoias em aço ou banhadas de ouro 18k com variação de preços de R$ 50,00 a R$ 998,00; colares de todos os tipos (com pedras, com pingentes, banhados a ouro, ródio, etc.): de R$ 38,00 a R$ 1.660,00; pulseiras: de R$ 45,00 a R$ 889,00. Também tem conjuntos e acessórios.
Entrega	Entrega para todo o Brasil. A princípio seria pelos Correios (SEDEX), porém o *site* não está reconhecendo o CEP para cálculo do frete. Aceita cartão de crédito (VISA e MASTERCARD) e também pagamento por boleto. Porém estas informações não estão no *site* (obtive por contato telefônico).
Divulgação / Força da marca	Possui 4 lojas em São Paulo. Uma na Avenida Paulista e as outras em Shoppings. Aparece nas páginas amarelas do Google.
Outros quesitos	Trocas por defeito em até 90 dias e troca por insatisfação em até 7 dias. Devendo, obrigatoriamente, o produto não apresentar sinais de uso, estar em perfeitas condições e com a etiqueta de garantia afixada, sem sinais de rompimento. Centrais de Atendimento *on line* via *chat* e *e-mail* e por telefone.

Fonte: Elaborado pelo autor.

f) Flor e Rosa (www.florerosa.com.br):

O cliente oculto foi realizado no dia 24 de novembro de 2012, apenas simulando uma navegação e busca de produtos, avaliando os critérios propostos. As informações encontram-se no Quadro 8.

Quadro 8 – Cliente oculto Flor e Rosa

Qualidade do *site*	A página inicial já oferta produtos para compra. Após entrar em cada linha de produtos, ele possibilita filtros e classificação, bem como a apresentação de todos os produtos da linha na página. A qualidade da imagem é boa, porém parece ser mais real quanto à qualidade do produto. Ao clicar na peça são apresentadas as especificações e possibilita zoom das peças.
Produtos	Brincos: 138 peças; anéis: 64 peças; correntes: 43 peças; pulseiras - 10 peças e; pingentes: 47 peças.
Preço	Brincos: semijoias com variação de preços de R$ 21,90 a R$ 134,90; anéis: semijoias banhadas de ouro 18k ou prata com variação de preços de R$ 32,90 a R$ 272,90; correntes: banhadas com ouro 18k e prata de R$ 18,00 a R$ 181,90; pulseiras: de R$ 22,90 a R$ 224,90 e; pingentes: R$ 16,90 a R$ 147,90.
Entrega	Entrega para todo o Brasil via Correios (PAC ou SEDEX). Aceita todos os cartões de crédito e ainda boleto, depósito bancário e transferência *on line*. O valor do frete e o prazo de entrega é o dos Correios. Existem políticas de frete zero.
Divulgação / Força da marca	Aparentemente não possui lojas e a sede é em Apucarana - Paraná. Está no Twitter e facebook. Aparece nas páginas laterais do Google.

Outros quesitos	Tem 7 dias para troca através de solicitação por *e-mail*. Após autorização a peça deve ser devolvida e após 10 dias será dada uma solução. Atendimento via *e-mail*, *chat* e telefone.

Fonte: Elaborado pelo autor.

g) Renoar Semijoias (www.renoarsemijoias.com.br)

O cliente oculto foi realizado no dia 24 de novembro de 2012, apenas simulando uma navegação e busca de produtos, avaliando os critérios propostos. As informações encontram-se no Quadro 9.

Quadro 9 – Cliente oculto Renoar Semijoias

Qualidade do *site*	A página inicial apresenta a empresa especificando o tipo de peças exclusivas que comercializa, e dá um histórico da empresa. Tem um *link* para a loja virtual.
Produtos	Brincos: 126 peças; colares: 5 peças e; pulseiras: 3 peças.
Preço	Brincos: semijoias banhadas a ouro, correntes com pingentes pequenos banhados a ouro e pulseiras de prata: todos custam R$ 59,00.
Entrega	Só efetuando compra para saber.
Divulgação / Força da marca	Trabalha com revendedoras nas estéticas Onodera, em academias e salões de beleza.
Outros quesitos	Não tem informação no *site*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

h) Edu Gimenez (www.edugimenez.com.br):

O cliente oculto foi realizado no dia 24 de novembro de 2012, apenas simulando uma navegação e busca de produtos, avaliando os critérios propostos. As informações encontram-se no Quadro 10.

Quadro 10 – Cliente oculto Edu Gimenez

Qualidade do *site*	A página inicial já apresenta ofertas para compra. A navegação é mais truncada, sem muitas opções, necessitando retornar a página principal para verificar outra linha de produtos. A visualização das peças não possibilita zoom. As fotos são pequenas impossibilitando maior verificação da qualidade das peças.

Produtos	Brincos: 34 peças; correntes: 23 peças; pulseiras: 15 peças; anéis: 6 peças e conjuntos: 3 peças.
Preço	Brincos: R$ 32,00 a R$ 90,00; correntes com pingente, colar de pérolas, e poucos com pedras: preço de R$ 40,00 a R$ 100,00; pulseiras: de R$ 32,00 a R$ 60,00; anéis: de R$ 35,00 a R$ 70,00 e; conjuntos (pérolas e pedras): de R$ 145,00 a R$ 155,00.
Entrega	Atende a todo o Brasil. No momento (compras para o Natal) o frete é grátis. Pagamento via Pagseguro, cartões de crédito e boleto bancário. Entrega pelos Correios.
Divulgação / Força da marca	Não informa existência de loja, nem endereço do artesão.
Outros quesitos	Não tem informação no *site*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

i) Visão consolidada:

Para finalizar, foram consolidadas as informações dos *sites* para realização de uma análise mais abrangente do mercado. Os itens analisados foram os mesmos propostos nos clientes ocultos avaliados, cruzando também as demais informações coletas, dos portais eBit, Reclame Aqui e Alexa (Quadro 11).

Quadro 11 – Visão consolidada da Análise de concorrentes

Qualidade do site	A maioria das empresas possui um site com fácil navegação, permitindo o acesso às linhas de produtos e a utilização de filtros para facilitar a busca do cliente, bem como classificações (por preço, por nome, por tipo). Um ponto negativo da concorrência é o fato de não haver produtos na página inicial que incentivem o consumo pelo cliente, dado que segundo os dados coletados a maioria das pessoas que acessam os sites olham apenas uma página. Uma evidência de que a qualidade dos sites é alta é que não há muitas reclamações nas fontes consultadas sobre trancamento do site e sobre dificuldade na navegação. É imprescindível realçar que os concorrentes analisados apontam para um maior grau de acesso no sites com layout mais apropriado e visualmente agradável.
Produtos	O *mix* de produtos, em geral, é amplo. Por característica, todas elas possuem maior gama de produtos quanto menor o valor da peça, ou seja, as peças mais caras dão um maior tom de exclusividade. Quase todas utilizam ouro de 18k, prata, pedras e pérolas na confecção de seus itens, juntamente com compostos de aço e ferro que dão estrutura para as peças. As reclamações dão conta de que há um envelhecimento precoce dos utensílios, com tendência a ficarem pretos com o decorrer do tempo. Os maiores *mixes* são de brincos, anéis, colares e pulseiras, principalmente banhados a ouro.

Preço	Não há uma distinção clara entre lojas que comercializam produtos mais baratos e produtos mais caros. Elas comportam-se na tentativa de atingir variados públicos. Os preços ficam na média de R$ 100,00 onde há maior *mix* de produto, variando para aproximadamente R$ 250,00 em lojas de maior calibre. As formas de pagamento mais comuns são cartões de crédito e boleto bancário, com algumas aceitando transferência *on line*, não sendo este um empecilho para o cliente manter suas compras de acordo com os sites consultados.
Entrega	Em geral, os Correios é o principal fornecedor de transporte das mercadorias, principalmente com o serviço SEDEX. Os valores e prazos de entrega aproximam-se muito por este mesmo fator e são calculados de acordo com a região de destino. Poucas empresas possuem fretes grátis, independentemente do valor de compra, o que gera críticas dos clientes. Algumas empresas realizam entrega por motoboy para São Paulo, diminuindo o preço e o prazo de entrega onde há o maior potencial de consumo. As entregas abrangem todo o território nacional sem restrições.
Divulgação / Força da marca	Quase todas as empresas consultadas utilizam os *links* do Google como forma de atrair os clientes, o que faz com que haja um giro muito grande dos sites apresentados nas páginas amarelas dependendo do momento da consulta. As empresas com mais tempo de mercado e as que possuem serviço de venda *off line*, principalmente com lojas, são as que apresentam melhores resultados nas pesquisas realizadas, dando a entender que são as com maior *market share*.
Outros quesitos	As políticas de troca e devolução não são claras. Não é possível entender se ao trocar uma peça eu terei que pagar o frete de envio e o de retorno da peça, nem quais são os fatores avaliados para insatisfação e defeito. Outro ponto importante é que não há clareza no processo que deve ser realizado, visto que ele é muito dependente das ações realizadas pelo cliente. Para entender melhor esses pontos, apenas entrando em contato com a loja ou lendo minuciosamente as políticas do site, o que gera desconforto para um cliente que está procurando uma compra rápida e cômoda. Em muitas situações, para efetuar a troca o site solicita o contato via canal de atendimento. Os canais de atendimento são *chat*, *e-mail* e telefone, para quase todos os sites, não parecendo ser um empecilho a não utilização de algum desses canais. Não foi possível avaliar um volume de acesso por site, mas entende-se que as lojas virtuais não estão bem ranqueadas em acessos. Porém, há uma variedade enorme de sites comercializando estes itens, o que torna a concorrência bastante pulverizada e parecida. É importante manter um bom padrão em sites de consulta especializados que podem diferenciar no momento da escolha, principalmente gerando comentários positivos de clientes para conseguir alavancar o negócio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

7.2.1.2.4 Análise dos Clientes

Para a realização da análise dos clientes foram utilizadas pesquisas em *sites* apontando estudos realizados por fontes confiáveis. Esses estudos, basicamente,

deveriam apontar qual o público consumidor de produtos na internet, o perfil demográfico e econômico e suas preferências de compra. Foram encontradas três publicações recentes que apontaram os resultados analisados.

O portal *E-commerce* Brasil (2012) divulgou uma pesquisa realizada pela empresa Hi-Mídia, especializada em venda de mídia *on line* com foco em segmentação e desempenho, e pela M.Sense, especializada no estudo do mercado digital sobre o perfil do e-consumidor brasileiro, que ouviu 1.214 pessoas nas 5 regiões do país em abril de 2012.

Um dos apontamentos do estudo é de que 94% dos homens entrevistados já realizam compras pela internet frente a 91% das mulheres. Dados significativamente irrelevantes, visto que a grande maioria de ambos os sexos realizam compras *on line*. 93% dos entrevistados das classes econômicas C, D e E já consomem *on line* contra 90% das classes A e B. Este fator não pode ser considerado uma surpresa, visto que o hoje o amplo mercado de consumo *on line* se dá por concorrência de preço e não por qualidade. A diferença de consumo entre classes pode ocorrer pelas classes economicamente melhor terem mais facilidade de deslocamento e investirem em qualidade, preferindo a utilização de meios mais rápidos – hoje a compra virtual ainda tem um déficit na entrega frente à compra física – e que seja possível uma avaliação mais detalhada do que se está comprando. Porém, também podemos utilizar uma linha racional plural, que avaliaria que hoje o *e-commerce* é acessível e utilizado por todas as classes, visto que a diferença de 3% é irrelevante, estando dentro da margem de erro da pesquisa (dentro de uma análise dos números de entrevistados apresentados). O estudo não aponta qual o critério para definição de classes é utilizado.

O Nordeste é a região com a maior proporção de e-consumidores, com 96% dos entrevistados, enquanto as demais regiões apresentam um índice de 92%. Este dado é plausível, visto que o Nordeste possui uma grande massa de pessoas com menor poder aquisitivo.

Entre os homens, o quesito preferencial de avaliação na hora da compra é o preço, enquanto que para mulheres é a comodidade. Outros quesitos citados foram a variedade dos produtos, facilidade de pagamento e busca de informações e dicas.

De acordo com a pesquisa, eletrodomésticos e artigos de informática, citados por 76% dos entrevistados, seguidos dos eletrodomésticos (56%), de livros e revistas (39%), de roupas e acessórios e calçados (34%) são os itens preferidos de

compra, sendo o portal Americanas.com, com 22%, o campeão de lembranças pelos entrevistados. Joias, o foco da pesquisa, aparece em segundo lugar na pesquisa de rejeição, apontado por 29% dos entrevistados como um produto que eles não comprariam *on line*, principalmente pela necessidade de avaliar este item pessoalmente. Os entrevistados mostraram-se incomodados com o excesso de *e-mails* enviados pelos comércios eletrônicos e salientam que o *e-mail* marketing é uma boa ferramenta quando bem utilizada.

O portal LiveBuzz (2011) traz o resultado da pesquisa Digital Life, realizada pela empresa TNS. Esta pesquisa procurou determinar os diferentes perfis de consumidores *on line* e trazer opiniões de como atingi-los e influenciá-los a comprar:

O estudo aponta para alguns tipos de consumidores: iniciantes, práticos, com maior nível de compra, *networkers*, que se envolvem com marcas e que utilizam o meio apenas para se informar. Para o estudo, é relevante analisarmos o perfil com maior nível de compra. Ele demonstra alta atividade *on line*, realizando interações e buscas constantes em redes sociais. De acordo com o estudo, para atingir esse público, é importante manter a marca em alta nas redes sociais, utilizando *fan pages*, *social games* e até mesmo vídeo propagandas. Porém, cabe ressaltar que esses consumidores fazem comentários negativos quando se sentem prejudicados pelas marcas.

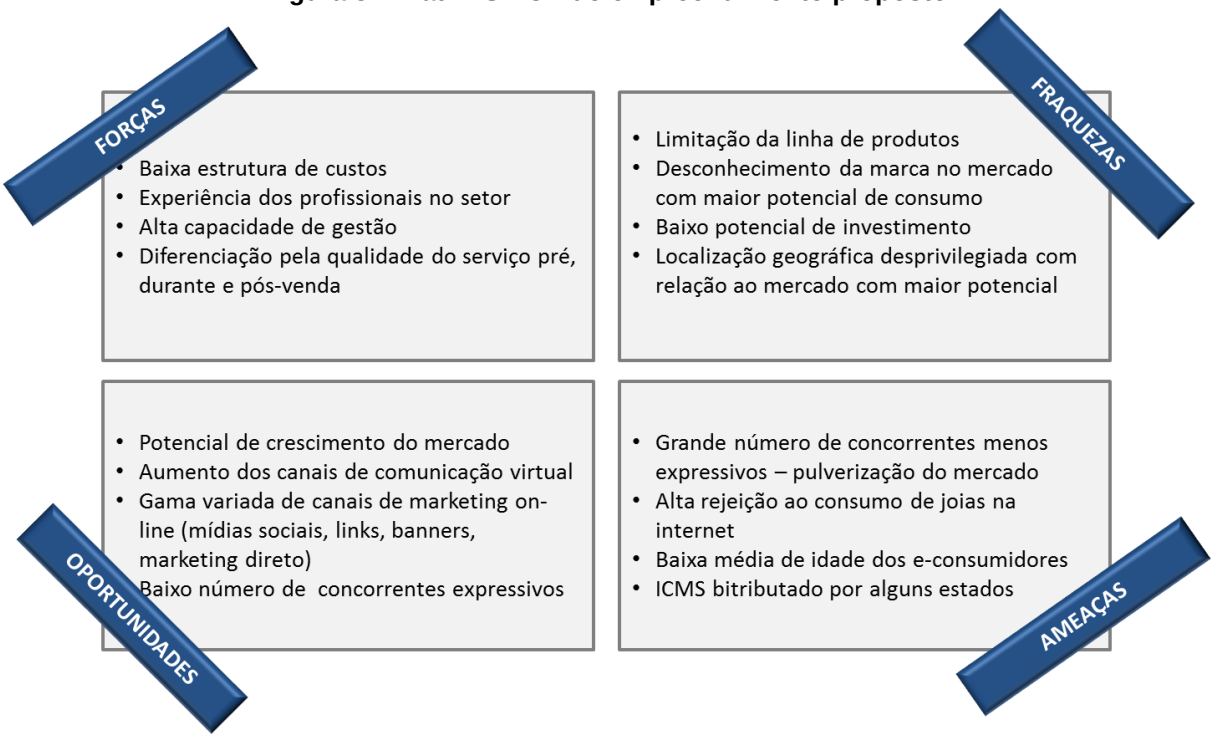
O segundo grupo de consumo, o dos que se envolvem com marcas, também é relevante, pois em geral são jovens que possuem uma rede de contatos ampla e uma tendência a realizar um alto volume de comentários com opiniões.

De acordo com o portal eBehavior (2010), uma pesquisa realizada pelo Ibope vem em contradição ao primeiro estudo divulgado, apontando que as classes econômicas A e B ainda são maioria no número de e-consumidores, com 61% do total, seguidos pela classe C, com 35% e D e E com 4%. O público de 25 a 44 anos domina o mercado *on line*, com 48% do total de consumidores, ante 17% do público entre 20 e 24 anos e 15% entre 15 a 19 anos. Ainda segundo o estudo, São Paulo e Rio de Janeiro representam 37% do total de consumidores *on line*. O número de pessoas entrevistadas foi de 2.500, em grandes cidades do Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste e não há apontamento do critério de divisão de classes utilizado.

7.2.2 Análise SWOT

De acordo com as informações ambientais internas e externas, foi possível determinar os pontos de atenção dos empreendedores utilizando o método de Análise SWOT, representado em sua matriz na Figura 4.

Figura 3 – Matriz SWOT do empreendimento proposto



Fonte: Elaborado pelo autor.

7.2.3 Objetivos de Marketing

Os objetivos de marketing da empresa foram definidos de acordo com a perspectiva de mercado para serem plausíveis de atingimento e agregarem ao resultado financeiro esperado pelos empreendedores. Os objetivos traçados são de médio prazo, dado o horizonte de planejamento disponível e a complexidade da abertura e da penetração de mercado do negócio. Além disso, os investidores gostariam de possuir um negócio duradouro com faturamento constante. Portanto, todos os objetivos tem como foco o final do ano de 2015.

- Possuir 70% da carteira de clientes realizando pelo menos três compras por ano;
- Aumentar a receita com vendas em pelo menos 15% ao ano em relação ao ano anterior;
- Atingir 5% de *market share* no comércio eletrônico de semijoias.

7.2.4 Estratégias de Marketing

7.2.4.1 Produto

Os produtos comercializados serão semijoias, entre brincos, correntes, gargantilhas, pingentes, pulseiras, anéis e conjuntos, principalmente folheados em prata e ouro. O *mix* de produtos será variado e rotativo, procurando apresentar sempre novidades. A estratégia é de criar uma rotação das peças conforme a estação, mantendo uma entrada trimestral de alguns novos produtos em cada linha de semijoias. O *mix* não possuirá bijuterias ou joias de alto valor que atendam públicos de luxo.

A entrega será realizada pelos Correios e seguirá o prazo estabelecido pelo mesmo, como já atua a concorrência.

O empreendimento contará com um serviço personalizado de atendimento via *e-mail* e telefone, também monitorando as reclamações dos clientes nos *sites* especializados. Possuirá sistema de troca e devolução para mercadorias com defeito, sendo o frete ressarcido ao cliente caso a avaliação conste que o defeito da peça era de fábrica.

A loja será de fácil navegação e com incentivo ao consumo desde o início, com a página principal contendo *banners* promocionais com as novidades e produtos com desconto, peças com maior giro de estoque e com a possibilidade de já adicionar ao carrinho. As fotos dos produtos serão em boa resolução, com a possibilidade de análise em alta resolução para melhor avaliação. O *site* será dividido nas seções e, ao abrir cada seção, o usuário sempre verá os itens com maior giro de estoque em cada subdivisão definida. Haverá possibilidade de

classificar itens por preço, por giro, por ordem alfabética e também filtrar os itens de acordo com critérios pré-definidos, como preço, tamanho dos produtos, tipo de produtos, produtos folheados em ouro, folheados em prata e peso.

O cliente poderá acessar cada produto e ver os detalhes do mesmo, ampliando as fotos. Não haverá a utilização de muitos ângulos diferentes, dado que são itens pequenos. No detalhe, ele saberá o fabricante do produto, o peso, o tamanho, a composição técnica, o preço e quantidade de itens em estoque. É importante que a quantidade de itens em estoque que apareça ao cliente sempre esteja baixa, para dar uma impressão de término e de exclusividade (mesmo que o estoque esteja elevado).

O *site* deverá ser customizado para que os critérios de classificação dos produtos que aparecem quando o usuário acessa determinada seção possam ser alterados pela empresa, para que a mesma possa gerir melhor o giro do estoque de acordo com a necessidade, dando maior ênfase aos produtos que ela deseja vender.

Haverá a possibilidade de comprar bônus no *site*, ou seja, o usuário pode comprar um valor qualquer e deixá-lo na sua conta para quando achar adequado utilizar. Também poderá comprar um cheque presente e colocá-lo em um usuário novo, sendo repassado posteriormente a quem ele desejar.

O prazo de entrega contará a partir do momento da identificação do recebimento do pagamento. O usuário poderá acompanhar o *status* do seu pedido pelo *site*, inclusive sabendo qual a previsão de chegada e o código localizador do Sedex nos Correios.

7.2.4.2 Preço

O empreendimento deve procurar manter uma margem média sobre o custo do produto de 300%, realizando uma estratégia de preço por produto de acordo com as seguintes linhas:

a) produtos de imagem: através do preço baixo aumenta o fluxo de clientes e aumenta a venda da loja. Serão utilizados para itens de menor valor

agregado e menor riqueza de detalhes, que podem ser encontrados iguais ou muito semelhantes nos concorrentes.

b) produtos de guerrilha: com preço compatível a concorrência, traz clientes a loja. São produtos que não podem faltar e que são compras eventuais realizadas, mas que passam por uma limitação de preço. Serão itens com um maior valor agregado que os de imagem, mas que não são compras frequentes e nem de escala.

c) produtos de margem: aumentam a rentabilidade do negócio através de uma margem maior. Serão os produtos diferentes a concorrência. Com aparência de exclusividade, deverão ser o item de luxo junto ao carrinho do cliente. Não podem ser semelhantes a concorrência para que não entrem em uma competição de preços.

Os preços das peças irão variar de R$ 30 a R$ 350 reais, de acordo com a estratégia definida para cada produto. O frete será integralmente pago pelo cliente, com o valor calculado de acordo com os Correios. Para compras acima de R$ 350,00, não será cobrado frete, sendo custeado pelo próprio empreendimento, para qualquer lugar do Brasil.

Caso o cliente deseje devolver ou trocar uma peça por defeito de fabricação, ele deverá encaminhar e arcar com o custo dos Correios e, após avaliação, terá o valor ressarcido na forma de bônus ou como débito em conta.

As formas de pagamento disponíveis serão cartões de crédito, transferência bancária identificada, boleto bancário, PayPal e PagSeguro.

7.2.4.3 Praça ou Localização

O *site* atenderá a todo o território nacional de acordo com as possibilidades de entregas dos Correios. O foco promocional será o Rio Grande do Sul, onde a empresa está operando, e a região Sudeste, onde há maior potencial de consumo.

7.2.4.4 Promoção ou Comunicação

A estratégia de comunicação será mais intensa *on line*, mas terá também uma atuação *off line* em regiões com mais potencial. Inicialmente será utilizada uma base de clientes com um *mailing* adquirido junto a empresas especializadas e estabelecer uma régua de contato de acordo com o perfil e o número de acessos/compras realizados. Dependendo do tamanho do *mailing*, é possível realizar ações diárias de *mail marketing* para dar volume de acesso ao *site* sem que haja sobrecarga, variando as promoções do dia de acordo com o perfil do *mailing*. Isso também fará com que a empresa possua um maior volume de cadastro, ampliando o *mailing*.

Haverá pelo menos uma oferta com margem baixa diariamente. Esta oferta deve ser realmente baixa, para que não haja a impressão de falsa oferta. O *banner* do *site* deve ressaltar esta oferta, bem como mais algum produto com uma maior margem que possa ser levado em conjunto, para que a empresa mantenha o lucro através da margem.

Outra estratégia utilizada será o frete gratuito para compras acima de R$ 300,00, o que auxiliará na obtenção de *tickets* médios maiores.

O empreendimento deverá possuir perfil no Facebook, onde também fará promoções do tipo quem tiver mais curtidas. Este tipo de promoção consiste no cliente realizar uma publicação que dê referência ao *site* e incentivar a visualização dos amigos, utilizando o botão *Curtir* para que seja possível contabilizar as visualizações. Em troca, o cliente ganha um prêmio, que no caso será uma semijoia.

Deverá ser investido um valor na abertura de estandes em feiras na região Sudeste, principalmente no Rio de Janeiro e São Paulo. Esta divulgação fará com que o *site* ganhe credibilidade no mercado e apresente seus produtos, mostrando não ser um golpe e ressaltando a qualidade dos mesmos.

7.2.5 Planos de Ação

Os Planos de Ação foram determinados para atingir os objetivos de marketing propostos. Entre eles, há ações iniciais, que auxiliarão no lançamento do negócio no

mercado, ações esporádicas, que devem ocorrer numa frequência menor e serão impulsionadores de vendas em determinados períodos e ações frequentes, que ocorrerão com uma alta frequência e servirão para manter a marca ativa no mercado. O Quadro 12 apresenta as ações:

Quadro 12 – Planos de Ação

ID	Ação	Frequência	Responsável	Prazo	Orçamento
a	Montar o SAC virtual e por telefone	Uma vez	Gerente de MKT	Até lançamento	-
b	Adquirir *mailing* de clientes	Uma vez	Gerente de MKT	Até lançamento	R$ 5.000,00
c	Associar o *site* às páginas amarelas do Google	Uma vez	Analista de MKT	Até lançamento	R$ 7.000,00 / ano
d	Enviar *mail marketing* para a base de clientes	Diária	Gerente de MKT	N/A	R$ 10.000,00 / ano
e	Montar estande em feiras de venda no S, SE e C-O	Duas vezes / ano	Gerente de MKT	N/A	R$ 25.000,00 / ano
f	Lançar promoções de produtos com grande saída	Semanal	Analista de MKT	N/A	-
g	Lançar promoções de produtos com menor giro de estoque	Semanal	Analista de MKT	N/A	-
h	Lançar promoções nas redes sociais	Seis vezes / ano	Analista de MKT	N/A	-
i	Monitorar a taxa de conversão de acesso em vendas	Diária	Analista de MKT	N/A	-
j	Monitorar o perfil do comprador da loja	Diária	Gerente de MKT	N/A	-
k	Monitorar os índices de reclamação	Diária	Analista de MKT	N/A	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada ação possui um objetivo claro e uma forma de execução para que se atendam as necessidades do negócio. Seguem as descrições detalhadas de cada uma das ações para compreensão:

a) montar o SAC virtual e por telefone: o *e-commerce* deverá disponibilizar um Serviço de Atendimento ao Cliente que consiga sanar dúvidas e dirimir problemas. Para isso, a área de marketing terá a incumbência de programar scripts de atendimento para manter o padrão no contato com o cliente. Deverá, também, dar possibilidades aos atendentes para caso os clientes estejam muito insatisfeitos possam ser recompensados

com um brinde ou um desconto na próxima compra, trazendo-o mais próximo e mostrando a preocupação com sua satisfação;

b) adquirir *mailing* de clientes: para divulgação do negócio, haverá a compra de uma primeira base de *e-mails* de clientes, gerando ações de *mail* marketing iniciais. Com isso, os clientes precisarão cadastrarem-se no *site*, o que fará com que o negócio possua, posteriormente, seu próprio *mailing*;

c) associar o *site* às páginas amarelas do Google: o Google é hoje a principal ferramenta de busca utilizada por usuários de internet e *site* mais acessado do mundo. Para manter o *e-commerce* visível a uma maior gama de consumidores, ele será associado as páginas amarelas do Google, onde ficam em evidência os *sites* ficam em evidência quando há uma busca por uma palavra-chave;

d) enviar *mail marketing* para a base de clientes: o *mail marketing* é uma das principais ferramentas de uso das lojas virtuais para divulgação e vendas. Como ele também gera desconforto no cliente deverá ser feito um fluxo para que cada cliente receba *e-mails* trimestralmente com a promoção vigente no período. A área trabalhará com grupos de clientes segmentados de acordo com o perfil de consumo, utilizando históricos de compras anteriores e taxa de conversão, para que as promoções de produtos sejam atrativas para os clientes que receberão os *e-mails* no período. Os envios devem ser diários, em volumes menores, para que o fluxo no *site* seja constante e não gere picos de demanda intensos que acarretem sobrecarga nos servidores e na logística;

e) montar estande em feiras do setor nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste: como o empreendimento não possui marca sólida no mercado e está entrando num ambiente em que há uma desconfiança dos clientes, serão montados estandes em feiras nos setores com maior propensão de consumo para apresentar a vender os produtos da loja;

f) lançar promoções de produtos com grande saída: é importante que haja promoções de produtos que atraiam os clientes para a loja. Para isso, deverão ser lançadas semanalmente promoções de produtos com alto giro de venda, preferencialmente os que possuam maior estoque no momento, para que sirvam de impulsionadores para a venda dos demais produtos com maior margem. Esta ação também fará com que os consumidores mantenham-se

atentos ao *e-commerce*, por saberem que há boas ofertas, mantendo um bom volume de acessos;

g) lançar promoções de produtos com menor giro de estoque: para que não se fique com estoques elevados de produtos, deverão ser lançadas promoções de produtos com baixo giro de estoque, principalmente que não tenham movimentação há aproximadamente 3 meses. Essas promoções deverão diminuir muito o valor do produto, para que realmente haja saída. É importante que, juntos com essas promoções, haja alguma divulgação de um produto de margem, para que a venda tenha lucro no seu resultado final;

h) lançar promoções nas redes sociais: manter o negócio ativo nas redes sociais ajuda na divulgação do negócio. Os clientes serão utilizados como força de venda, a partir do momento que compartilharão algum tipo de publicação do *e-commerce* e farão a divulgação para angariarem curtidas e ganhar brindes;

i) monitorar a taxa de conversão de acesso em vendas: é uma ação de gestão para entender quais as ações possuem maior efeito frente ao público e o quanto o *site* está incentivando a venda. A partir desses dados, serão definidas novas ações e alterados os cronogramas da área, para que surtam melhores efeitos;

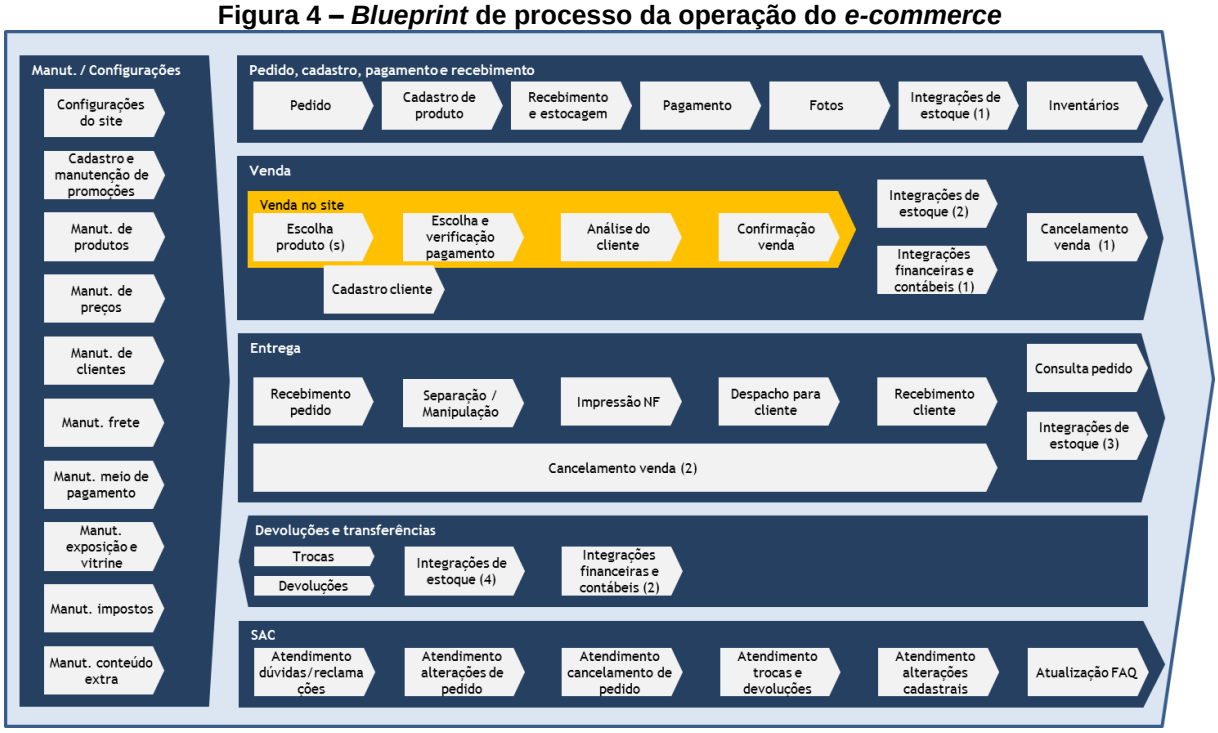
j) monitorar o perfil do comprador da loja: servirá para entender que tipo de consumidor compra determinado produto. Também ajudará a dar foco nos locais de ação, entendendo de onde vem os compradores. Outro quesito importante que esta ação suprirá é a forma como o *site* se comunicará com o público, dependendo de sua renda e região;

k) monitorar os índices de reclamação: as reclamações devem ser passadas para o SAC gerar contato ativo. É importante que a loja mostre-se sempre solícita e sane os problemas dos clientes, visto que ela possui uma visão de manutenção da carteira. Não se deve ter um volume muito alto de clientes defratores do negócio, que façam uma propaganda negativa e referenciem o *e-commerce* como um canal de compra ruim.

7.3 PLANO OPERACIONAL

A operação do negócio seguirá uma cadeia de processos definida conforme a Figura 6. O *blueprint* de processos ajuda a organizar os processos e apresentar o encadeamento entre eles. Ele foi elaborado pelo autor de acordo com experiências do mesmo neste ramo.

Figura 4 – *Blueprint* de processo da operação do *e-commerce*



Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo iniciará no pedido, cadastro do produto, recebimento e estocagem, pagamento ao fornecedor, fotografia do produto, integração do estoque (entrada do produto no sistema) e inventários. Esses processos garantem o acesso do cliente ao produto e o controle do estoque, visto que o sistema deve estar integrado com o estoque para que não tenha problema de solicitação de compra sem haver produto fisicamente, o que pode ocasionar em uma falha operacional grave.

Em seguida será o processo de vendas, onde o cliente escolhe o produto, colocando-o no carrinho, se cadastra ou realiza *login* caso já possua cadastro (esta operação pode ocorrer antes da seleção dos produtos), escolhe o meio e verifica o pagamento. O *site* realiza uma análise desse cliente, em integração com *softwares*

especializados e junto aos sistemas do Serasa e SPC e confirma a venda por *e-mail* ao cliente (após todas essas verificações, que não devem atrasar a compra). Feito isso, é dada baixa do produto no estoque, através de reserva, e enviada uma solicitação para a logística encaminhar o produto ao cliente. É também feita uma integração da venda com os sistemas contábeis para gerenciamento financeiro. Neste ponto há a possibilidade de ocorrer o cancelamento da compra pela primeira vez, tendo que realizar toda a operação inversa.

A partir disso, o processo chega à logística, onde ela receberá o pedido, fará o *picking*, que é a separação do produto da gôndola do estoque para o a embalagem de envio, a impressão da nota fiscal de venda e encaminhará ao cliente, mantendo o monitoramento do código localizador. Assim que o mesmo for identificado como entregue, deve ser alterado no sistema o *status* do pedido. Em todo este processo, deve haver um compasso de ajuste de *status* para cálculo de *lead time* e controle da operação, bem como possibilidade de visualização pelo cliente. Finalizada a entrega, deve ser feita uma nova alteração de *status* também do produto. Neste procedimento da logística, também deve se atentar para a possibilidade de cancelamento da venda e consequente trava no processo, realizando alterações de *status*, cancelamento de nota e devolução do dinheiro.

Realizada a entrega, o processo segue para a possibilidade de troca e devolução, havendo o recebimento da mercadoria, análise, encaminhamento da solicitação, devolução do produto ao estoque ou contabilização de perda, devolução do dinheiro ou geração de bônus e as integrações financeiras e contábeis implicadas por esta operação.

Como suporte a esta operação, deve-se atentar para que o SAC possua interação com todas as áreas e informação em tempo real sobre as solicitações dos clientes, podendo mantê-los informados. Também o SAC precisará auxiliar os clientes na realização dos procedimentos de cadastro, compra, troca e devolução. Por fim, o SAC deve ser o único canal de cancelamento de pedido, para que este processo seja disparado automaticamente não gerando perdas financeiras ao negócio, quando do envio de mercadoria.

Também suportando a operação principal, haverá a manutenção e configuração do *site* e dos sistemas subjacentes para que seja possível cadastrar produtos, promoções, divulgar *banners*, gerenciar as vitrines principais e de cada seção, alterar preços, atualizar informações de produtos, gerar integrações com

sistemas financeiros, sistemas bancários e sistemas dos Correios. Devemos salientar que há a operação comum a todos negócios, que são as financeiras, de marketing e de RH.

O negócio deve possuir um controle detalhado do número de acessos e vendas, bem como do giro de estoque para que haja uma gestão eficiente em cima desses números melhorando os custos e garantindo o lucro.

7.4 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Definida a operação, foi montado um modelo de estrutura organizacional compatível que abranja profissionais em todos os processos definidos. Inicialmente, o negócio deverá ser composto por uma área de TI, que possuirá um gerente, possivelmente o sócio do negócio, mais três assistentes, um especializado em análise e manutenção de base de dados, outro em *layout* e *design*, com competência em *flash player* (um tipo de ferramenta de elaboração de *sites*) e um terceiro com capacidade de programação para *e-commerce*. No SAC, serão necessários dois atendentes, que serão geridos pelo gerente de operações, que será um dos sócios. Dois estoquistas que receberão os pedidos e farão o processo de colocar as mercadorias em caixas e montar a carga para envio final do dia, bem como realizar inventários de estoque e impressão das notas fiscais, também sob gestão do gerente de operação. Um fotógrafo e um assistente administrativo para montagem do cadastro dos produtos, um analista em marketing com experiência em internet que será gerenciado por um sócio responsável pela área de marketing. Esse sócio também fará as compras de mercadorias.

O jurídico, o contábil e a segurança serão terceirizados. A gestão financeira será realizada pelo gerente de operação e pelo gerente de marketing, que também farão as operações mais complexas, como troca e devoluções.

Ao todo, será necessária uma estrutura de 10 funcionários e os 3 sócios trabalhando diariamente no empreendimento. A estratégia de recursos humanos abrange trabalho formal a todos, com carteira assinada segundo legislação vigente, pagamento de salário, reajuste de salário anual de acordo com a inflação e demais pontos estabelecidos por lei. Não há muitas oportunidades de crescimento, o que

inviabiliza pensarmos numa gestão estratégica de recursos humanos e caracteriza que teremos que conviver com um alto *turn over* de funcionários. Por este motivo, devemos atentar para uma manutenção da segurança, garantindo que todas as obrigações legais estão sendo cumpridas. Outro fator é a atenção à segurança do local, para evitar possíveis fraudes por parte dos funcionários.

7.5 PLANO FINANCEIRO

Esta seção apresenta os investimentos necessários para a abertura do negócio, as projeções de venda estimadas para os próximos 5 anos, o fluxo de caixa e o demonstrativo de resultados projetados para o mesmo período, e os índices para análise do investimento.

7.5.1 Investimentos Iniciais

Para a abertura do negócio, devemos considerar os custos de estruturação física, como as aquisições de equipamentos necessários e de adequação do local a ser alugado para a operação. O Investimento Inicial detalhado encontra-se na Tabela 8.

Tabela 8 – Investimento inicial em reais

	QUANTIDADE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL
Investimento total			**R$ 155.240,00**
Materiais de escritório	1	R$ 800,00	R$ 800,00
Notebooks	13	R$ 2.000,00	R$ 26.000,00
Servidores	1	R$ 15.000,00	R$ 15.000,00
Sistemas	1	R$ 40.000,00	R$ 40.000,00
Site	1	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00
Aplicativo	1	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00
Reforma local de operação	1	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
Estúdio fotográfico	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
Aparelho telefônico	13	R$ 80,00	R$ 1.040,00
Móveis escritório	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00
Ar-condicionado	2	R$ 3.000,00	R$ 6.000,00
Certificações do *site*	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00

	QUANTIDADE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL
Impressora	3	R$ 800,00	R$ 2.400,00
Identidade visual	1	R$ 3.000,00	R$ 3.000,00
Estoque inicial	1	R$ 23.000,00	R$ 23.000,00
Mailing de clientes	1	R$ 5.000,00	R$ 5.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

No caso do *e-commerce* proposto, os maiores custos são relacionados a infraestrutura de sistemas, com a aquisição dos *softwares* necessários para rodar o negócio da maneira proposta e dos servidores que suportarão esses sistemas. Outro custo bastante elevado é o estoque inicial de produtos, que será mantido de acordo com a política de estoques definida para a operação. Foi considerado também o *mailing* inicial para divulgação da empresa, que deve ser bastante extenso e é extremamente relevante para a projeção das vendas da loja. O Investimento Inicial projetado ficou em R$ 155.240,00.

7.5.2 Projeção de Vendas

A Projeção de Vendas foi embasada em perspectivas de conversão das ações de prospecção citadas no Plano de Marketing, como o *mail marketing*, as ações em redes sociais e os anúncios do Google. Foi estabelecido um *ticket* médio por cliente convertido em venda de R$ 200,00, com incremento anual de 7%, como forma de compensar a inflação. Este valor vem de acordo com a ideia de que o cliente irá realizar compras maiores para o frete pago ser compensatório.

O *mail marketing* é o que possui maior alcance direto, mas também o que tem menor atratividade aos clientes, visto que é uma prática que vem sendo saturada, como visto na Análise de Mercado. Por este motivo, recebeu uma menor taxa de conversão de venda.

Outro ponto relevante é que não foi utilizado a projeção de vendas por linha de produto. Assim, feito o cálculo do *ticket* médio e da média de conversão de vendas, se estabeleceu a receita com vendas de mercadoria. Em seguida, foram definidas estratégias de aumento no número de acessos e do *ticket* médio, de acordo com um valor próximo a inflação atual: 7%.

Tabela 9 – Projeção de vendas do ano 1 ao ano 5 em milhares de reais

PROJEÇÕES DE VENDAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Total	**753,3**	**943,3**	**1.181,2**	**1.479,2**	**1.852,4**
Volume de vendas	749,7	938,5	1.174,9	1.470,9	1.841,4
Volume de receitas com anúncios	3,6	4,8	6,3	8,3	11,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante ressaltar que a conversão foi mantida igual durante o período de 5 anos, por não se saber uma perspectiva de alteração desses indicadores que possa impactar o negócio nos próximos anos. Porém, há um incremento anual de 17% no número de acessos ao *site*, o que eleva as vendas gradativamente no período. Também foram consideradas receitas projetadas com anúncios de outros *sites*, aumentando gradativamente o número de anunciantes e o valor do anúncio com o crescimento de acessos do *site*. O resultado ficou em R$ 753.280,00 no primeiro ano de operação e em R$ 1.852.356,35 no quinto ano.

7.5.3 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa foi elaborado sobre as perspectivas de entradas e saídas do negócio, considerando desde o investimento inicial e o capital de giro aportado pelos sócios, passando pela projeção de vendas, os custos variáveis relativos a essas vendas, as despesas operacionais, como água, luz, aluguel, telefone, folha de pagamento, *pró-labore* dos sócios e outros serviços contratados e os impostos aplicados de acordo com o Simples Nacional e a faixa de faturamento da empresa, usando como base a alíquota de 2012.

Tabela 10 – Fluxo de caixa do ano 0 ao ano 5 em milhares de reais

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Investimento inicial	270,0					
(-) Despesas pré-operacionais	- 155,2					
Saldo de caixa	**114,8**	**114,8**	**128,2**	**189,2**	**389,0**	**721,3**
Receitas projetadas		753,3	943,3	1.181,2	1.479,2	1.852,4
(-) Custos variáveis		- 182,2	- 228,1	- 285,5	- 357,4	- 447,5
(-) Despesas operacionais		- 500,4	- 576,1	- 597,2	- 655,9	- 716,2
(-) Impostos		- 57,2	- 78,1	- 98,7	- 133,6	- 184,3
Saldo do período		13,4	61,0	199,7	332,3	504,4
Saldo acumulado do período	**114,8**	**128,2**	**189,2**	**389,0**	**721,3**	**1.225,6**

Fonte: Elaborado pelo autor.

No primeiro ano, o *e-commerce* praticamente manteve o seu capital de giro implantado e, ao longo dos períodos, começou a multiplicar esses saldos, chegando ao valor de R$ 1.225.648,25, graças ao aumento das receitas sem mudanças de estrutura que alavancassem os custos.

7.5.4 Demonstrativo de Resultados Projetados

O demonstrativo de resultados projetados é fundamental para entendermos como o negócio irá se portar durante o ciclo de análise de 5 anos estabelecido. Com ele é possível indicar se as vendas projetadas e os custos anuais gerarão um lucro ao final de cada ano de operação.

Tabela 11 – Demonstrativo de resultados projetados do ano 1 ao ano 5 em milhares de reais

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Receita Bruta	**753,28**	**943,28**	**1181,21**	**1479,19**	**1852,36**
(-) Impostos	-57,25	-78,10	-98,75	-133,57	-184,31
Receita Operacional Líquida	**696,03**	**865,17**	**1082,46**	**1345,62**	**1668,05**
(-) Custo dos produtos vendidos	-182,17	-228,06	-285,51	-357,43	-447,47
Lucro Bruto	**513,86**	**637,11**	**796,95**	**988,19**	**1220,58**
(-) Despesas operacionais	-500,41	-576,07	-597,22	-655,89	-716,21
(-) Aluguel	-30,00	-31,50	-33,08	-34,73	-36,47
(-) Luz	-3,60	-3,96	-4,36	-4,79	-5,27
(-) Água	-2,40	-2,64	-2,90	-3,19	-3,51
(-) Telefone / internet / manutenção servidor	-8,40	-9,41	-10,54	-11,80	-13,22
(-) Pró-labore	-126,00	-180,00	-180,00	-216,00	-252,00
(-) Folha de pagamento	-236,64	-253,20	-270,93	-289,89	-310,19
(-) Empresa de segurança	-38,40	-40,32	-40,32	-40,32	-40,32
(-) Materiais de escritório	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50
(-) Escritório de contabilidade	-0,60	-0,63	-0,66	-0,69	-0,73
(-) Escritório jurídico	-0,60	-0,63	-0,66	-0,69	-0,73
(-) Depreciação	-10,27	-10,27	-10,27	-10,27	-10,27
(-) Marketing	-42,00	-42,00	-42,00	-42,00	-42,00
Lucro Operacional	**13,44**	**61,04**	**199,73**	**332,29**	**504,37**
(-) Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro antes dos impostos	**13,44**	**61,04**	**199,73**	**332,29**	**504,37**
(-) Impostos sobre lucros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Depreciação	10,27	10,27	10,27	10,27	10,27
Lucro Líquido do Período	**23,72**	**71,32**	**210,01**	**342,57**	**514,65**

Fonte: Elaborado pelo autor.

O empreendimento proposto, de acordo com os Objetivos de Marketing definidos, terá um crescimento gradativo nas vendas e, com uma operação enxuta para o volume projetado, apresentará lucro já no primeiro ano de operação, no valor de R$ 23.718,48, chegando a R$ 514.647,43 no quinto ano.

7.5.5 Análise do Investimento

Para realização da análise do investimento foram utilizados 3 indicadores: *Payback* Simples, Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR).

7.5.5.1 *Payback* Simples

O *Payback* Simples do negócio ficou em 2,97 anos. Esse indicativo demonstra que o negócio não terá um retorno rápido. O retorno não é rápido e, dada a perspectiva de que a atuação é em um mercado muito volátil, há um risco atrelado a este prazo que deve ser avaliado antes da realização do investimento.

Tabela 12 – *Payback* simples em anos

	ANO 0	**ANO 1**	**ANO 2**	**ANO 3**	**ANO 4**	**ANO 5**
Investimento	- 270,0					
Saldo		- 256,6	- 195,5	4,2	336,5	850,9
***Payback* simples**						**2,97**

Fonte: Elaborado pelo autor

7.5.5.2 VPL e TIR

Para os cálculos de VPL e TIR foi considerada uma taxa de desconto de 12,65%, relativa ao retorno da aplicação de recursos em fundo de renda fixa do tipo CDB (que opera em aproximados 1% ao mês). Como o mercado está numa

crescente baixa, foi considerado o valor da aplicação de menor risco e maior retorno para as análises propostas.

O Valor Presente Líquido do empreendimento ficou em R$ 414.137,43. Esse número positivo indica a viabilidade da abertura do negócio, segundo as projeções de custos e receitas. A Taxa Interna de Retorno ficou em 43,19%, acima dos 12,65% propostos, indicando que o empreendimento é um bom investimento a ser realizado.

Tabela 13 – VPL em milhares de reais e TIR em % para 5 anos

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Investimento	- 270,0					
Fluxos de caixa		13,4	61,0	199,7	332,3	504,4
Taxa de desconto						12,65%
VPL						**414,2**
TIR						**43,19%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

8 CONCLUSÃO

O Plano de Negócios proposto mostrou que apesar de a venda *on line* ser um mercado em crescimento, estabelecer uma operação para este tipo de negócio possui custos maiores que os esperados. A perspectiva inicial dos empreendedores era utilizar uma operação enxuta e margens elevadas para, rapidamente, obter lucro. Dado o risco da abertura do negócio, os resultados encontrados, apesar de uma indicação positiva, foram considerados atrativos. O mercado *online* está em crescimento, mas é muito volátil em relação a entrada de novas tecnologias, sendo necessário um rendimento de curto prazo para garantir que o empreendimento é um investimento válido, o que não ocorreu. Porém, a diferença entre a aplicação dos recursos no *e-commerce* e no CBD foi de menos de mais de 25%, o que demonstra que o retorno esperado é compensatório.

Este negócio pode ser bastante atrativo para empresas que já possuam uma operação, visto que não terá aumento elevado em custos de sistemas, de operação física e de estrutura, aproveitando mais um canal em expansão para a venda. Além disso, os custos de marketing serão menores, visto que um empreendimento já operante aproveita a força de marca e pode obter ganhos mais rápidos dada a maior confiabilidade que possuirá. Outro ponto a se salientar que demonstra a atratividade do negócio para empresas já estabelecidas é que a internet pode ser também uma aliada do negócio na venda *off line*, com a utilização de um canal estruturada e constantemente atualizado para a propaganda do negócio.

Porém, há mercado para novos entrantes. O mercado se constituiu inicialmente de novas empresas, o que mostra que há espaços para ganho de mercado e de clientes mesmo para quem ainda não possui uma marca sólida. Os ganhos são altos se bem geridos e se houver um preenchimento de lacuna de forma competitiva.

Vale a proposição da utilização do método para análise de abertura do negócio. Os fundamentos do mercado e sua composição ajudaram na compreensão das vertentes de operação necessárias para o sucesso e mostraram que a competitividade deste segmento já é bastante alta e ele não seria nenhuma inovação drástica gerando um cenário estratégico extremamente favorável, como era esperado inicialmente. Também foi visto que a abertura de um empreendimento

com baixo custo pode gerar um canal de vendas ruim e não passar credibilidade aos compradores, fazendo com que não haja compensação entre o custo e a receita obtida.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Paulo Ricardo Zílio. **Plano de negócio de um bar e restaurante**. UFRGS, 2003.

ADVFN. **Ouro**. Disponível em: <http://br.advfn.com/commodities/ouro.html>. Acesso em: 24 nov. 2012.

ALEXA. Disponível em: <http://www.alexa.com/>. Acesso em: 25 nov. 2012.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. ***Definition of Marketing***. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>. Acesso em: 8 jul. 2012.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing: um roteiro para ação**. 1ª reimpressão, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

BAPTISTA, Cláudio Santiago; BOTELHO, Delane. **Escolha de canais de venda em comércio eletrônico**. São Paulo: Mackenzie, vol. 8, No 1, 2007.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração - novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOONE, L.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BREALEY, R. A.; MYERS S. C.; MARCUS, A. J. **Fundamentos da administração financeira**. Rio de Janeiro: Mc Graw-Hill, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. Rio de Janeiro: Manole, 2008.

CHURCHILL, Gilbert A.; JR PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** Saraiva (edição Digital), 2011.

CONSUMIDOR MODERNO. **Internet muda hábitos de consumo do brasileiro**. Disponível em: <http://consumidormoderno.uol.com.br/consumidor-2-0/internet-muda-habitos-de-consumo-do-brasileiro>. Acesso em: 27 set. 2012.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I.. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

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

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

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

EBEHAVIOR. Disponível em: <http://www.ebehavior.com.br/>. Acesso em: 25 nov. 2012.

EBIT. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/>. Acesso em 24 nov. 2012.

ESTADÃO. **Cotações de moeda e ouro**. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/cotacoes_de_moedas_e_ouro.htm>. Acesso em: 24 nov. 2012.

E-COMMERCE BRASIL. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br/>. Acesso em 25 nov. 2012.

E-COMMERCE NEWS. **O crescimento do *e-commerce* no Brasil e suas implicações**. Disponível em: <http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/o-crescimento-do-e-commerce-no-brasil-e-suas-implicacoes>. Acesso em: 27 set. 2012.

EXAME INFO. **Brasil é o quinto país mais conectado do mundo**. Disponível em: <http://info.abril.com.br/noticias/internet/brasil-e-o-quinto-pais-mais-conectado-do-mundo-22042012-7.shl>. Acesso em: 27 set. 2012.

EXAME INFO. **Brasil tem 83,4 mi de pessoas conectadas à internet**. Disponível em: <http://info.abril.com.br/noticias/internet/brasil-tem-83-4-mi-de-pessoas-conectadas-a-internet-25092012-33.shl>. Acesso em: 06 dez. 2012.

FAGUNDES, Eduardo Mayer. **Como ingressar nos negócios digitais**. São Paulo: EI – Edições Inteligentes, 2004. 174 p.

HELFERT, Erich A. **Técnicas de análise financeira**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2004.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010 – Resultados Gerais da Amostra**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2010/Resultados_Gerais_da_Amostra/resultados_gerais_amostra.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contas Nacionais Trimestrais – Julho/Setembro 2012**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201203caderno.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contas Regionais do Brasil 2010**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Regionais/2010/contasregionais2010.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas populacionais para os municípios brasileiros em 01.07.2012**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_Projecoes_Populacao/Estimativas_2012/estimativa_2012_municipios.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal do Comércio – Setembro/2012**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201209caderno.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS. **O setor em grandes números**. Disponível em: <http://www.ibgm.com.br/admin/_upload/biblioteca/documento/185-REL_2010.pdf>. Acesso em: 25 out. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS. **Principais países consumidores de joias de ouro**. Disponível em: <http://www.ibgm.com.br/info_estatisticas_avancada.php?id=25&secao=Consumo>. Acesso em: 25 out. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. **Informações e análises da economia mineral brasileira**. Disponível em: <http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00001667.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing: para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **E-marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

LIVEBUZZ. Disponível em: <http://www.livebuzz.com.br/>. Acesso em: 25 nov. 2012.

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

OGDEN James R. **Comunicação integrada de marketing**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José Arnaldo; LÓPEZ, Maya Santiago. **Plano de negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado**. São Paulo: Atlas, 2011.

ROSS, Stephen A. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Altas, 2000.

SEYBOLD, Patrícia; MARSHAK, Ronni T.. **Clientes.com**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

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, 2009.

UOL. **Brasil chega a 256 milhões de linhas celulares em julho, aponta Anatel**. Disponível em: <http://tecnologia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/08/17/brasil-chega-a-256-milhoes-de-linhas-celulares-em-julho-aponta-anatel.htm>. Acesso em: 06 dez. 2012.

VALOR ECONÔMICO. **BC reduz previsão de crescimento do PIB em 2012 de 3,5% para 2,5%**. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/2731480/bc-reduz-previsao-de-crescimento-do-pib-em-2012-de-35-para-25>. Acesso em: 19 nov. 2012.

WESTWOOD, John. **30 minutos para redigir um plano de marketing**. São Paulo: República, 2000.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2007.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2002.