

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

BRUNO FRANKE MANGONI

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LOJA VIRTUAL DE ARTIGOS ESPORTIVOS

PORTO ALEGRE

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

BRUNO FRANKE MANGONI

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA LOJA VIRTUAL DE ARTIGOS ESPORTIVOS

Trabalho de conclusão de curso de Graduação elaborado no segundo semestre letivo de 2015 pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para a obtenção de diploma de Bacharel em Administração, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Aurora Carneiro Zen. Porto Alegre, 2015.

PORTO ALEGRE

2015

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo a elaboração de um plano de negócios para criação de uma Loja Virtual na forma de um E-Commerce varejista puro, com a agregação de serviços relacionados aos produtos vendidos. Os acessórios esportivos são itens estritamente relacionados à saúde, na opinião de jovens brasileiros. A busca pelo bem estar, físico e emocional, é cada vez mais procurada nos dias atuais. Vislumbrando essa oportunidade, propõe-se um modelo de negócio em que uma equipe multidisciplinar proporcionará ao usuário do Web Site não só mais um lugar para comprar acessórios para a prática, mas um espaço dinâmico e interativo que efetivamente o auxilie em seus objetivos de dieta e treino, com o auxílio de profissionais especializados. Esses auxílios serão conseguidos por meio de consultas online e montagem de dieta e treinos por meio de software no próprio Web Site, para usuários assinantes. Verificou-se que, apesar da franca expansão do comércio eletrônico no Brasil, este ainda é vastamente dominado pelos grandes varejistas, e por isso é preciso ter bem delineada a vantagem competitiva que se busca atingir. Por isso, uma equipe multidisciplinar que atue agressivamente na área de Marketing é essencial para a execução deste modelo de negócio. Esse negócio foi considerado viável na medida em que consiga atingir seus objetivos mercadológicos, especialmente com relação à taxa de conversão de visitas em vendas.

Palavras-Chave: Plano de Negócios, Varejo, Esporte, Saúde, Fitness, Plano de Marketing

ABSTRACT

This study aimed to draw up a Virtual Store Business Plan, as a pure Electronic Retailer (E-tailer), with aggregate services related to goods sold. Sporting accessories are strictly related to health, in the opinion of young Brazilians. The search for well-being, physical and emotional, is increasingly desired. Glimpsing this opportunity, it was proposed a business model in which a multidisciplinary team will provide its customer not just a place to buy accessories for sports practice, but a dynamic and interactive space that will effectively assist people on their diet goals and training, being aided by health professionals. Such aid will be achieved through online consultations and diet and training plans making through software on the store's Web site itself, exclusively for subscribed users. Despite the "booming" E-Commerce in Brazil, it is still vastly dominated by few big retailers, and therefore requires the clear-cut of competitive advantages which it seeks to achieve. So, multidisciplinary team acting aggressively in the Marketing area is essential to the implementation of this business model. This deal was considered feasible as long as it gets to achieve its Marketing objectives, especially what comes to the conversion of visits into sales.

Keywords: Business Plan, Retail, Sport, Health, Fitness, Marketing Plan

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Evolução do volume de vendas (Categoria <i>outros artigos esportivos</i>)	10
Gráfico 2 - Itens mais vendidos, em numero de pedidos, por categoria.....	11
Figura 1 - empreendedor para Dornelas	18
Figura 2 - Processo empreendedor para Maximiano	19
Figura 3 - Processo de elaboração de um plano de negócios	25
Quadro 1 - etapas do processo de elaboração de um plano de negócios	25
Figura 4 - Etapas do plano de negócio para Stutely	26
Figura 5 - Estrutura geral do Plano de negócios - aspectos por área da organização.....	27
Quadro 2 - Estrutura geral do Plano de negócios - métodos de análise de projetos.....	39
Quadro 3 - Levantamento de recursos para o empreendimento	40
Quadro 4 - Diferenças, vantagens e limitações do E-Commerce vs. Empresas Brick-and- Mortar	49
Gráfico 3 - As primeiras associações atribuídas ao esporte para os jovens brasileiros.....	52
Gráfico 4 - Relação entre interesse e prática entre os vários esportes no Brasil	53
Quadro 5 - Esboço de um plano de negócio por Hisrich ET al. (2009, p. 230)	56
Figura 6 - Resumo executivo - página 1	60
Figura 7 - Resumo Executivo - página 2	61
Figura 8 - Vendas online de bens de consumo 2011-2015.....	62
Tabela 1 - Faixas de renda dos consumidores Online no Brasil.....	67
Gráfico 5 - Projeção vendas, faturamento e tíquete médio do comércio eletrônico.....	68
Quadro 6 - Segmentação do público-alvo	69
Tabela 2 - Pesquisa de Intenção de compra realizada em 17/9/2015	70
Quadro 7 - Modelo de Negócio	74
Figura 9 - Organograma da ZKZ Esportes!.....	75
Figura 10 - Fluxograma processos de venda e distribuição	77
Figura 11 - Fluxograma dos serviços	78
Figura 12 - O processo de procurement: a visão do comprador.....	79
Quadro 8 - Análise situacional	82
Quadro 9 - Categorias dos produtos usados	87
Quadro 10 - Formas de Receita	88
Tabela 3 - Despesas pré-operacionais	95

Tabela 4 - Orçamento de compras em Unidades Físicas e Monetárias – Anos 1, 2 e 3.....	96
Tabela 5 - Custo de um funcionário para a empresa	97
Tabela 6 - Custos fixos mensais	98
Tabela 7 - Previsão de receitas de assinatura dos serviços, anos 1, 2 e 3.....	99
Tabela 8 - Receitas por serviços de customização, anos 1, 2 e 3	100
Tabela 9 - DRE Pro Forma Ano 1	102
Tabela 10 - DRE pro forma ano 2	103
Tabela 11 - DRE pro forma ano 3	103
Tabela 12 - DRE consolidado 3 anos	104
Tabela 13 - Fluxo de caixa Pro Forma Ano 1	105
Tabela 14 - Fluxo de caixa Pro Forma Ano 2	105
Tabela 15 - Fluxo de caixa Pro Forma Ano 3	105
Tabela 16 - Balanço patrimonial pro forma anos 1, 2 e 3	106
Tabela 17- TIR do Empreendimento	107

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 O EMPREENDEDOR, O PROCESSO EMPREENDEDOR E O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS	16
2.1.1 O empreendedor e o processo empreendedor: diferentes visões sobre o desenvolvimento de novos negócios	17
2.2 PLANOS DE NEGÓCIO: CONCEITOS, MODELOS, E ESTRUTURA	21
2.2.1 Conceituando plano de negócio.....	21
2.2.2 Estrutura do plano de negócios	23
2.2.4 Plano Operacional	33
2.2.5 Plano de Recursos Humanos	35
2.2.6 Plano Financeiro	36
2.3 COMÉRCIO ELETRÔNICO, VAREJO, SUAS RELAÇÕES E PRÁTICAS	40
2.3.1 O Varejo e suas práticas	44
2.3.2 Tipos de comércio eletrônico	46
2.3.3 Comércio Eletrônico na prática	48
2.3.4 Análise dos mercados do esporte e de Saúde no Brasil: os principais consumidores, fornecedores e outros aspectos.....	51
3 METODOLOGIA.....	56
4 PLANO DE NEGÓCIOS	59
4.1 RESUMO EXECUTIVO.....	59
4.2.1 Perspectiva e tendências futuras	62
4.2.2 Análise dos concorrentes.....	63
4.2.3 Segmentação do mercado.....	66
4.2.4 Projeções do setor e mercado	71

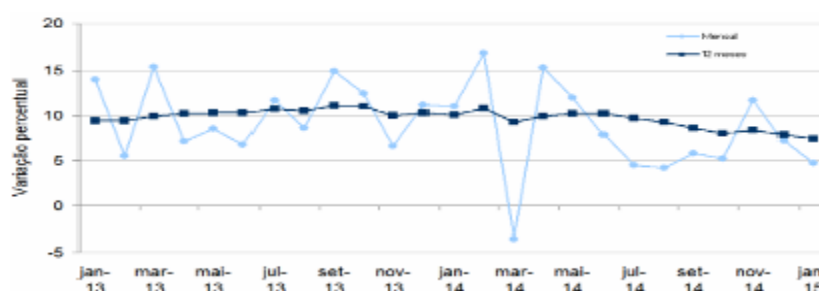
4.3 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....	71
4.3.1 Missão	72
4.3.2 Visão.....	73
4.3.3 Valores	73
4.4 MODELO DE NEGÓCIO E PLANO OPERACIONAL.....	73
4.4.1 Estrutura organizacional	75
4.4.2 Macro-fluxo dos principais processos.....	76
4.4.3 Fornecedores	78
4.4.4 Sistemas de Informação	79
4.4.5 Requisitos tecnológicos para início das operações.....	80
4.5 PLANO DE MARKETING.....	81
4.5.1 Análise situacional	81
4.5.2 Produtos.....	83
4.5.3 Serviços	85
4.5.4 Preço	87
4.5.5 Distribuição	89
4.5.6 Promoção	90
4.5.7 Objetivos, metas e posicionamento de Marketing	90
4.5.8 Estratégia de marketing e programas de ação.....	93
4.6 PLANO FINANCEIRO.....	94
4.6.1 Despesas Pré-Operacionais.....	94
4.6.2 Orçamento de Vendas e Faturamento Projetado para a revenda.	95
4.6.3 Custo dos produtos	96
4.6.4 Custo dos serviços e formação dos preços	98
4.6.5 Despesas Operacionais	101
4.6.5.1 Despesas com Vendas	101
4.6.5.2 Despesas Administrativas.....	101
4.6.7 Demonstrativo de resultados Pro Forma.....	102
4.6.8 Fluxo de caixa Pro Forma.....	104
4.6.9 Balanço Patrimonial Pro Forma	105
4.6.10 Análise de Viabilidade.....	106
4.6.10.1 Taxa Interna de Retorno	106
4.6.10.2 Ponto de Equilíbrio financeiro.....	107

4.6.10.3 Payback.....	107
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
6 REFERÊNCIAS	110
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE INTENÇÃO DE COMPRA REALIZADA ENTRE OS DIAS 17/11/2015 E 24/11/2015	114

1 INTRODUÇÃO

A Pesquisa Mensal do Comércio, divulgada em Janeiro de 2015 pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), indica que a categoria *Outros artigos de uso pessoal e doméstico*, que engloba *lojas de departamento, joalheria, artigos esportivos e brinquedos*, foi a que mais contribuiu para o resultado interanual positivo do varejo, com uma variação percentual de vendas acumulada para os últimos 12 meses de 7,4%. Segundo a pesquisa, este resultado positivo em um cenário de desaceleração do crescimento é influenciado pelo baixo valor unitário da maioria dos produtos comercializados nestas atividades que, por isso, apresentam elevado volume de vendas. O Gráfico 1 ilustra a evolução do volume de vendas destes tipos de itens entre os anos de 2013 e 2015.

Gráfico 1 - Evolução do volume de vendas (Categoria outros artigos esportivos)



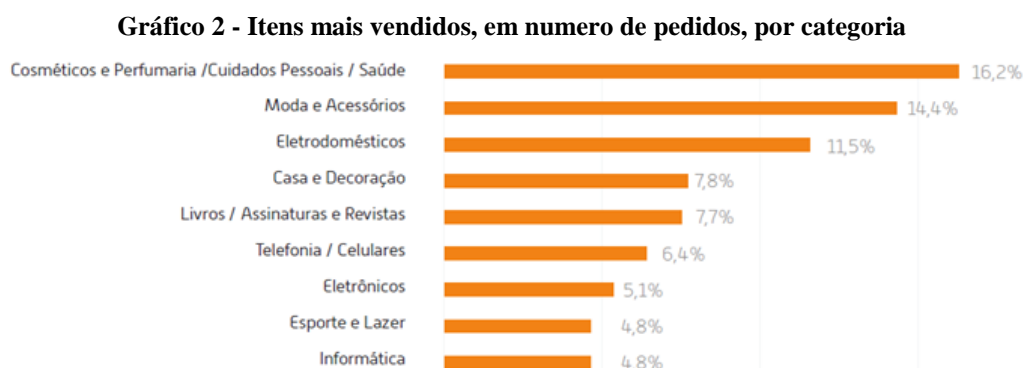
Fonte: IBGE (2015, p 18)

Adicionalmente, a expansão e socialização da Internet no Brasil, por meio de incentivos governamentais (implantação de telecentros, incentivo à banda larga nas escolas etc.) e do combate à exclusão digital, juntamente com a evolução das tecnologias da informação, incentivam o comércio eletrônico a continuar crescendo no país nos últimos tempos. O comércio eletrônico brasileiro faturou R\$35,8 bilhões em 2014, o que representou um crescimento nominal de 24% em relação a 2013, quando o faturamento foi de R\$28,8 bilhões. Por sua vez, o número de pedidos feitos via internet em 2014 foi de 103,4 milhões, quantidade 17% maior do que em 2013, quando foram registrados 88,3 milhões de pedidos (E-BIT, 2015). É de se esperar uma desaceleração desse crescimento até 2020, seguindo a tendência da economia mundial, mas é um mercado que ainda vale a pena ser explorado principalmente no Brasil.

Palavras como "suplementos" e "fitness" possuem elevadas taxas de consulta ao Google, conforme consulta à ferramenta Google Trends, que mostra os termos mais populares

buscados em um passado recente, com crescimentos de, respectivamente e aproximadamente, 88% e 20% de agosto de 2012 a dezembro de 2014. Isso pode refletir o interesse do consumidor em produtos relacionados ao bem-estar e, conseqüentemente, a esportes. Artigos e acessórios "fitness" (relacionados ao bem-estar físico, mental, emocional...), como roupas para prática de Ioga entre outros acessórios esportivos relacionados ao bem-estar em geral estão entre os itens mais vendidos do site de comércio internacional E-Bay, sendo "saúde" a segunda maior categoria de interesse entre os consumidores virtuais, conforme relatório E-bit. Moda e acessórios, por sua vez, é a primeira categoria de interesse. Já a categoria "Esportes e Lazer", apesar de não apresentar um elevado volume de vendas em relação às categorias anteriormente citadas, representa 4.8% dos itens vendidos no comércio eletrônico.

Ao se observar o gasto médio em dólares por ano do consumidor brasileiro no E-Commerce em sites varejistas internacionais, que é de U\$ 188,00, maior inclusive que os itens de saúde, que é de U\$ 162,00, pode sugerir interesse do E-consumidor brasileiro em produtos esportivos que não estejam disponíveis no país, caracterizando-se uma oportunidade para as empresas varejistas de comércio eletrônico no Brasil, especialmente as que vendem produtos estrangeiros, dado o cenário de expansão do volume de vendas destes itens. O Gráfico 2 mostra os itens mais vendidos em número de pedidos em 2014, no E-Commerce brasileiro, divididos em categorias:



Fonte: E-bit (2015, p. 18).

Comparando os dados do IBGE com os do E-bit é possível verificar uma possível carência de produtos esportivos em lojas virtuais, visto que, apesar de estes itens apresentarem elevado volume de vendas no varejo tradicional, não são tão expressivos no varejo virtual. O comércio varejista de acessórios e itens de baixo custo, como certos artigos esportivos, constituem uma oportunidade para pequenos empreendedores, visto que estes que geralmente não possuem espaço para estocar produtos muito grandes e de difícil transporte, nem muito capital inicial para grandes investimentos em estoque nem muitas fontes de financiamentos com fornecedores. Ao escolher o comércio de itens esportivos e artigos relacionados à saúde e

ao bem-estar, destinados ao usuário final, um empreendedor buscaria atender a crescente demanda por mercadorias deste tipo, buscando um nicho de mercado específico. Alguns exemplos de artigos que poderiam ser comercializados em uma loja virtual são itens como óculos para natação, roupas para esportes, tênis esportivos, relógios para esportes, luvas para musculação, suplementos, multivitamínicos, perfumes, entre outros. A tecnologia e a Internet, por sua vez, proporcionam a um pequeno empreendimento o benefício de não precisar possuir uma loja física, diminuindo os custos em muitos aspectos da organização. A venda de produtos exclusivamente online dispensa o uso de uma loja física onde os produtos são comercializados, exigindo assim menos mão de obra com vendedores, comissões, e impostos sobre folha de pagamento.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

Turban ET al. (2007, p. 157) definem o comércio eletrônico como "o processo de comprar, vender, transferir ou trocar produtos, serviços ou informações através de redes de computação, incluindo a Internet." A Internet é um sistema global de redes de computadores que são interligadas em um conjunto de protocolos, meio que revolucionou a forma do ser humano se comunicar e conseqüentemente o comércio, sendo cada vez menos a distância física uma barreira entre compradores e vendedores.

Um modelo de negócios pode ser definido como um sumário lógico da criação de valor de uma organização ou uma rede de empresas, incluindo suposições sobre seus parceiros, competidores e clientes, conforme Luciano (2004, p. 22), sendo essencial que a empresa identifique seus produtos, atores e fluxos de trabalho, bem como os benefícios potenciais para todos os envolvidos.

Para Limeira (2004), são três os tipos de modelos básicos para um E-Commerce varejista, sendo sua clara definição um dos fatores de sucesso para este tipo de empreendimento - argumento reforçado por Salim et. al. (2005), que cita a falta de clareza como o primeiro erro na definição de um plano de negócios.

O primeiro modelo seria o caso de uma loja puramente virtual, que oferece produtos ou serviços, não possuindo loja física. O segundo modelo seria o de lojas que participam de shoppings ou leilões virtuais, que possuem o mérito de reunir diversas lojas em um só endereço na internet. O terceiro e último modelo proposto pela autora, é o das lojas que já possuem localizações físicas, ou já fabricam produtos, sendo a Internet apenas mais um canal

de distribuição de seus produtos. O modelo seguido pelo empreendimento cujo plano de negócios foi elaborado foi o primeiro modelo.

Os desafios a serem enfrentados por um empreendedor inserido neste modelo de negócios estão na divulgação de seus produtos ou serviços e também na competitividade dos preços ofertados. É possível disponibilizar seus produtos em sites já bastante visitados, o que facilita a atração de novos clientes. Pode-se realizar a distribuição dos produtos em leilões virtuais em sites como o mercadolibre.com.br, E-Bay.com, amazon.com, entre outros. Estes são alguns exemplos de empresas que oferecem este tipo de serviço para pequenas e médias lojas virtuais.

Assim, o objetivo deste plano será a elaboração de um plano de negócios para este novo empreendimento. O conceito de plano de negócios é dado por Salim ET AL. (2005, p. 3), “plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral será o norte deste trabalho, e deve ser alcançado ao término do mesmo. Os objetivos específicos por sua vez são os passos necessários para a consecução do objetivo geral.

1.2.1 Objetivo Geral

- Elaborar um plano de negócios para a abertura de uma loja virtual voltada a artigos esportivos relacionados à saúde e bem-estar.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o mercado consumidor do varejo eletrônico, aprofundando-se no mercado-alvo da organização a ser criada, traçando estratégias de preço, distribuição, escolha dos produtos e promoção das vendas.
- Identificar processos envolvidos na rotina de um E-Commerce.

- Realizar pesquisa de intenção de compra com consumidores potenciais, a qual servirá de subsídio para a previsão das receitas e da definição do segmento-alvo.
- Realizar levantamento dos recursos necessários para a realização do projeto de empreendimento e conhecer seu fluxo de caixa por meio da realização de projeções de custos, receitas e despesas do negócio.
- Elaborar a projeção do balanço, dos demonstrativos e do fluxo de caixa Pro Forma a partir da previsão de vendas realizada no plano de Marketing.

1.3 JUSTIFICATIVA

Considerando os dados elencados na definição do tema e na introdução, os objetivos definidos e a oportunidade que se vislumbra diante disso, com a intenção de empreender no ramo do comércio eletrônico, pretende-se neste estudo elaborar um plano de negócios para a criação de uma loja virtual. A seguir será justificado o tema a ser tratado, ressaltando a importância da realização dos Planos de Marketing, Operacional e Financeiro.

A respeito do plano de marketing, Stevens ET al. (2001) traçam um esboço de um plano de marketing, dividindo-o em quatro partes essenciais: a análise da situação, os objetivos, as estratégias e o monitoramento e controle.

A análise da situação inclui a análise de mercado, do consumidor, dos competidores e das oportunidades.

Os objetivos do plano de marketing incluem objetivos de vendas, de lucratividade e de consumidor segundo Stevens ET AL (2001). Os objetivos de vendas e lucratividade serão traçados ao longo do plano de marketing, mediante pesquisa de preços e de produtos na Internet, bem como a identificação dos produtos-chave, aqueles que deverão ser o carro-chefe da loja.

A estratégia de Marketing para, Stevens ET al. (2001) inclui estratégia global, o marketing MIX, e o demonstrativo de impacto financeiro, etapa na qual também pode ser realizada uma análise da viabilidade financeira do projeto.

Na etapa de monitoramento e controle estão incluídos os subitens análise de desempenho e opinião de dados do consumidor, o que pode ser realizado, por exemplo, através de pesquisas de satisfação.

Percebe-se, portanto, a importância de um plano de marketing para a organização, dada a vasta gama de aspectos em uma organização que este plano considera. Este esboço será usado como auxílio para a identificação dos passos a serem seguidos no plano de marketing da loja a ser criada.

A respeito do plano financeiro dentro do plano de negócios, Salim ET al. (2005) ressaltam a importância de as empresas calcularem as receitas e as despesas de seu negócio de forma que estas estejam alinhadas. Também destacam a importância do planejamento das entradas e saídas do negócio. Isto implica que conceitos como cenários de planejamento, ponto de equilíbrio, fluxo de caixa, indicadores, balanços e custos afundados sejam utilizados e informados em um plano de negócios, pois estes dados são um guia importante para o entendimento geral da estrutura financeira da organização, e também para melhor adaptação desta ao ambiente econômico em que atua.

Justificada a importância de um plano de negócios para um empreendimento e descritas algumas das suas particularidades, dado o potencial do comércio eletrônico no país, e definidos os principais aspectos da organização a ser criada, chega-se ao objetivo geral deste estudo que será **elaborar um plano de negócios para uma loja virtual de acessórios diversos com foco em produtos esportivos de saúde e bem-estar**. Buscando aprofundar o conhecimento sobre o tema e contribuir com empreendedores que tenham interesse em atuar neste ramo, o plano de negócios a ser realizado terá como objetivo abordar as áreas operacionais, de marketing e financeira da organização. Serão identificados neste estudo os processos envolvidos na rotina de uma empresa do ramo, analisadas as condições ambientais envolvidas, traçadas estratégias de vendas, definidos produtos a ser vendidos. Será realizado um levantamento econômico-financeiro para iniciar o projeto.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta etapa do trabalho, pretende-se realizar a revisão teórica acerca do tema proposto na definição do tema de estudo, revisando conceitos e técnicas divulgados por autores com autoridade na área da Administração, com ênfase nas seguintes palavras-chave, que constituíram a pesquisa na base de dados: Marketing, Comércio Eletrônico, Empreendedorismo, Marketing Digital, Planejamento. Serão consultados alguns autores importantes que contribuíram para o conhecimento nas áreas cujo entendimento se faz necessário para a consecução do objetivo geral e dos objetivos específicos deste trabalho. Os assuntos a serem abordados a seguir envolvem conceitos básicos de empreendedorismo, definição e estrutura de um plano de negócios, comércio eletrônico, conceitos e práticas, além de uma pesquisa documental a respeito do mercado da organização que se deseja criar.

2.1 O EMPREENDEDOR, O PROCESSO EMPREENDEDOR E O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS

O conceito de empreendedorismo pode ser entendido com base na perspectiva do empreendedor, o sujeito que pratica o empreendedorismo conforme Schumpeter (1949 apud. Dornelas, 2012, p. 28):

O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. [...] O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas empresas.

Entendido o processo empreendedor como todas as ações que envolvem a criação de novas empresas, o estudo da inovação e da prática do empreendedorismo são justificadas pois são conceitos que contribuirão para o desenvolvimento deste trabalho, que terá como objetivo praticar a atividade empreendedora.

Para Bressandt e Tid (2001) a prática e o estudo da inovação e do empreendedorismo podem ser abordados a partir da perspectiva pessoal, coletiva ou contextual. Elas enfatizam o estudo, respectivamente, do papel da *criatividade*, da *contribuição de equipes e grupos* neste processo, e de *estruturas, ambientes e processos*. Assim, dentro de cada uma destas

perspectivas, podem estar incluídos três temas inter-relacionados, que são, conforme Bressandt e Tid (2001, p. 70-75):

- a) *Personalidade*, diz respeito à identificação das habilidades cognitivas e comportamentais associados à criatividade pessoal;
- b) *processo de pensamento criativo*, com vários estágios, e diferentes estratégias para cada um deles;
- c) *fatores ambientais*, que influenciam melhorando ou piorando o desempenho criativo.

Para o desenvolvimento de novos negócios, portanto, é importante que o conceito de empreendedorismo esteja presente, e o entendimento de que a inovação e a criatividade farão necessariamente parte desse processo, de forma mais ou menos intensa. É preciso levar em consideração o papel dos grupos e das equipes neste processo, assim como a utilização da criatividade e da inovação na maneira de organizar as estruturas, reagir ao ambiente e mapear seus processos.

Conforme Dornelas (2012, p. 28), "Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos". A seguir serão vistas algumas definições sobre o empreendedor, entendido como o(s) sujeito(s) que realiza(m) o processo empreendedor, de forma a identificar suas características principais, definindo o que se entende por empreendedorismo para posteriormente relacioná-lo com o processo de desenvolvimento de novos negócios, que é o objetivo a ser alcançado pelo plano de negócios a ser elaborado neste trabalho.

2.1.1 O empreendedor e o processo empreendedor: diferentes visões sobre o desenvolvimento de novos negócios

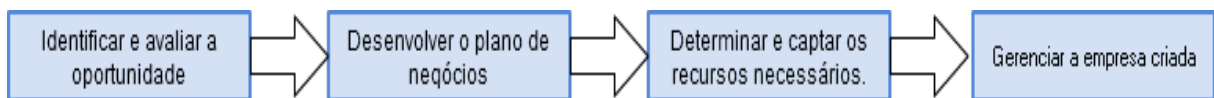
O empreendedorismo pressupõe o conhecimento do papel do empreendedor nesta relação, assim, Maximiano (2011) afirma que um empreendedor potencial pode identificar carências e interesses das pessoas prestando atenção em suas reclamações, hábitos e traços culturais. Além disso, estar atendo às necessidades e insatisfações de seus consumidores são práticas necessárias para a contínua avaliação do negócio. Assim, analisar dados sobre o comportamento do consumidor de um produto que se deseja vender é essencial para que sejam descobertas as melhores oportunidades de vendas deste produto, e o próprio ato de realizá-lo pode fazer parte do processo empreendedor.

Outras características essenciais para um empreendedor dizem respeito à sua competência técnica e criatividade, bem como sua habilidade para prever padrões e tendências antes da maioria das pessoas. Um empreendedor é, para Maximiano (2011, p. 368) "[...] a pessoa que identifica e explora oportunidades por meio da criação de uma empresa".

Um empreendedor também não é meramente um administrador. A partir do estudo de importantes autores da administração Dornelas (2012) conclui que a diferença entre um administrador e um empreendedor está na sua maior visão do negócio em relação aos demais gerentes. Além dos atributos do administrador, há atributos pessoais, sociológicos e ambientais inseridos nesse contexto. Além disso, o empreendedor teria características extras que permitiriam o nascimento de uma nova empresa segundo para Dornelas (2012).

Já sobre o processo de empreender, Dornelas (2012, p. 52) atribui quatro passos que compõe o processo empreendedor, que se inicia quando "[...] um evento gerador de fatores ambientais, sociais entre outras variáveis possibilita o início de um novo negócio". Entende-se assim o processo empreendedor nesta perspectiva como um processo que contém quatro passos, que podem ou não ocorrer simultaneamente, não sendo necessário o término de um dos passos para que se comece o seguinte.

Figura 1 - empreendedor para Dornelas



Fonte: adaptado de Dornelas (2012, p. 33)

A seguir explora-se com mais detalhes o processo empreendedor na visão de Dornelas (2012, p. 33-35):

Na fase de *identificação e avaliação da oportunidade*, a criação e a abrangência da oportunidade devem ser observados, os valores, percebidos e reais, das oportunidades medidas e riscos e retornos calculados, de modo a conhecer os possíveis cenários para o novo negócio. Habilidades e interesses pessoais do empreendedor ou do grupo empreendedor também são de extrema relevância nesta etapa. O *desenvolvimento do plano de negócios*, segunda fase do processo empreendedor, carece que alguns aspectos sejam definidos, tais como o sumário executivo, o conceito do negócio, a equipe de gestão, o marketing e as vendas, a estrutura e as operações, a análise estratégica e o plano financeiro. A terceira etapa é a do *levantamento de recursos e a sua captação no mercado*, o que pode ser conseguido por meio de financiamentos, recursos próprios do empreendedor, doações etc. A quarta e última etapa deste processo é o próprio *gerenciamento* da empresa, que ocorre quando a empresa já está constituída e operando.

A visão de Maximiano (2011) sobre o tema é similar à de Dornelas (2012), e serão contrapostas após introduzir a visão de Maximiano (2011) sobre o tema. O processo de criar uma empresa para Maximiano (2011) pode ser resumido em cinco etapas, conforme Figura 2. São elas: *ideia*, *avaliação*, *plano de negócios*, *implantação do empreendimento* e *operação regular*. A seguir serão exploradas detalhadamente estas etapas com a justificativa de tornar mais clara a definição do negócio e entender onde está inserido o *plano de negócios* dentro deste processo.

Figura 2 - Processo empreendedor para Maximiano



Fonte: Maximiano (2011, p. 368)

O processo descrito inicia com a *ideia do empreendimento*, etapa a qual "depende basicamente do talento e da criatividade do empreendedor" conforme Maximiano (2011, p. 369). Criatividade é entendida como "a criação e a comunicação de novas conexões importantes que nos permitem pensar em muitas possibilidades" conforme Stutely (2001, p. 56). Para pensar nessas muitas possibilidades, há de se conhecer um dos fatores críticos para o sucesso de novos produtos, que é a pesquisa de mercado, a qual objetiva entender o comportamento do consumidor, atender a uma necessidade, identificar a necessidade atendida pelo produto/serviço oferecido; obter uma grande vantagem do produto/serviço; adequar sua qualidade e preço adequado no lançamento e a escolha de canais de distribuição pertinentes segundo Maximiano (2011).

A etapa seguinte é a *avaliação do empreendimento*, em que se realizam pesquisas de mercado, avaliações da capacidade de produção e distribuição, análise da concorrência e outras informações que permitem o avanço para a etapa seguinte, conforme Maximiano (2011). Durante esta etapa do empreendimento serão compiladas informações sobre o

mercado de esportes, avaliadas a capacidade de estoque e de vendas da companhia e analisados os concorrentes diretos e indiretos. Deve-se nesta etapa conhecer a viabilidade de mercado, seu tamanho e hábitos de compra. Quanto à análise da concorrência o empreendedor precisa conhecer o número de competidores, buscar informações sobre seus canais de distribuição, conhecer suas políticas de preços, e suas vantagens competitivas. Analogamente à análise de viabilidade de mercado deve se verificar a viabilidade da produção, e buscar informações a respeito do controle governamental no setor, além de dados financeiros como sugere Maximiano (2011).

A preparação do plano de negócio, que diz respeito ao objetivo geral deste trabalho e parte do processo de empreendedorismo é a descrição da empresa e de seu produto ou serviço, do seu sistema de operações, projeção de seus dados financeiros e vários outros aspectos do negócio - corresponde à terceira etapa proposta por Maximiano (2011). A importância do plano de negócios reside no "[...] desenvolvimento de um plano de negócio formal [...] serve para reduzir a ilusão por parte de mentores e prevenir brigas em relação a responsabilidades" segundo Stutely (2001, p. 97).

A quarta etapa do processo de desenvolvimento de um novo negócio vem a ser a *implantação do plano de negócios*, que ocorre quando a empresa é de fato desenvolvida e estruturada para atingir os objetivos traçados na etapa anterior. Envolve tarefas como a compra ou aluguel de um local, contratação e treinamento de pessoal, desenvolvimento de sistemas de informações, investimentos em estoques como sugere Maximiano (2011). No caso da organização em questão neste estudo, o estoque poderá ser realizado tanto de forma terceirizada como poderá ser alugado um local para a guarda dos produtos a serem vendidos na loja. Caso tenha estoque próprio, precisará de funcionários para a manutenção do local, e para a realização do envio dos produtos, caso estes também não sejam terceirizados. Este estudo se propõe a buscar as formas mais eficientes e eficazes de se alcançar os objetivos de logística da organização.

Para Maximiano (2011) a última etapa corresponde à *operação regular* da empresa, que é o seu funcionamento e manutenção após sua implantação, originada pelo plano de negócios, que por sua vez é fruto de avaliações e estudos preliminares, sendo que todos estes processos devem ser iniciados com uma *ideia criativa*, ponto central do processo de empreendedorismo. É o ponto final do processo, é o "funcionamento regular do sistema de transformação de insumos em produtos ou serviços" conforme Maximiano (2011, p. 368).

Esta etapa poderá ser realizada em um futuro pelo autor deste trabalho, sendo o plano de negócios a ser elaborado o ponto inicial para a realização deste empreendimento.

De volta ao processo empreendedor como um todo, embora a perspectiva de Maximiano (2011) e Dornelas (2012) seja parecida em relação ao processo empreendedor, cada autor enxerga o tema de diferentes maneiras. Um ponto em comum é que a elaboração do plano de negócios se insere como apenas uma etapa do processo de desenvolvimento de um novo negócio, que está por sua vez vinculado ao processo empreendedor. Maximiano (2011) e Dornelas (2012), desta forma, consideram o plano de negócio dentro de um processo maior, que é o processo empreendedor. Já Salim et. AL (2005) e Stutely (2001), conforme será visto adiante, focam na elaboração do plano de negócio como um documento vivo que possa para embasar decisões de investidores em relação ao risco e retorno do negócio, bem delinear as principais características da empresa. Todos os autores concordam no fato de que o plano de negócios pode servir como uma ferramenta de auxílio à gestão do negócio. Assim, a elaboração do plano de negócios não segue uma regra rígida, podendo ser usados diferentes modelos para a sua elaboração, não havendo uma única e melhor maneira de escrevê-lo.

Com vistas a aprofundar o tema proposto para detalhar o processo de elaboração do plano de negócios, objetivo geral deste trabalho, a seguir serão estudados diferentes modelos de plano de negócios, seu conceito e também suas características e estrutura na visão de quatro autores.

2.2 PLANOS DE NEGÓCIO: CONCEITOS, MODELOS, E ESTRUTURA

A seguir serão apresentados os conceitos de plano de negócios desenvolvidos por diversos autores, buscando apreciar a diversidade e a qualidade do que já foi produzido sobre o tema.

2.2.1 Conceituando plano de negócio

Um conceito de plano de negócios é dado por Salim ET al. (2001, p. 3),

O Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, a sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros [...]

Com o objetivo de correrem menores riscos e desenvolver a visão do empreendedor sobre o que se deseja realizar será elaborado um plano de negócios. Este auxiliará na definição do negócio, a entender aonde se quer chegar, construir uma visão sistêmica da empresa pelos sócios, além de prospectar fornecedores, clientes e se relacionar com os demais aspectos de seu ambiente, definir seu posicionamento mercadológico, os fatores críticos para o sucesso e calculados os custos e os retornos sobre o investimento conforme sugerem Salim ET al. (2001). Estes são elementos que devem ser previamente conhecidos antes que o negócio seja de fato executado.

De outra maneira, Dornelas (2012, p. 99) define o plano de negócios como parte do processo empreendedor, que contribui no planejamento de ações e traçam estratégias de negócios, sendo que "[...] sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento [...] permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios". O plano de negócios, assim, é um documento indispensável para a gestão de um negócio. Considerado como uma ferramenta de gestão, o plano de negócios pode ser utilizado não apenas pelas áreas estratégicas da empresa, como pelas áreas tática e operacional. O que se espera de um plano de negócios na visão de Dornelas (2012) é que ele seja uma ferramenta onde "[...] sejam expostas as ideias do empreendedor em uma linguagem que outros leitores entendam e que mostre a sua viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado", como afirma Dornelas (2012, p. 97).

Para Maximiano, (2011, p. 367), plano de negócios é

[...] a descrição detalhada do empreendimento - o produto ou serviço a ser fornecido e todos os aspectos da operação da futura empresa. [...] Projeta a imagem da empresa como o empreendedor espera que ela seja, para orientar o processo de sua criação e implantação.

O plano de negócios está contido e não pode ser confundido com o processo de empreender, que engloba também os momentos anteriores e posteriores à sua realização. Refletirá a visão do empreendedor sobre o negócio que deseja criar.

Também é relevante considerar a importância do plano de negócios para o pedido de financiamentos. Deve o plano servir como um convite ao investidor, uma forma de convencê-lo de que a ideia é viável e rentável.

Deve-se também descrever seus riscos e características peculiaridades. O plano de negócios vem a ser útil em vários aspectos da nova organização, orienta o desenvolvimento da estratégia e das operações, atrai recursos financeiros, transmite credibilidade e desenvolve a equipe de gestão para Dornelas (2012).

A seguir o conceito dado por Stutely (2002, p. 8):

Um plano geralmente estuda o status de uma organização e define uma estratégia geral do negócio por 5 anos ou mais, com um plano financeiro e operacional mais detalhado por um ano. A estratégia e o plano cobrem todas as áreas da do negócio. Os aspectos mais importantes variam de empresa para empresa, mas em geral o foco é em gerenciamento, produto, marketing e vendas.

A definição de Stutely (2002) dá maior ênfase ao plano financeiro e operacional do que as anteriores. Seus objetivos, conforme Stutely (2001), podem servir para formalizar o processo de planejamento, fazer um pedido de financiamento, servir como uma ferramenta operacional para o gerenciamento do negócio ou ser um modelo a ser aprovado para realização de algum projeto, por exemplo, ou criação de uma nova unidade de negócio.

Após conceituar plano de negócios, justificar sua utilidade e alguns aspectos da nova organização que este documento descreverá, é preciso estudar como ele é realizado de fato, conhecendo suas etapas e a sequencia de realização destas etapas. Para tal fim, a seguir serão estudadas as estruturas do plano de negócios propostos por quatro autores.

2.2.2 Estrutura do plano de negócios

Salim et. AL (2005, p. 41-105), focando na elaboração do plano de negócios como um documento e não como um processo, sugerem que um plano de negócios seja composto pelas seguintes etapas que contém as seguintes características:

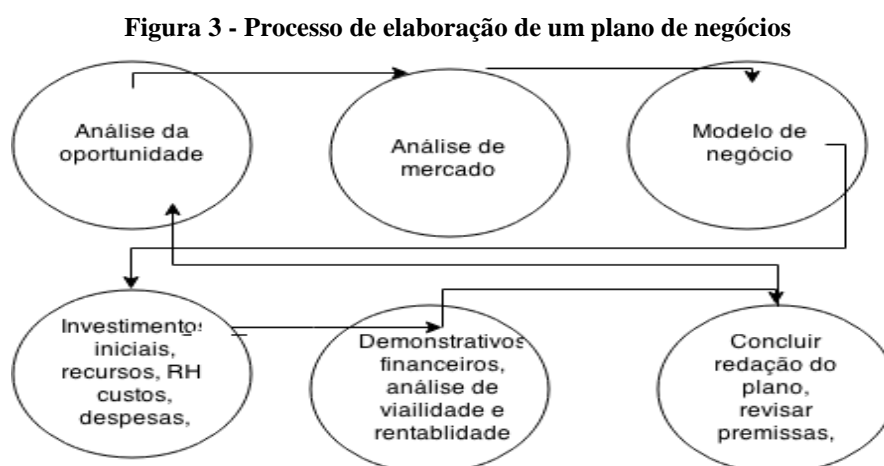
- a) *Sumário Executivo*: momento em que se deseja conquistar o leitor, com a intenção de motivar, definindo a área de negócios, os produtos e serviços oferecidos, qual o mercado a ser atingido e a fatia do mercado que se deseja obter. Tudo isso dito de maneira clara e sucinta, sem detalhes, constitui-se no sumário executivo.
- b) *Resumo da empresa*: deverá identificar, entender e transformar uma oportunidade de negócio, contendo um sumário explicativo sobre o que a empresa fará, qual será o produto a ser comercializado, e informará quem são os proprietários da empresa, bem como seus currículos e qualificações e a forma como vão dividir suas atribuições na empresa.
- c) *Descrição dos produtos e serviços*: serão detalhados os produtos e serviços que a empresa ou unidade de negócios venderá, seu mercado e as

necessidades dos clientes que serão atendidas. Também cabe aqui uma descrição dos competidores e o material de apoio que será usado para a venda de seus produtos ou serviços.

- d) *Análise de mercado*: projeções sobre o mercado serão realizadas, definindo o mercado total em unidades físicas e monetárias, conhecendo o desempenho recente deste mercado e também sua projeção para o futuro. Detalhes sobre a segmentação de mercado e seus critérios e a caracterização da concorrência em relação às fatias de mercado que detém. Entra também aqui a análise dos fatores mais sensíveis no mercado, como prazos, prestígio da marca, qualidade do produto, entre outros.
- e) *Estratégia do negócio*: aqui é necessário avaliar e identificar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios. Pode-se realizar a matriz SWOT, que busca identificar as ameaças e fraquezas do ambiente, e definir quais são as forças e as fraquezas que a empresa tem, e também conhecer as forças do mercado em que atua, como a barreira a novos entrantes, produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e dos fornecedores.
- f) *Organização e gerência do negócio*: Tem como pontos fundamentais definir a composição da equipe gerencial e dos quadros quantitativos de pessoal necessário por função, estabelecer a estrutura de organização, com as atribuições de cada área, definir plano pessoal detalhado contendo formas de remuneração, comissões, bônus, remunerações variáveis, etc.
- g) *Planejamento Financeiro*: A última etapa do plano de negócios vem a ser o planejamento financeiro, onde se põe a prova o plano de negócios. São definidos os pressupostos para os planos financeiros, comparados o plano projetado e realizado de outras empresas da área, ou da própria empresa em períodos anteriores. São realizados também o cálculo do ponto de equilíbrio econômico-financeiro da empresa, e o custo de operar a empresa sem vender e sem produzir (*burned-cost*, ou custos afundados). Projeções de lucros e perdas são realizadas nesta etapa também, além da elaboração do fluxo de caixa e da projeção do balanço patrimonial.

Já Dornelas (2012) propõe uma estrutura mais abstrata para um modelo de plano de negócios, tendo como etapas a análise das oportunidades, a análise de mercado, o modelo de

negócios, alocação de recursos, finanças e a conclusão da redação do plano. Esta estrutura é mostrada na Figura 3:



Fonte: adaptado de Dornelas (2011, p. 5)

O processo envolve analisar o ambiente para, a partir daí, realizar uma análise aprofundada do mercado, definindo assim o modelo de negócio a ser seguido. Após este estágio, devem ser considerados os investimentos iniciais em recursos humanos, os custos e as despesas do negócio. A etapa seguinte é fundamentada por demonstrativos financeiros e/ou projeções, análise da viabilidade do negócio e de sua possível rentabilidade. A última etapa é a conclusão da redação do plano e revisão de suas premissas. Segue quadro resumo com a descrição de cada uma das etapas propostas por Dornelas (2012).

Quadro 1 - etapas do processo de elaboração de um plano de negócios

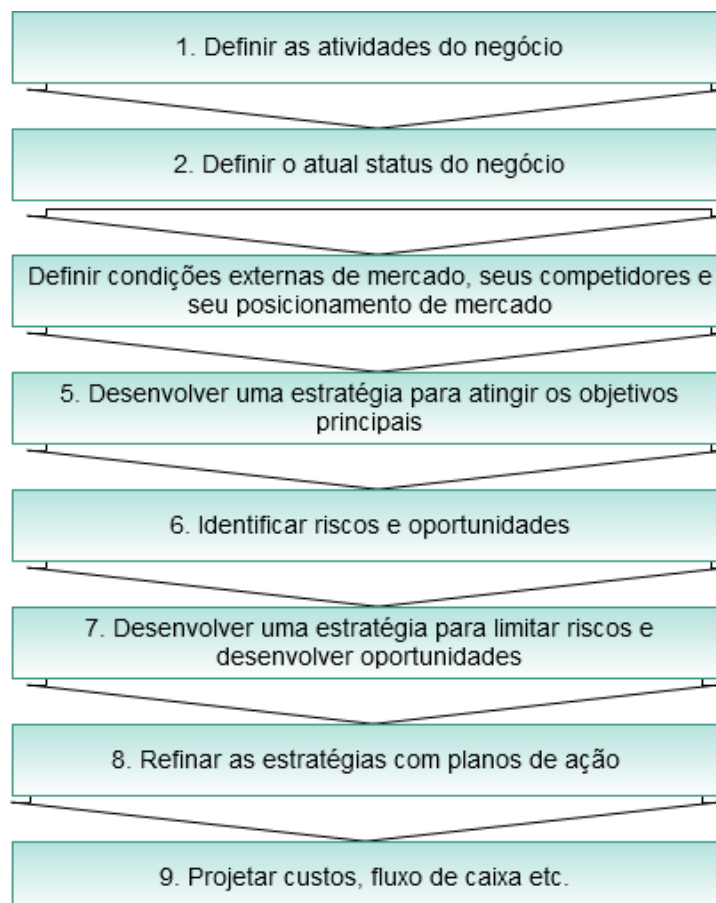
Etapa	Descrição
<i>Análise da oportunidade</i>	A partir desta etapa se decide ou não seguir em frente com o desenvolvimento do plano de negócios. Dornelas (2012) sugere a aplicação da metodologia 3M (Demanda, estrutura e tamanho e margens do mercado).
<i>Análise de mercado</i>	Análise do setor, nicho de mercado, público-alvo primário, concorrentes.
<i>Definição do modelo de negócio</i>	O que vender, como, para quem, a que preço, prévia do plano de marketing e previsão inicial de receita.
<i>Definição dos investimentos iniciais</i>	Definição dos recursos a serem investidos em cada uma das áreas da organização: marketing, RH, finanças, Operações, processos, etc.
<i>Elaboração de demonstrativos financeiros</i>	Análise de viabilidade e rentabilidade. Plano Financeiro.

<i>Conclusão e revisão do plano</i>	Revisão das premissas, projeções de cenários desenvolvimento e apresentação em slides e o sumário executivo.
-------------------------------------	--

Fonte: Dornelas (2012, p.. 20-30).

A visão de Stutely (2001) sobre a estrutura do plano de negócios o divide em dez etapas, dividindo mais sequencia de passos. A estrutura começa com a definição da atividade do negócio e do status atual do negócio, continua com a pesquisa das condições externas à empresa, seus competidores para depois selecionar o posicionamento da empresa no mercado. Depois, são definidos os objetivos principais e a forma de atingi-los, para então analisar os riscos e as oportunidades, desenvolver a estratégia para lidar com eles, refiná-las e por fim realizar a projeção de custos e do fluxo de caixa, chegando ao fim do processo. A estrutura proposta pelo autor pode ser resumida a partir da Figura 4 a seguir:

Figura 4 - Etapas do plano de negócio para Stutely



Fonte: Stutely (2001, p.13)

Já Maximiano (2011) propõe um roteiro do Plano de Negócios inserido dentro do processo de desenvolvimento de um novo negócio (ou processo empreendedor). É composto pelo Resumo, pela Descrição do Negócio, pela Análise do ambiente e do Mercado, Estratégia,

Marketing e Vendas, Operações, Estrutura Organizacional, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Riscos, Finanças e Legislação. Cada um desses itens possui diversos subitens que podem ser mais ou menos explorados de acordo com as especificidades de cada plano de negócio.

Os modelos pesquisados serão usados como base para a elaboração do cronograma e da estrutura do plano de negócio a ser criado neste trabalho. Cada um deles alerta para um aspecto da organização, e vê cada parte da organização a ser criada de uma forma distinta, considerando particularidades diferentes. Por isso, a estrutura a ser usada no plano de negócios deste trabalho terá contribuições importantes de cada uma delas para o formato final do plano a ser elaborado no capítulo Método.

Segue na Figura 5 a estrutura básica dos passos que se pretende seguir para a elaboração deste plano de negócios, que foi elaborada a partir dos modelos sugeridos pelos autores estudados, contemplando as principais áreas da organização, e algumas ações que podem ser realizadas em cada uma delas:

Figura 5 - Estrutura geral do Plano de negócios - aspectos por área da organização



Fonte: O autor, elaborado com a ferramenta *Cacoo* (www.cacoo.com).

A seguir, com intenção de abordar mais profundamente cada uma destas áreas da organização, será feito um resumo com a literatura sobre os seguintes temas: *Plano operacional, Plano de Recursos Humanos, Plano financeiro e Plano de Marketing*. Estando contidos no plano de negócios, cada um destes planos deve ser estudado separadamente, para depois serem integrados, chegando ao plano geral de negócios que será realizado por este trabalho.

2.2.3 Plano de Marketing

O Marketing será a principal área de investigação deste estudo. Por meio de técnicas embasadas na teoria que será conhecida a seguir, será buscado promover o entendimento dos processos de vendas, propaganda, preço e distribuição do empreendimento.

O marketing para Kotler (1994) está fundamentado em quatro pilares principais: mercado-alvo, necessidades dos consumidores, marketing coordenado, e rentabilidade. Parte de uma perspectiva de fora para dentro, começando pela definição do mercado-alvo, para posteriormente verificar as necessidades dos consumidores, e a partir disso elaborar ações de marketing coordenadas buscando a rentabilidade (KOTLER, 1996).

Para Murphy (1996, p. 119) o marketing envolve mais do que apenas vendas e produtos, sendo necessária uma visão integrada com todas as outras áreas da organização, e recomenda também que as pequenas empresas foquem todas as decisões de negócio no consumidor, devendo lembrar que os consumidores vão comprar produtos mais pelos benefícios que trazem do que por seus atributos. Kotler (apud Murphy, 1996, p. 119) institui os 4ps do Marketing ao definir um produto como

Qualquer coisa que pode ser oferecida ao mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo que satisfaça um desejo ou uma necessidade. Inclui objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações e ideias.

Assim, para existir um produto (no caso da loja, o Web Site, o oferecimento de uma gama de produtos esportivos, sua distribuição e informações) é preciso analisar os 4P's do Marketing: *produto, lugar, praça e preço*, conforme Kotler (apud Murphy, 1996).

O plano de Marketing realizado por esse trabalho buscará conhecer e planejar os aspectos de Marketing da organização e abordados anteriormente. Para isso é também importante a introdução do conceito de planejamento de marketing, além de conhecer suas etapas e a forma de executá-los.

Quanto ao *planejamento de marketing*, este inclui a análise do ambiente, estabelecimento de metas, decisão sobre ações específicas necessárias para atingir as metas e oferecer feedback sobre os resultados para Stevens ET al. (2001). O projeto envolve desde a divisão dos vários processos da organização até o fornecimento de meios para tomar decisões sobre eles.

Já Oliveira (2013, p. 5) possui uma visão menos específica sobre o planejamento de marketing, ao afirmar que seu propósito pode ser definido como o

[...] desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

O plano de marketing, parte integrante do plano de negócios deste estudo visa a informar os principais processos e técnicas que ajudarão na tomada de decisão da organização em questão quanto aos processos de Marketing da organização, seu produto, decisões de cadeia de suprimentos, entre outras funções de Marketing. O objetivo básico da função de Marketing é estabelecer e manter a ligação entre a organização e seus stakeholders segundo Maximiano (2012).

Steven et. AL (2001, p. 12) propõe um estrutura de um plano de Marketing conforme trecho a seguir:

O plano de marketing constitui um documento escrito que contém quatro elementos básicos: (1) Resumo da análise da situação, incluindo assuntos gerais, análise do consumidor e análise de oportunidades; (2) conjunto de objetivos; (3) descrição estratégica detalhada sobre onde se encontra a vantagem competitiva e como as variáveis de marketing serão combinadas para alcançar os objetivos bem como o impacto financeiro; (4) conjunto de procedimentos para monitoramento e controle do plano por meio de feedback sobre resultados.

Maximiano (2012) por sua vez, se atém às funções de marketing, que envolvem as atividades de *pesquisa, desenvolvimento de produtos, distribuição, preço, promoção e de vendas*, não sendo esta uma lista exaustiva. As funções de Marketing são diversas e inesgotáveis. Abordaremos nessa sessão suas principais funções, trazendo visões de autores conhecidos nesta área com a intenção de sugerir o que será realizado no plano de Marketing do E-Commerce que se deseja criar.

Pesquisa: Quanto à função de pesquisa, envolve a identificação de necessidades e tendências do mercado em que a organização atua conforme Maximiano (2012). O conceito de troca de mercadoria leva ao conceito de que o mercado que consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo, para Kotler (1994). A análise do ambiente de Marketing, ou análise mercadológica, envolve também as dimensões macroambientais, como variáveis demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais para Kotler (1994). Já dentro do modelo de elaboração de

planos de negócios desenvolvidos por Dornelas (2012), a pesquisa de marketing está inserida na segunda etapa do modelo, que corresponde à análise de mercado. Nesta etapa devem ser considerados gráficos e relatórios setoriais, como por exemplo o relatório E-bit, que compila informações gerais de faturamento do E-Commerce brasileiro. Pode-se também verificar o número de praticantes de determinadas atividades esportivas dentro do país. Também se deve conhecer onde a organização atuará para que se possa entender o perfil dos usuários que atenderá, e também quais são os esportes mais desenvolvidos, para que seja possível estimar quais produtos terão maior probabilidade de gerar maiores volumes de vendas. Podem ser usadas pesquisas de terceiros, como também desenvolvidas pesquisas próprias, caso no qual há de se verificar o impacto financeiro da elaboração e/ou contratação de agências que realizem as pesquisas necessárias, conforme Kotler (1994).

Desenvolvimento de produtos: Envolve a criação de novos produtos ou serviços, definidos seus nomes, marcas, preços e também o fornecimento de informações para que a área operacional possa desenvolvê-lo. Por se tratar de uma loja varejista que irá apenas revender produtos ao consumidor final, podem ser desenvolvidos serviços, que terão como objetivo a atração do público-alvo para a loja, como a criação de um site próprio da loja, que conterá informações sobre todos os produtos que estão disponíveis no estoque, bem como descrições detalhadas do produto que está sendo oferecido. Além disso, o produto principal da loja será o Web Site, onde poderão ser encontradas as informações necessários para realização dos pedidos.

Serviços: O nível de serviço depende do que o dono do negócio considera importante para a loja. Para isso a loja deve escolher os serviços que promovem a venda dos produtos, estimulem a venda e o interesse do consumidor pelos produtos da loja para Hasty e Heardon (1997). Dentro da loja virtual de artigos esportivos, poderia ser dada ao consumidor a possibilidade de customizar a embalagem na qual deseja receber o produto, bem como oferecidas informações essenciais ou um manual para a utilização do produto comprado pelo usuário. Hasty e Heardon (1997, p. 35-50) classificam os serviços que podem ser oferecido pelo varejo conforme a seguir:

- a) Serviços que fornecem conveniência são os serviços básicos para a operação, como a possibilidade de pagamento por cartão de crédito e débito, e a flexibilidade nas formas de pagamento, ou um estacionamento em uma loja física.

b) Serviços que facilitam as vendas, como o crédito ao consumidor, instalação dos produtos e métodos de entrega alternativos.

c) Os serviços auxiliares, que são aqueles que geralmente são de natureza promocional e que auxiliam as operações de vendas da loja. Incluem papéis para presente, desconto de cheques, consultoria sobre os produtos, etc.

Quanto aos serviços, estes podem pôr em destaque ou até mesmo diminuir as vendas de uma loja se não planejados adequadamente. Por meio do exame das necessidades dos consumidores, o que pode ser feito observando seus concorrentes e realizando pesquisas de opinião, pode-se chegar à conclusão sobre quais são os serviços mais valorizados pelos consumidores que acessam o site da loja, por exemplo.

Distribuição: Esta função de marketing engloba o desenvolvimento dos canais de distribuição e gestão dos pontos de venda segundo Maximiano (2012). O ponto de vendas no caso da loja virtual a ser elaborada será os sites como Mercado Livre e E-Bay, que possibilitam que diversos varejistas divulguem seus produtos por meio de uma comissão de vendas, e também o site da loja, onde serão encontrados todos os produtos vendidos pela loja, seus preços, e outras informações institucionais. O consumidor potencial poderá comprar diretamente pelo site por meio de cartões, boletos, além de outras formas de pagamento como cartões virtuais, etc. O pagamento de produtos divulgados em sites de terceiros, como o Mercado Livre geralmente pode ser feito diretamente pelo sistema do próprio terceiro. Decisões de sistemas de distribuição incluem a construção de relacionamentos com fornecedores e com consumidores, devendo estar no lugar certo, na quantidade certa e no momento certo para serem consumidos. É importante "[...] conhecer o fluxo do produto desde a sua saída da fábrica, até chegar nas mãos do usuário final, por meio do varejista", afirmam Stevens ET al. (2001, p. 58). Podem ser os produtos distribuídos de maneira direta ou indireta, quando a fabricante lida diretamente com o consumidor final, ou por meio de intermediários. Isso no entanto não impede que sejam utilizados canais diretos e indiretos pela mesma empresa, pelo contrário, é comum - especialmente quando se quer atingir mais de um mercado-alvo para Stevens ET al., 2001. Aqui estão incluídas também decisões relativas ao estoque e ao transporte do produto para o consumidor final. As decisões de distribuição dos produtos são especialmente importantes para um E-Commerce, pois é o consumidor virtual valoriza de forma especial o tempo de entrega de um produto, e o errado manuseio do produto durante seu transporte pode diversas devoluções, ocasionando perdas à empresa.

Preço: A decisão de preço, para Hasty e Heardon (1997) envolve a psicologia dos preços, conceitos econômicos, estratégia de preços, cálculo de preços e estratégias de margens. Kotler (1996) define sete tipos de posicionamento em termos de preço-qualidade. São eles, em ordem de maior qualidade-preço: o segmento definitivo, que é aquele produto considerado o padrão ouro neste tipo de produtos (Mercedes Benz, para o mercado de automóveis); O segmento de luxo vem logo atrás, trazendo produtos com qualidade superior; Necessidades especiais, que atendem a alguma necessidade específica; Médio; Facilidade/Conveniência; Convencional mais barato e o segmento Orientado para preço (menor custo possível). Além de considerar o segmento em que está inserida a organização, é preciso também definir um objetivo ao definir os preços em determinados segmentos, considerar variáveis econômicas como a elasticidade dos produtos e a demanda, a análise dos custos, preços e ofertas dos concorrentes, e finalizar com a seleção de um método de estabelecimento de preço, etapas propostas por Kotler (1994). Kotler (1994) cita que conhecendo seus três Cs - programação de demanda dos Consumidores, função Custo e preços dos Concorrentes, a empresa está preparada para selecionar um preço, pois um preço muito baixo implica em pouco ou nenhum lucro, já um preço muito alto implica demanda muito baixa, ou nula para Kotler (1996). Reforça os argumentos acima a visão de Stevens ET al. (2001, p. 207) sobre o tema: "[...] quando uma empresa define o preço pelo qual deseja vender seus produtos ou serviços, deve haver um equilíbrio entre o que a companhia deseja cobrar e o que os intermediários e consumidores aceitarão".

Propaganda e Vendas: Hasty e Heardon (1997, p. 379) comentam que o planejamento do MIX de "merchandising" é um dos mais importantes aspectos das operações das lojas, ao definir o que é a loja perante o consumidor. Portanto é importante promover a marca da loja, para conseguir diferenciação, por meio de propagandas, busca de patrocínios, exploração das mídias sociais etc. Sobre aspectos de decisão em promoções de Marketing, Kotler (1996) cita algumas importantes, que são as decisões sobre o público-alvo, a definição dos métodos promocionais, decisões de mídia e de conteúdo de mensagem. Na organização em questão poderão ser colocados banners e anúncios que pagam por cliques, deverá ser utilizada SEO (Search Engine Optimization) para promover maior acesso ao site da loja, visando a melhorar a exposição da marca e construção de boa taxa de conversão de vendas para a loja, passando uma mensagem correta ao consumidor sobre a essência e o objetivo da loja, para que possam ser fidelizados

Ainda, no planejamento de Marketing da organização deve-se também distinguir o sortimento e a variedade da loja, de modo a definir como será o MIX de produtos a ser

vendido. A variedade diz respeito à quantidade diferente de tipos de produtos que um varejista possui, como por exemplo uma loja de departamentos, que possui uma vasta quantidade de diferentes tipos de produtos. O sortimento se refere à profundidade de uma linha de produto, sendo uma loja especialista em roupas de determinada marca, por exemplo, um exemplo de uma loja com alto sortimento conforme Hasty e Heardon (1997). As decisões entre sortimento/variedade é geralmente necessária, devido aos elevados custos ocorreriam se uma empresa tentasse desenvolver ambas as características.

Cada um destes aspectos do Marketing da organização deverá ser contemplado no plano que será desenvolvido, sendo necessária a realização da análise ambiental, além da investigação dos concorrentes diretos e indiretos envolvidos, verificação de preços oferecidos e suas vantagens competitivas, conhecendo, desta forma, o ambiente de Marketing em que a organização atuará, de modo a facilitar a utilização de ferramentas e técnicas de marketing, nas mais variadas áreas, de forma a promover as vendas, o faturamento, e conseqüentemente o lucro da organização.

2.2.4 Plano Operacional

O plano operacional será constituído pelo planejamento e estratégia dos recursos necessários para a execução das atividades. Identificar-se-ão os principais resultados a serem alcançados, o que e quando serão feitos, quem fará o que, quais os recursos serão usados e quais os riscos operacionais, além de definir processos de controle e mensuração de desempenho como sugere Maximiano (2011). O processo de planejamento operacional pode ser iniciado por meio da análise dos objetivos, pelo planejamento das atividades e do uso do tempo, pelo planejamento de recursos, e pela avaliação dos riscos, conforme Maximiano (2011, p. 158). Alguns resultados obtidos serão o desenho do cronograma, a elaboração de orçamentos operacionais, o desenho da estrutura da organização, além da formulação de políticas e procedimentos realizados pela loja.

O comércio eletrônico difere-se das organizações conhecidas como "Brick-and-Mortar" (organizações que possuem um local físico, de "cimento e tijolos") principalmente na parte operacional, dados os meios tecnológicos diferenciados que o primeiro utiliza. Assim, três aspectos que serão especialmente abordados na área operacional por estarem intrinsecamente relacionados à criação e manutenção de um E-Business. Serão os *sistemas de informação*, *os estoques*, e *a logística* a seguir relacionados.

a) *Sistemas de informação*: Informação se refere a dados, descrição elementar de coisas, eventos etc. que foram organizados de forma ordenada para ter significado e valor para quem o lê, conforme Turban ET al. (2007, p. 3). Para Turban ET al. (2007, p. 4), "um sistema de informação coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para um fim específico" . Usando a tecnologia, é possível, por meio de sistemas de informação computadorizados a destinação de cada sistema para uma área ou uma finalidade específica na organização. Entre outros muitos que podem ser citados, está o SI (Sistema de informação executivo), SAD (Sistemas de apoio à decisão), CRM (Client relationship Manager), SPT (Sistemas de processamento de transações), e o ERP (Enterprise relationship program), que integra os diferentes sistemas de informações departamentais. As capacidades relacionadas a sistemas de informações são a realização de cálculos numéricos de alta velocidade e volume, fornecimento de comunicação e colaboração e o armazenamento de grandes quantidades de dados conforme Turban ET al. (2007, p. 4). Turban ET al. (2007) também comenta que modelos de "dashboard" são usados em plataformas virtuais para realizar funções como a análise do perfil do consumidor, relatórios gerenciais de lucros, vendas, despesas, custos entre outros itens financeiros, devendo também o ERP dar suporte ao processo de vendas e de atendimento ao cliente, bem como, de preferência, estar integrado com os sistemas das transportadoras ou dos correios para que possa gerar informações úteis tanto para os administradores quanto para os usuários da loja.

b) *Gestão dos estoques e logística*: Os estoques podem tanto ser terceirizados, podendo englobar desde a embalagem até o envio do produto. Pode também haver um espaço físico da loja, alugado ou próprio, em que possa armazenar seus produtos. Sobre a terceirização da logística, a empresa *DHL*, por exemplo, fornece esse tipo de serviços para diversos tipos de E-Business, oferecendo transporte de carga, armazenagem, distribuição, e soluções gerais para a cadeia de suprimentos. Para Pozo (2004, p. 13) a logística trata de todas "[...] atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos deste o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final". Os próprios Correios também podem ser usados para a movimentação de mercadorias.

c) *Criação do produto (Web Site)*: poderá ser feito tanto em soluções grátis online, como criados pelos próprios empreendedores, ou ainda, terceirizados. A terceirização neste caso parece o mais indicado, visto o profissionalismo com que deve ser feito o Web Site, não sendo esta uma atividade-fim do negócio. Conterá informações institucionais, possibilidade

de cadastro dos clientes, para os quais poderão ser oferecidas vantagens exclusivas, a lista completa dos produtos com destaque para os produtos estratégicos.

Após a definição dos aspectos que diferenciam um E-Business operacionalmente em relação a empresas tradicionais e a definição do que é plano operacional, incluindo as bases teóricas sobre sua realização, será abordado o assunto Recursos Humanos, que para fins de organização estará inserido dentro do plano operacional neste trabalho, embora constitua uma área própria da organização, devendo ser estudada de forma destacada.

2.2.5 Plano de Recursos Humanos

A evolução da Administração Científica que tem sua origem nas ideias da racionalização do trabalho de Frederick Taylor, culmina com o desenvolvimento da teoria dos sistemas. A partir das ideias de Fayol, que instituiu os princípios administrativos relacionados aos subordinados, conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Contrapõem-se às ideias clássicas as teorias das relações humanas, as quais consideram o indivíduo e o ambiente que o cerca como variáveis que influenciam fortemente no comportamento humano no trabalho e conseqüentemente no desenvolvimento e resultado da organização. Considerando o aspecto prático desse estudo e as diferentes opiniões sobre a área de recursos humanos das organizações, abordaremos a seguir alguns autores que abrangem cada um a seu modo a gestão de recursos humanos, ou gestão de pessoas.

Gil (2001) classifica as atividades de gestão de pessoas como *Suprimento, Aplicação, Compensação, Desenvolvimento e Controle*. As atividades envolvem, especificamente, identificação das necessidades de pessoal, análise e descrição de cargos, remunerações, treinamento, e avaliação. A partir destas perspectivas podem ser averiguadas possibilidades para a estrutura de recursos humanos da organização, podendo ser desde um empreendimento individual até uma sociedade limitada por cotas com funcionários e encarregados. Inicialmente pretende-se iniciar as operações por meio de um empreendimento individual, a partir do qual, verificada a boa rentabilidade do negócio procurar investidores e/ou sócios para a loja.

Desta forma, a gestão de recursos humanos, ou a gestão de pessoas, como é conhecida atualmente, veio contrapor a ideia de uma gestão racional dos recursos humanos, dada a racionalidade limitada atrelada ao comportamento humano, conforme ressaltam Chiavenatto (2004) e Gil (2001).

Sobre o *suprimento de recursos humanos* é importante considerar a identificação das necessidades de pessoal, levantamento a ser feito a partir das perspectivas de vendas da loja, bem como a quantidade de capital social disponível para o investimento em operações, estoque, logística, marketing etc., segundo Gil (2001).

A *aplicação de recursos humanos* diz respeito à compensação pelo esforço de trabalho do empregado, o que inclui os salários, os benefícios, plano de carreira, aspectos de higiene e segurança do trabalho, além de relações sindicais para Gil (2001).

O *desenvolvimento e a capacitação dos funcionários* envolvem treinamento e desenvolvimento de pessoas, além de mudanças no clima organizacional. Parte do pressuposto de que os empregados podem ser estimulados a melhorar suas competências profissionais por meio da realização de cursos, dinâmicas de grupo, provas, entre outras atividades.

O controle e o monitoramento de pessoas incluem a avaliação de desempenho, aspecto que mede se os planos de recursos humanos condizem com os seus objetivos iniciais, bem como é medida a evolução nos aspectos humanos da organização.

A gestão de pessoas pode também ser vista a partir de uma abordagem comportamental, ou behaviorista. Por meio do conhecimento da psicologia organizacional, o gestor seria capaz de tirar uma vasta quantidade de conclusões e suposições a respeito de processos e comportamentos de sua organização, para fins de melhor analisá-la, conforme afirma Chiavenatto (2004, p. 327).

Estes cinco aspectos resumem a atividade de recursos humanos de uma forma prática, de modo que se possa dividir facilmente o plano de recursos humanos a ser realizado, parte integrante do plano de negócios a ser elaborado.

A gestão de pessoas é um importante aspecto da organização a ser considerada, e ao lidar com comportamento humano, que é variável e dinâmico, deve-se planejar cuidadosamente as suas ações para que este aspecto da organização possa vir a ser um diferencial em relação a seus competidores.

Para fins de divisão do plano de negócios, consideraremos o item gestão de pessoas dentro do "plano de recursos humanos", inserido no plano operacional, conforme Dornelas (2011).

2.2.6 Plano Financeiro

Esta seção terá como objetivo traçar os principais conceitos necessários para a realização do plano financeiro do empreendimento, buscando entender a estrutura financeira necessária para o início das operações da empresa por meio da realização de um levantamento inicial dos ativos em que se deverá investir, além de introduzir conceitos básicos sobre análise de investimentos.

A loja virtual será composta inicialmente apenas pelo empreendedor, autor deste estudo, possuindo uma estrutura inicial de um empreendimento individual, e por meio deste plano de negócios buscará atrair sócio-investidores para a loja.

Hoji (2012, p. 3), entendendo a empresa como um sistema aberto e dinâmico, ressalta que ao interagir com os agentes econômicos (clientes, governo, fornecedores etc.) uma empresa gera resultados econômicos e financeiros a seus acionistas. Conforme Hoji (2012, p. 3) uma empresa interagiria com os *financiadores, investidores, governo, comunidade, clientes, fornecedores, bancos e financiadores*. Serão abordados alguns aspectos financeiros a seguir, buscando conhecer qual o impacto de alguns destes agentes nas finanças da organização e definir quem são alguns deles no mercado a ser explorado, com base na teoria e na pesquisa sobre os aspectos práticos de implantação de um E-Commerce.

Financiadores e investidores: Os financiadores podem ser os bancos, além de projetos para financiamentos de micro e pequenas empresas. Pretende-se realizar o financiamento parte com capital próprio, parte com capital de terceiros, seja sócio-investidores, seja instituições financeiras como bancos comerciais ou de desenvolvimento. Algumas instituições como o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento), por meio da análise de projetos financeiros e sumários executivos, concedem empréstimos e financiamentos de ativos fixos para micro e pequenos empresários, fornecendo empréstimos para capital de giro, crédito rotativo por meio do cartão BNDES, financiamentos de máquinas e equipamentos além de soluções e serviços de tecnologia, com prazos de até 36 meses para capital de giro e 3 a 48 meses para crédito rotativo. O projeto BNDES Finame PSI Bens de Capital - Informática e Automação, MPME, possui taxa de juros de 7% AA. com prazos de 60 meses ou 96 meses caso os bens de informáticas adquiridos sejam de tecnologia nacional reconhecida pelo MCTI (Ministério de comunicação e tecnologia) e que cumpram o processo Produtivo Básico (PPB). A realização de sociedades com outras pessoas físicas, prospectando sócios em outros comércios similares, ou em empresas que realizem atividades relacionadas, como academias e clubes também é uma alternativa de financiamento para o capital necessário para o início das operações da empresa.

Governo: O governo age como um elemento influenciador de algumas decisões empresariais, o que impacta especialmente em suas finanças. Para Barnat (2014 apud. Steiner) o governo dita as regras do jogo para os negócios sendo o maior comprador dos produtos e serviços das empresas, usando seu poder para fazer as empresas realizarem coisas que ele quer, promovendo e subsidiando os negócios, financiando as organizações, além de controlar diretamente grandes áreas dos negócios privados. Assim, identifica-se a influência das normas governamentais, especialmente as relacionadas às tributações e subsídios financeiros nos custos das organizações, sendo um aspecto a ser considerado no plano financeiro. Kuye, Ogundele e Alaneme (2011, p. 241) concluem que "a relação entre organizações, governo e sociedade se dá por meio de uma relação simbiótica no sentido de que cada uma delas existe por causa da outra, e nenhuma pode existir sem a outra". É preciso considerar por exemplo as tarifas alfandegárias, ao importar produtos de fornecedores estrangeiros, os impostos sobre vendas e compras, sobre o lucro, bem como a regulação jurídica relacionada à publicação de informações por meio digital, conforme Turban e King (2004, p. 396).

Por meio do levantamento dos recursos necessários para as operações, cada uma das receitas e despesas previstas para esse empreendimento deverá ser analisadas e transformadas em fluxos de caixa, de modo que se possa realizar uma análise econômico-financeira do projeto que se deseja realizar, buscando conhecer sua viabilidade financeira.

A seguir serão descritos alguns métodos básicos sobre análise de viabilidade de projetos e descritas algumas de suas vantagens e limitações.

Entre eles há o método do *fluxo de caixa* descontado, que visa estimar o valor presente de um ativo por meio do desconto de fluxos de caixa a partir de uma taxa determinada.

O método do VPL, ou *valor presente líquido* representa o quanto os fluxos de caixa futuros estão acima do investimento inicial, e a TIR, ou *taxa interna de retorno*, que "representa a taxa de desconto que iguala o valor presente dos fluxos de caixa futuros ao investimento inicial de um projeto", conforme Ferreira (2005 apud. Macedo, 2007, p. 5).

A análise da viabilidade do projeto será elaborada durante o desenvolvimento deste trabalho. Essa análise para ser elaborada de forma eficiente e eficaz deve levar em conta os dados do mercado da organização, sua estimativa de vendas e acessos aos meios eletrônicos, projetando seu fluxo de caixa para poder estimar sua rentabilidade e sua viabilidade financeira.

No Quadro 2 alguns métodos que serão úteis para estimar o a viabilidade e rentabilidade do empreendimento.

Quadro 2 - Estrutura geral do Plano de negócios - métodos de análise de projetos

<i>Fórmula/Nome do método</i>	<i>Descrição</i>	<i>Vantagens</i>	<i>Limitações</i>
<p><i>Método do fluxo de caixa descontado.</i></p> $\text{Valor} = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$ <p>Onde n = vida útil do ativo, FCt = fluxo de caixa no período t, i = taxa mínima de atratividade (TMA) (Macedo ET al., 2007, p. 3).</p>	<p>"Os fluxos de caixa são descontados a uma taxa ajustada ao risco para se chegar a uma estimativa do valor de um ativo" (BRIGHAM & HOUSTON, 1999 apud MACEDO ET al., 2007, p. 4).</p>	<p>Avalia a riqueza de uma empresa por meio da dimensão dos fluxos de caixa. Reflete o custo de oportunidade para os investidores.</p>	<p>Confiabilidade das estimativas de fluxo de caixa futuros e da taxa mínima de atratividade (DAMODARAN, 1997 apud MACEDO ET al., 2007, p. 3)</p>
<p><i>Método do Valor presente Líquido</i></p> $\text{VPL} = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$	<p>"O VPL pode ser visto como um ganho proporcionado pelo ativo, pois representa o quanto os fluxos de caixa futuros estão acima do investimento inicial" (MACEDO, 2002 apud. MACEDO ET al., 2007, p. 5).</p>	<p>Pode-se conhecer o quanto o investimento planejado poderá agregar de valor à empresa.</p>	<p>É necessário conhecer a taxa mínima de atratividade, é difícil de fazer comparações.</p>
<p><i>Método da taxa interna de retorno (TIR)</i></p> $0 = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$	<p>"Representa a taxa de desconto que iguala o valor presente dos fluxos de caixa futuros ao investimento inicial de um projeto" (FERREIRA, 2005 apud. MACEDO, 2007, p. 5)</p>	<p>Facilmente comunicado e compreendido, porque é expresso como uma taxa de juros.</p>	<p>Dificuldades na comparação entre dois investimentos, visto que considera a taxa apenas de um projeto.</p>

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Macedo ET al. (2007, p. 4-10)

Esses métodos de análise de viabilidade de projetos são apenas alguns exemplos entre os vários disponíveis na literatura para analisar o possível retorno de um projeto para os acionistas, bem como fazer comparações entre projetos e estimar seu retorno e sua viabilidade.

Durante este estudo serão utilizados estes métodos para verificar a viabilidade econômico-financeira da implantação da loja virtual, a partir do quadro cujo modelo será

disposto seguir, onde serão elencados os investimentos iniciais necessários para a execução deste projeto, seus valores, além de sua descrição e justificativa:

Quadro 3 - Levantamento de recursos para o empreendimento

<i>Ativo</i>	<i>Recursos necessários</i>	<i>Descrição e justificativa</i>
Servidor para hospedagem do Web Site	R\$ XXX (A ser pesquisado)	Servidor para hospedagem de Web Site própria, para disponibilizar a venda dos produtos online.
Mão de obra especializada para elaboração do Web Site	R\$ XXX (A ser pesquisado)	Mão de obra especializada para elaboração do Web Site, por serem essenciais os aspectos de design na hora de atrair os compradores.
Investimentos em estoques	R\$ XXX (A ser pesquisado)	Investimento inicial em estoques, a depender da política de estoques definida para o empreendimento
...	R\$ XXX

Fonte: o autor

Estes itens elencados acima constituirão a base para a verificação da viabilidade econômico-financeira do projeto, bem como para a elaboração de um levantamento econômico inicial para a execução do projeto que se pretende realizar.

2.3 COMÉRCIO ELETRÔNICO, VAREJO, SUAS RELAÇÕES E PRÁTICAS

Turban ET al. (2007, p. 157) definem o comércio eletrônico como "o processo de comprar, vender, transferir ou trocar produtos, serviços ou informações através de redes de computação, incluindo a Internet". O E-Commerce, ou CE, distingue-se do E-Business, que é um conceito mais amplo. O E-Business não só vende e compra bens e serviços como também se tem como objetivo servir os consumidores, colaborar com parceiros comerciais e realizar transações eletrônicas dentro de uma organização para Turban ET al. (2007).

Para Qin (2009), o comércio eletrônico se refere a várias atividades comerciais que tem como foco a troca de bens de "commodities" por meios eletrônicos, particularmente pela Internet, realizada por fábricas, empresas, corporações, indústria e consumidores. Desta forma o comércio eletrônico implica em atividades comerciais feitas por meios eletrônicos, a 'virtualização' das trocas tradicionais para Qin (2009). Também se relaciona o comércio eletrônico a qualquer forma de transação em que as duas partes interagem eletronicamente,

sem contato físico direto conforme Mohapatra (2013). A internet revolucionou o comércio eletrônico, trazendo a possibilidade de realizarem-se milhares de transações diárias, feitas entre pessoas de qualquer parte do mundo.

Albertin (1999) cita os aspectos a serem considerados na utilização do comércio eletrônico como uma das dimensões base a partir das quais esse assunto deve ser analisado. Serão usadas essas oito perspectivas para ajudar a conceituar e a caracterizar o comércio eletrônico, aplicando-as e as relacionando ao tema a ser estudado. Os aspectos do comércio eletrônico são os seguintes:

Adoção: A adoção por parte dos usuários dos produtos aos meios eletrônicos e às novas formas de compras. Entram aqui problemas com a aprendizagem de novas tecnologias, especialmente em relação às pessoas mais idosas e àquelas sem acesso à educação formal, que podem acabar excluídas deste processo. Neste quesito podem ser analisados aspectos como a intuitividade do Web Site do E-Commerce na hora de efetivar as compras, bem como a segurança e a agilidade de acesso ao site. Para alguns acessórios esportivos como por exemplo um tênis para corrida, a impossibilidade de o usuário experimentar o tênis pode ser um fator que contribui negativamente para a compra do produto online, possivelmente afastando alguns consumidores. (ALBERTIN, 1999)

Relacionamento: O relacionamento em um E-Commerce é diferente do relacionamento em uma loja tradicional, dada a eliminação de intermediários, diminuição da interação face a face, integração eletrônica disponível e facilmente acessível, maior informação sobre o cliente, etc. A maior quantidade de informações do cliente pode ser usado como um ponto forte no comércio eletrônico em relação às lojas tradicionais, podendo ser feitas análises mais aprofundadas do perfil do usuário consumidor de seus produtos, encontrar informações de contatos de consumidores potenciais com mais facilidade, como por exemplo o acesso aos contatos do Facebook de um usuário podem servir de base para buscar divulgar a loja para novos consumidores. O novo consumidor (E-consumidor), espera e exige produtos altamente personalizados, serviços personalizados, e entrega imediata. Por esses motivos, o bom relacionamento com o cliente é crítico num comércio eletrônico visto que a devolução de itens comprados e os danos à imagem da loja podem ser fatores que diminuem sensivelmente as vendas e conseqüentemente o seu faturamento. (ALBERTIN, 1999)

Adequação: O comércio eletrônico pode também ser visto sob a perspectiva da adequação dos produtos tradicionais aos meios eletrônicos. Um exemplo é uma casa de jogos de azar, por exemplo, que oferece a seus clientes ambientes próprios para o jogo de cartas, por

exemplo. Ao entrar no mundo virtual, e oferecer jogos de azar por meios digitais, a organização terá que readaptar o seu produto às novas condições ambientais, incluindo novos sistemas de informação, por exemplo. (ALBERTIN, 1999)

Estratégia: A necessidade de alteração das estratégias que a internet e o comércio eletrônico impõem às organizações, especialmente àquelas que nasceram antes da era do comércio digital, e que não têm enraizados em sua cultura os valores necessários para sobreviver no novo ambiente econômico. Estratégias específicas para comércio eletrônico têm sido cada vez mais abordadas na literatura, como a visão de Limeira (2004), citadas na definição do tema deste estudo, e também pelo grupo SEBRAE, que realiza projetos de formas práticas e teóricas no desenvolvimento de lojas virtuais. Tanto a teoria como as práticas comuns observadas em outras organizações similares serão usadas como base para elaborar a estratégia da organização. (ALBERTIN, 1999)

Comprometimento organizacional: O comprometimento organizacional é importante para a apropriada utilização do comércio eletrônico. Envolve manutenção e aquisição de novos sistemas, administrar as mudanças causadas pelos novos sistemas, gerenciar riscos e custos, etc. O aspecto da Tecnologia da informação é um item crucial na implantação da loja aqui estudada, dado o ramo em que atuará, sendo boa parte dos investimentos iniciais relacionados à tecnologia, como otimização em sites de buscas, criação e manutenção do endereço eletrônico da loja, sistemas de suporte e atendimento aos clientes, de vendas, de estoques, financeiros etc. (ALBERTIN, 1999)

Privacidade e Segurança: É um aspecto crítico que envolve o Comércio eletrônico, podendo ser um diferencial de uma organização proporcionar privacidade e segurança a seus usuários virtuais, especialmente no que diz respeito a informações pessoais. Em contrapartida, pode também prejudicar amplamente a imagem de uma empresa, quando esta não consegue proporcionar a segurança necessária para seu cliente. Analogamente, pode-se comparar uma loja virtual que não se preocupa com a segurança e privacidade de seu cliente com um consultório médico em que não são utilizados os procedimentos de segurança necessários para uma cirurgia. O cliente estará constantemente correndo risco ao trabalhar com a empresa, e a boa imagem da empresa desta forma irá poder se desfazer rapidamente, perdendo clientes. Serão investigados meios de se garantir a segurança ao usuário da loja, bem como resguardar a própria loja de eventuais ataques cibernéticos, fraudes com cartões, entre outras possibilidades. (ALBERTIN, 1999)

Sistemas eletrônicos de pagamento: O comércio eletrônico implica condições de pagamento diferenciadas, já que não há interação face a face, não podendo ser usado dinheiro em espécie nas transações. Pode ser oferecida aos clientes da loja a opção de pagamento por cartão de crédito, transferências bancárias, cartões de crédito virtual, boleto, entre outras maneiras de pagamento. Além disso, devem ser considerados os custos de implantação destes meios, como as taxas de administração e os descontos nas vendas cobrados pelas instituições financeiras. Assim, podem ser buscadas plataformas de pagamento online, que facilitam as transações e reduzem os seus riscos, considerando aspectos como se há parcelamento para os cartões, o custo das operações, reputação da empresa e qualidade técnica oferecida ao sistema, conforme recomenda SEBRAE (2012). (ALBERTIN, 1999)

Aspectos legais: A principal regulamentação do comércio eletrônico, o Decreto Nº 7.962/2013, exige do empreendedor e regulamentam algumas questões como a identificação completa do fornecedor, o endereço físico e eletrônico do E-Commerce, informações claras e precisas sobre métodos de pagamentos, preço de produtos etc., confirmação da realização da compra, atendimento eletrônico, segurança de informações, direito de arrependimento, estornos e compras coletivas. SEBRAE (2014) lembra que nem todo E-Commerce possui o mesmo aspecto jurídico, devendo ser considerado o tipo de relação comercial que é estabelecida, seja B2C (Business to Consumer), seja B2B (Business to Business). Assim, a relação comercial é regulada pelo CDC (Código de defesa do consumidor) se há um consumidor envolvido (SEBRAE, 2014), seja pessoa física, seja pessoa jurídica. A loja virtual a ser implantada deve se valer dos princípios do código de defesa do consumidor, pois comercializará produtos para usuários finais, especialmente os consumidores pessoa física, atletas amadores e profissionais. Outros aspectos importantes, conforme Sebrae (2014) dizem respeito à importância dos termos de uso do site e das políticas, o cuidado no desenvolvimento do site, além de aspectos que regulamentam o marketing digital como a lei Nº 12.965/2014. Esses aspectos não esgotam, no entanto a possível regulamentação jurídica que possa vir a ser aplicada ao comércio eletrônico. (ALBERTIN, 1999)

Aspectos de Implementação: Todos os aspectos do comércio eletrônico destacados por Albertin (1999) serão considerados de forma direta ou indireta durante a execução deste trabalho, sendo uma forma de considerar de forma ampla variáveis que interferem na execução e no desempenho do negócio que se pretende criar, com ênfase nos aspectos de implementação, jurídicos e de relacionamento. A criação propriamente dita e as operações regulares da loja poderão iniciar assim que houver um canal de distribuição dos produtos, e

que tenha os seus produtos em estoque. Para isso deverão ser contemplados todos estes aspectos do comércio eletrônico, além de revisados os planos de Marketing, financeiro, de operações e de recursos humanos, adequando-os à realidade enfrentada no dia a dia da organização. Mohapatra (2013) ainda observa alguns pontos importantes na estratégia de comércio eletrônico, que envolvem o conhecimento do consumidor, a comparação e a medição dos concorrentes. (ALBERTIN, 1999)

Dados os principais aspectos que podem ser estudados sobre o E-Commerce, alguns aspectos jurídicos e de implantação do comércio, considerações sobre os sistemas de pagamentos, privacidade e segurança da informação, comprometimento organizacional, estratégia e organização foram traçados para que se possa dar um início de uma análise mais aprofundada em cada um destes aspectos considerados por Albertin (1999), e verificá-los de forma prática. A seguir revisão teórica sobre o varejo e algumas considerações sobre suas práticas mais comuns.

2.3.1 O Varejo e suas práticas

Para Kotler (1994), o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores para uso pessoal. Independentemente da maneira como são vendidos os bens, e de seus canais de distribuição, qualquer organização pode praticar o varejo, no entanto apenas aquelas empresas cujo volume de vendas ocorre principalmente do varejo são consideradas lojas de varejo. Uma loja varejista pode possuir uma ampla extensão da linha de produtos, como ter uma linha de produtos restrita. Têm também um alto ou baixo nível de serviço. Lojas varejistas são classificadas, conforme o autor, como Superlojas, Lojas de Desconto, Supermercados, Hipermercados, Lojas de nicho, Lojas de conveniência, Lojas de departamento e lojas de especialidade segundo Kotler (1994). Também é importante considerar o nível de serviços de uma loja varejista, pois podem representar renda extra para o comércio, bem como serem meios de atrair os clientes para a loja. Recorre-se à literatura para identificar os modos pelo qual um varejista pode posicionar seus serviços.

A seguir, classificação de Kotler (1994) dos tipos de posicionamento em serviços que podem ser estabelecidos pelos varejistas:

- a) *Varejo de auto-serviço*: O consumidor é quem assume o processo de localizar, comparar e selecionar produtos, é usado especialmente para oferecer bens de conveniência.
- b) *Varejo de auto-seleção*: os consumidores estão à procura de seus próprios bens, embora haja alguma participação do vendedor, que recebe o pagamento. Por exigir mais funcionários, têm maior custo em relação ao varejo de auto-serviço.
- c) *Varejo de serviço limitado*: Neste nível de serviço são oferecidos bens que necessitam de mais informações por parte dos vendedores. Podem também oferecer crédito, e privilégios como devolução das mercadorias.
- d) *Varejo de serviço completo*: Loja com muitos vendedores que podem orientar o consumidor em relação ao produto. A excelência em orientação e atendimento ao cliente é valorizada por aquelas empresas que se posicionam desta maneira. Pratica-se política mais liberal em relação a devoluções de mercadorias. Por sua vez, o custo com funcionários aumenta e o risco do negócio, por oferecer financiamentos mais vantajosos a seus clientes, também aumenta.

Na busca pela vantagem competitiva, o varejista, além dos serviços, conforme Hasty e Heardon (1997) deve considerar também os preços, serviços, o "merchandising", e a localização do negócio. No caso da loja virtual o aspecto da localização análogo será o Web Site, que pode possuir muitos atributos em comum com uma loja física, embora tenham diferenças claras. Pode ser feita, por exemplo, uma analogia à necessidade de conhecimento de como a disposição dos produtos na loja interfere no comportamento do consumidor com a necessidade de considerar o "design" do Web Site. Em ambos devem ser disponibilizados os produtos com informações completas e de forma que chame a atenção de quem está acessando o Web Site da loja, ou do visitante da loja. Este se deve sentir coberto de todas as informações que necessita para realizar a compra, além de dever ser estimulado pelas mais deferentes técnicas de design a comprar na loja. A qualidade das fotos dos produtos pode ser um diferencial, por exemplo, em relação a alguns concorrentes. Assim, são muitos os aspectos em que um varejista pode se diferenciar em busca da vantagem competitiva, devendo, conforme Hasty e Heardon (1996), um plano de um varejo contemplar a identificação das oportunidades de mercado, determinar a sua posição no mercado (se vai ser agressivo,

inovador, solucionador de problemas etc.), desenvolver um plano de marketing formal, definindo objetivos, missão, visão e valores para depois executar o plano.

Percebe-se que a literatura sobre o varejo está bastante centrada no Marketing e no planejamento, sendo o planejamento do varejo basicamente o planejamento do marketing das organizações, com a consideração dos aspectos em que o varejo se diferencia. A seguir considerações sobre os tipos de comércio eletrônicos

2.3.2 Tipos de comércio eletrônico

Antes de definir o negócio em que se deseja atuar, é preciso saber em que tipo ou tipos de comércio eletrônico o empreendimento estará inserido, desta forma sendo relevante a este estudo a abordagem de alguns autores sobre os modelos diversos de comércio eletrônicos existentes, bem como a classificação da empresa a ser criada em cada um desses modelos.

Conforme Inácio (2001, p. 1), podem ser divididas em três grandes grupos as empresas que comercializam via internet:

Comerciantes: envolvem a comercialização de serviços ou produtos tangíveis/ digitais para pessoas físicas ou jurídicas para Inácio (2001, p. 1). Ao comercializar apenas para pessoas físicas, o comércio se caracteriza como B2C (Business-to-consumer), enquanto aqueles que vendem apenas para pessoas físicas caracterizam-se como empresas B2B (Business-to-business) para Qin (2009). Ainda sobre comércio virtual, as empresas comerciantes podem ser comércios mistos ou virtuais segundo Inácio (2001), dependendo do quanto seu faturamento online representa no seu faturamento total. Podem ser empresas virtuais puras, que comercializam produtos digitais, que estão disponíveis apenas virtualmente, seja dentro de CDs, por meios virtuais, ou em outros meios eletrônicos. Podem ser também divididas conforme Inácio (2001) em empresas mercantis ou mercantis diretas. As empresas mercantis são aquelas que vendem produtos ou serviços apenas para outras empresas, o que implica em diferente legislação comercial envolvida, mudando a estrutura de custos, as formas de pagamento e o volume de transações realizadas. As empresas mercantis são fabricantes de produtos que vendem diretamente ao consumidor final, usando a Internet como uma forma de eliminar intermediários.

Corretagem: Empresas que obtém suas receitas por meio de taxas. São chamadas de facilitadores de negócios, estimulando as transações eletrônicas por meio da manutenção de um ambiente em que se possam realizar as negociações. Mercado Livre, E-Bay, entre outros

ambientes de compra e venda de produtos online, são alguns exemplos de sucesso entre as empresas classificadas conforme este modelo. São ainda subdivididas por Inácio (2001) conforme os tipos de receitas que recebem. Os shoppings virtuais reúnem diversas lojas virtuais em uma só, recebendo receitas sobre os produtos comprados diretamente nos shopping, geralmente cobram uma comissão sobre as vendas e mais uma tarifa mensal. Os leilões online por sua vez, promovem em seus ambientes online a oferta de mercadorias, bem como a possibilidade de seus usuários darem lances para os produtos que estão sendo vendidos pelos leiloeiros. E-Bay e mercado livre, novamente, são exemplos de empresas inseridas neste modelo. Existem ainda os chamados "ponto vertical" ou "metaintermediários" que são modelos de negócios cujo objetivo é aproximar compradores e vendedores do mesmo setor, pessoa jurídica, para que realizem transações diretas (B2B), conforme Inácio (2001, p 7). Por fim, os "metaintermediários" são representados pelos corretores financeiros, que, conforme Inácio (2001, p. 12) "facilitam a realização de investimentos por parte da pessoa física disponibilizando acesso a um ou mais fornecedores de serviços financeiros."

Publicidade: São aqueles modelos de negócio que se baseiam no conceito "Broadcasting", (igual a emissoras de TV e de rádio), em que são oferecidos produtos e serviços gratuitos a seus usuários. A organização por sua vez gera receitas por meio de seus patrocinadores e anunciantes consoante Inácio (2001). As lojas que obtém receitas dessa forma podem ainda ser divididas conforme o grau de especialização de seus produtos e/ou serviços, sendo "portais genéricos" ou "portais especializados". Há ainda os sites que oferecem um produto ou serviço gratuitamente para gerar volume de tráfego. É o caso de mecanismos de busca e serviços de correio eletrônico segundo Inácio (2001).

Dentro destas perspectivas, o empreendimento a ser elaborado estará inserido na categoria *comerciantes*, mais especificamente será um comerciante varejista de produtos esportivos.

Por sua vez, Mohapatra (2013) e Qin (2009) dividem os tipos de comércio eletrônico conforme os usuários que acessam e compram seus produtos por meios eletrônicos:

B2B (Business-to-business): quando é realizado entre duas organizações, pode ser dividido em dois tipos, aquele aberto ao público geral ou então limitado a um grupo de usuários pré-qualificados, sendo considerado um comércio eletrônico privado segundo Mohapatra (2013). Existe também um alto grau de especificidade dos produtos comercializados, conforme diz Mohapatra (2013), como partes e componentes de carros.

Geralmente são usadas diferentes aplicações eletrônicas, não apenas a internet como uma ferramenta para aproximar vendedores e compradores.

B2G (Business-to-government): ocorre a relação governo-empresa quando a empresa vende diretamente ao governo, sendo exemplos comuns licitações e compras de fornecedores por parte do governo.

C2C (Consumer-to-consumer): é o comércio eletrônico entre pessoas físicas. Um dos grandes exemplos deste tipo de plataformas são os leilões online. Facilita a transação entre dois consumidores finais de um produto. Realiza-se atualmente por meio de empresas que intermeiam e promovem o encontro entre compradores e vendedores, como sites de leilões virtuais, e de compra/venda de imóveis, carros, móveis, eletrodomésticos etc.

B2C (Business-to-consumer): comercializa-se diretamente ao usuário final do produto, também chamado de varejista virtual, ou e-tailer. A loja será um modelo varejista de comércio eletrônico, cujo público-alvo das vendas será os usuários finais de produtos e acessórios esportivos. Um fabricante também pode atuar como um B2C ao vender seus produtos online diretamente para os usuários finais, sendo também o E-Commerce de algumas fabricantes concorrentes diretas da loja.

A partir destas perspectivas, constata-se que são inúmeros os modelos possíveis de comércio eletrônico, sendo basicamente formas de conceituar o tipo de marketing realizado pela organização quanto à distribuição de seus produtos. A loja virtual a ser criada estará inserida na categoria *B2C*, pois seu público alvo principal serão os praticantes de esportes, usuários finais de artigos esportivos.

Percebe-se que a distinção entre os diferentes tipos de comércio eletrônicos está na forma como eles obtêm suas receitas e quem é o seu cliente. De uma forma mais aprofundada, a literatura pesquisada também divide os tipos de comércio eletrônico de acordo com o as características dos produtos vendidos, verificando sua tangibilidade e também conforme a natureza dos serviços que oferecem.

A partir deste conhecimento inicial dos tipos de comércio eletrônico e da definição do negócio e do posicionamento da empresa, é importante verificar também o que ocorre na prática, de forma a conhecer a rotina operacional e as melhores práticas neste ramo de negócios.

2.3.3 Comércio Eletrônico na prática

Para Choy e Whinston (2000, p. 123), a esfera das relações "[...] será mudada pelo advento do E-Business é a relação das companhias com seus consumidores". O impacto causado pela internet no varejo, modificando a forma como os consumidores compram seus produtos, sem mais a necessidade da interação face a face é evidente em relação há 14 anos, quando Choy e Whinston (2000, p. 122) analisaram as vendas online e o mundo da "World Wide Web":

Vendedores online como a Amazon.com, Dell Computadores e Garden.com aumentam rapidamente suas vendas sem nem ao menos abrir uma loja. [...] outros permanecem céticos quanto ao abandono das lojas reais pelos consumidores [...] a inspeção física dos produtos, interações pessoais com representantes de vendas, o prazer de ir ao shopping com amigos e outras características podem limitar o crescimento do comércio eletrônico.

As estratégias de negócio em varejo virtual, entendendo aqui a palavra estratégia como um plano, são em sua essência as mesmas de um varejo tradicional, porém existem diferenças importantes a serem consideradas. O quadro 4 descreve as principais diferenças encontradas entre o comércio eletrônico e o comércio tradicional, conforme visões de diversos autores:

Quadro 4 - Diferenças, vantagens e limitações do E-Commerce vs. Empresas Brick-and-Mortar

<i>E-BUSINESS (conforme diversos autores)</i>	<i>Organizações Tradicionais (Brick-and-mortar)</i>
Web Site é o principal componente (MOHAPATRA, 2013).	Loja é o ambiente no qual os consumidores realizam suas compras
Cria oportunidades de atingir o mercado global (MOHAPATRA, 2013).	Está restrito ao ambiente físico próximo
Cria novos conceitos de negócios que antes eram inconcebíveis (QIN, 2009, p. 5).	Está restrito aos conceitos que não envolvem a tecnologia em seus processos mais essenciais
A lealdade do consumidor é fraca (NIRANJANAMURTHY ET al., 2013, p. 2362).	Há mais lealdade por parte do consumidor
Não há necessidade de uma loja física, diminuindo custos (NIRANJANAMURTHY ET al., 2013, p. 2364).	Há maiores custos de implantação.
O consumidor necessita de um aparelho eletrônico e conexão à internet para efetuar a transação (NIRANJANAMURTHY ET al., 2013, p. 2364).	Não há necessidades de uso de aparelhos eletrônicos por parte dos consumidores da loja
Lojas abertas 24 horas (NIRANJANAMURTHY ET al., 2013, p. 2366).	As barreiras de entrada e saída dependem muito do mercado em questão, alguns muito difíceis de entrar
Maior flexibilidade em sua estrutura organizacional (BRESSANDT & TID, 2001, p. 20).	Menor flexibilidade em sua estrutura devido a fatores tecnológicos.

Resposta em tempo real (BRESSANDT & TID, 2001, p. 22).

Nível de responsividade parece depender de maior forma dependendo dos investimentos realizados, especialmente em recursos humanos, no caso de comércio, pois é necessária uma grande quantidade de atendentes, por exemplo, para responder de forma rápida ao cliente.

Fonte: o autor com base em Mohapatra (2013), Niranjanamurthy (2013) e Bressandt e Tid (2001).

A Web Site, analogamente à loja física nos negócios tradicionais, é o meio pelo qual se realizam as vendas do comércio. Sua interface e design são de suma importância para a atratividade e para o aumento da taxa de conversão de vendas dos usuários que acessam o site. Outros aspectos relevantes dizem respeito à segurança, velocidade dos servidores, quantidade de informações, entre outros.

Em relação à possibilidade de poder atingir diversos mercados, vender para outros países e localizações longe das quais está localizada fisicamente implica em vantagens e desvantagens para a organização em questão. Uma grande vantagem do E-Commerce sobre os negócios tradicionais torna-se evidente a partir desta análise: a maior acessibilidade por parte de consumidores em toda a parte do mundo implica necessariamente maiores consumidores potenciais. Já as desvantagens dizem respeito à dificuldade de entrada em mercados estrangeiros, por causa de impostos e barreiras culturais, além de diminuir o foco da organização em mercados específicos, dificultando a realização de uma estratégia que contemple um nicho específico de mercado.

Diferenças entre negociações face a face e negociações virtuais estão mais relacionadas às habilidades dos vendedores no momento da demonstração de interesse por parte do consumidor. Já as vendas que ocorrem pela Internet são mais dependentes das informações dadas ao consumidor, do design do Web Site, à competitividade dos preços etc.

Meios de conquistar a lealdade do consumidor virtual são diferentes em relação à conquista dos consumidores não virtuais. Os primeiros procuram por comodidade, bons preços e informações, enquanto os últimos parecem ser influenciados mais fortemente pelas relações interpessoais entre os vendedores e os compradores, além de aspectos como a impulsividade na hora das compras (QIN, 2009; MOHAPATRA, 2013, TURBAN ET al., 2007).

Não há necessidade de um ambiente físico para comercializar seus produtos, diminuindo custos fixos em alugueis ou em investimentos permanentes como imóveis. A menor necessidade deste tipo de despesas e investimentos possibilita que a empresa foque mais na propaganda e nas vendas de seus produtos, bem como na melhoria de sua distribuição (QIN, 2009; MOHAPATRA, 2013, TURBAN ET al., 2007).

Nos comércios virtuais, é necessário que o consumidor utilize aparelhos eletrônicos como computadores e conexões com a internet para que ele possa acessar os produtos a serem comprados. Apesar de que, por um lado, o comércio eletrônico aumenta o mercado por causa da possibilidade de atingir pessoas no mundo todo, por outro restringe o acesso a determinados consumidores que não têm acesso aos meios tecnológicos necessários para acessar o ambiente virtual (QIN, 2009; MOHAPATRA, 2013, TURBAN ET al., 2007).

As lojas virtuais possuem a vantagem de estarem abertas 24 horas, ao contrário das lojas tradicionais, que necessitam abrir suas portas, o que implica em necessidade de funcionários para abrir e fechar o a loja, recepcionar os clientes e também há diferenças em aspectos de segurança das lojas físicas para as lojas virtuais (QIN, 2009; MOHAPATRA, 2013, TURBAN ET al., 2007).

A estrutura de organizações exclusivamente virtuais como a que se deseja programar possui maior flexibilidade, em geral, em relação às organizações que comercializam produtos por meio de lojas físicas, sendo facultado aos funcionários da empresa virtual, pelo menos de forma parcial, a organização de seu expediente, visto que muitos de seus processos podem ser realizados de forma automatizada e em qualquer horário (QIN, 2009; MOHAPATRA, 2013, TURBAN ET al., 2007).

A possibilidade de imediatamente responder às demandas de seus clientes implica em vantagens por parte do varejo eletrônico em relação ao varejo tradicional. Os consumidores de um comércio eletrônico valorizam fortemente aspectos como comodidade na hora das compras e flexibilidade nas formas de pagamento, além de serviços específicos (QIN, 2009; MOHAPATRA, 2013, TURBAN ET al., 2007).

Após análise do comércio eletrônico na prática, com base na literatura já desenvolvida sobre o tema, que é extensa e está em pleno desenvolvimento cabe analisar também o mercado do esporte e de saúde no Brasil, pois englobam a maior parte dos produtos que se pretende comercializar no empreendimento em questão neste trabalho.

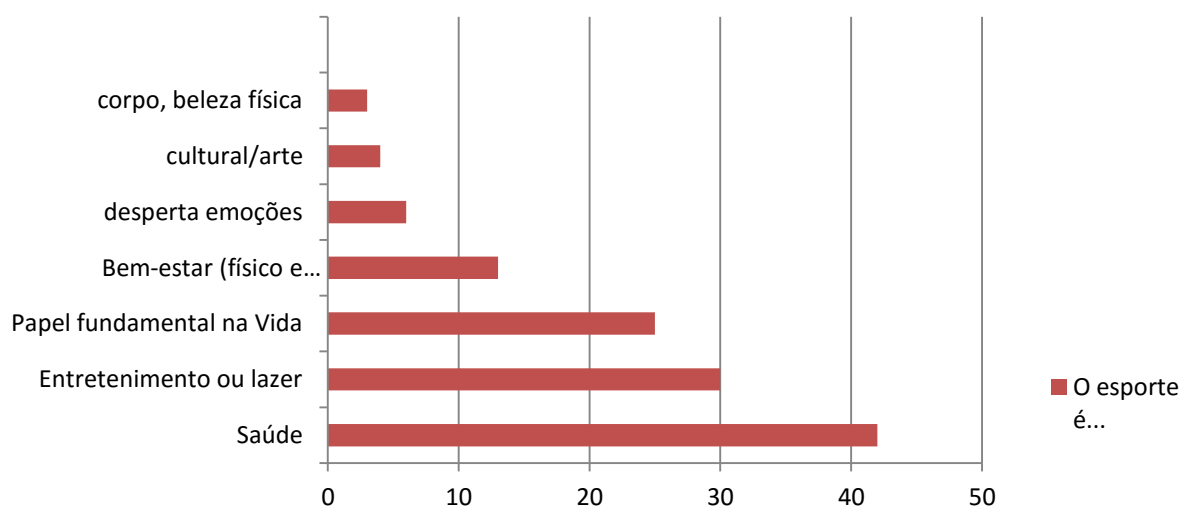
2.3.4 Análise dos mercados do esporte e de Saúde no Brasil: os principais consumidores, fornecedores e outros aspectos

O mercado a ser explorado por este estudo será o de acessórios esportivos e artigos para atletas amadores e profissionais praticantes das mais variadas modalidades de esportes.

Além disso, a loja se propõe a vender alguns produtos de higiene e pessoal e perfumaria, e relacionados a moda e acessórios. Como estes são mercados amplos, o foco será nos acessórios esportivos, especialmente naqueles de mais fácil estocagem (especialmente no início das operações), que possuem menor peso e volume, e com maior demanda por parte dos consumidores finais, demanda esta que será medida e verificada por meio de pesquisas com potenciais usuários dos produtos, além de consultas a pesquisas já realizadas por instituições conhecidas e respeitadas. A prática esportiva no Brasil e no mundo está cada vez mais valorizada, não apenas como uma atividade que visa ao lazer, mas como um meio de atingir certos objetivos de saúde e beleza.

A realização intensa de diversos eventos esportivos nos últimos anos no Brasil não é mera coincidência e acontece por causa de aspectos como o aumento das modalidades esportivas, a maior busca da população pelo tempo de lazer, saúde e condicionamento físico, à mídia especializada e aos patrocínios de grandes corporações a eventos esportivos, conforme Datafolha (2015). Para embasar as afirmações acima, Datafolha (2015) revela as primeiras associações dos jovens em relação ao esporte, apresentando o seguinte resultado, ilustrado pelo Gráfico 3.

Gráfico 3 - As primeiras associações atribuídas ao esporte para os jovens brasileiros



Fonte: Adaptado de pesquisa Olympikus, O Brasil que vive o Esporte, Datafolha (2012).

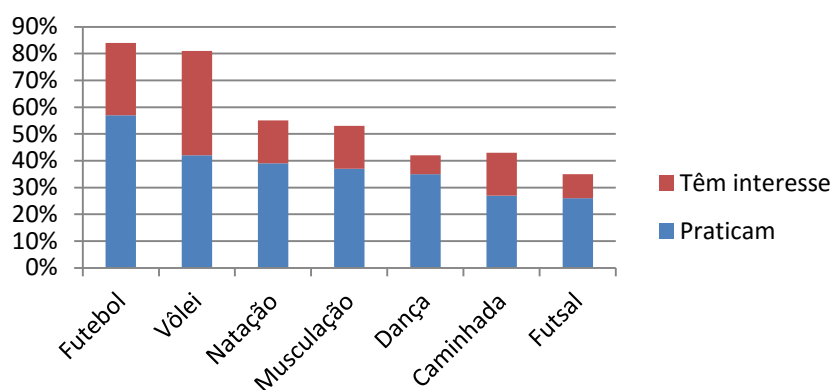
O esporte é visto pelo jovem brasileiro, que representa a maior parte do mercado consumidor de acessórios esportivos como um meio para melhorar a sua saúde, em busca do bem-estar físico, social, e emocional não sendo meramente uma atividade recreativa. Essa e outras pesquisas, mais uma vez, corroboram a intenção de vendas do empreendimento. Suplementos para esportes, multivitamínicos, balanças, cintos para musculação, munhequeiras, assim como alguns itens de perfumaria, eventualmente serão comercializados.

O estudo encomendado pela empresa Olympikus para o Datafolha também mostra que 68% dos jovens brasileiros afirmam praticar esportes. Estes jovens pesquisados, que estão nas classes A, B e C, e têm entre 18 e 35 anos praticam esportes em média 3,3 dias por semana, e 81% deles dizem que desejam praticar alguma atividade específica que não praticam.

Assim, o interesse do consumidor em aprender novas atividades esportivas, especialmente as que estão em ascensão no país, como as artes marciais, incentivam a demanda por produtos que podem ser vendidos na loja, representando uma oportunidade a ser explorada. Para verificar essa constatação, verificou-se que o interesse por lutas dobrou no Brasil nos últimos anos. Em 2005, em pesquisa encomendada pelo canal Combate e realizada pelo grupo Quantas (NADAL, 2014), apenas 13% da base da TV por assinatura do Brasil tinha interesse por MMA (Mixed Martial Arts, ou artes marciais mistas), já em 2014 o número era de 25%, na pesquisa que consultou mais de quatro mil famílias. Adicionalmente, o número de eventos de MMA que aconteceram no Brasil de 2011 a 2014 também aumentou: ocorreu apenas um evento em 2011, enquanto em 2014 o número saltou para sete eventos.

Entre os esportes mais praticados está o Futebol, seguido de academia/musculação, e Caminhada e Futsal com, respectivamente, 27%, 16%, 16% e 9% de prática entre os entrevistados, porém também há grande interesse por parte destes consumidores em Vôlei, Dança e Caminhada. Em relação ao interesse por parte da amostra entrevistada, os esportes preferidos foram respectivamente o Futebol, o Vôlei, a natação, Academia/Musculação e Dança, com 57%, 42%, 39%, 37% e 35% de interesse entre os entrevistados. Assim, os principais fabricantes de acessórios para estas atividades devem ser pesquisados, para que se possa traçar um perfil inicial dos produtos a serem vendidos. O Gráfico 4 relaciona a prática e o interesse do jovem Brasileiro em diferentes modalidades de esportes:

Gráfico 4 - Relação entre interesse e prática entre os vários esportes no Brasil



Fonte: Adaptado da Pesquisa O Brasil que vive o esporte, Datafolha (2012)

Há também outros esportes importantes que geram interesse por parte dos Brasileiros e que também são praticados, com maior ou menor intensidade que os esportes citados no gráfico acima. Os outros esportes contemplados pela pesquisa foram ciclismo, basquete, capoeira, ginástica olímpica, motociclismo, corrida, vôlei de praia, MMA, Boxe, Handebol, Skate, Judô, Tênis, Tênis de mesa, Yoga, Pilates, Futevôlei, Mountain Bike, Jiu jitsu e Rugby. Todos estes esportes citados representam possibilidades de escolhas entre os produtos a serem vendidos na loja, bem como formas de segmentar os produtos comercializados, sendo uma possível divisão dos produtos no Web Site.

A pesquisa realizada por Datafolha (2012) encomendada pela fabricante Olympikus ainda identifica quatro dimensões de significado mais profundo do esporte como: a) Caminho do bem (saúde, educação, paz, transformação e ética); b) Emoção (adrenalina, paixão, alegria, torcida, vitórias); Sintonia (energia, amizade, respeito, espírito de equipe, união, vida, liberdade e ar livre) e Jornada à perfeição (Disciplina, Competição, Superação de desafios, Garra e Perfeição).

A atualidade do tema esporte e sua relação com saúde e "fênix", por conseguinte, é evidente por causa de todos os fatos ressaltados pelas pesquisas, verificando-se uma oportunidade de negócio que se dará por meio da exploração desse nicho de mercado através de um comércio varejista de artigos esportivos e relacionados à saúde e bem-estar.

Verificada a oportunidade ambiental a ser explorado, e conhecido o perfil do público em potencial da loja é importante também conhecer os principais fornecedores, concorrentes, fabricantes e distribuidores do mercado esportivo, entre outros "players", para que se possam fazer escolhas informadas sobre a qualidade dos produtos que serão oferecidos aos clientes da loja e identificados os meios para realizar as aquisições necessárias para o estabelecimento do empreendimento a ser realizado.

Quanto aos fornecedores, fabricantes, distribuidores, em 2008 eram 104 marcas associadas aos esportes, número que aumentou 51% em 2012, quando existiam 157 marcas, conforme pesquisa Delloite (2011). Podem ser citadas como exemplos famosos de fabricantes de produtos esportivos a Nike, Adidas, Puma, Rebook, Mizuno entre outras famosas fabricantes de produtos esportivos.

Quanto aos concorrentes, podem ser citados alguns grandes varejistas, concorrentes indiretos, pois estes vendem produtos que serão vendidos na loja e mais uma variedade de outros tipos de produtos: Submarino, Americanas, Amazon, Wal-Mart. Alguns de seus

concorrentes diretos encontram-se as lojas loucosportes.com.br, aesportiva.com.br, Centauro, ShopMasp, Netshoes, Decathlon.

O mercado de produtos esportivos no Brasil, com os recentes eventos esportivos no país, além do desenvolvimento e criação de novas modalidades esportivas é vasto e bastante concorrido pois diversas lojas podem vender estes tipos de produtos, mesmo não sendo seu principal foco. Os produtos esportivos remetem a saúde e bem estar, desta forma podendo ser explorados alguns outros mercados como os mercados de higiene pessoal e perfumaria, além de modas e acessórios.

Assim, o desafio neste mercado estará em conseguir uma base fiel de clientes, de forma que se possa gerar um volume de vendas substancial para manter as operações, focando fortemente no Marketing e deixando a parte da cadeia de suprimentos e logística, pelo menos inicialmente com empresas terceirizadas especializadas nesta área.

3 METODOLOGIA

Foi realizado um trabalho do tipo pesquisa exploratória e qualitativa, durante a qual foram colhidos dados de fontes secundárias e primárias.

As fontes primárias foram colhidas por meio de uma pesquisa do tipo *survey*, para a qual foi definida uma amostra não probabilística de 100 respostas para um questionário de oito perguntas a respeito da intenção de compra e utilização dos serviços a serem oferecidos pela loja.

As fontes secundárias foram obtidas e sintetizadas por meio de consultas a pesquisas e relatórios setoriais; visita a sites similares relacionados ao tema internet; acesso à página dos concorrentes para análise qualitativa; utilização de ferramentas online para elaboração de fluxogramas; investigação das plataformas de e-commerce disponíveis.

Para a elaboração do plano de negócios, dada a necessidade de padronizar sua estrutura para facilitar e organizar o estudo, foi escolhida a estrutura proposta por Hisrich ET al. (2009, p. 230), mostrada no Quadro 5.

Quadro 5 - Esboço de um plano de negócio por Hisrich ET al. (2009, p. 230)

ESTURURA PROPOSTA POR HISRICH ET AL (2009)	ESTRUTURA ADOTADA
I. Página Introdutória <ul style="list-style-type: none"> a. Nome e endereço da empresa b. Nome(s) e endereço(s) dos diretores c. Natureza do negócio. d. Declaração do financiamento necessário e. E Declaração do caráter confidencial do relatório 	Estas duas seções iniciais propostas pelos autores estão contidas nas seções 5 e 5.1 deste estudo. Aqui foi desenvolvido o sumário executivo conforme estrutura proposta pelos autores pesquisados, em formato de E-poster.
II. Resumo Executivo - Duas ou três páginas resumindo o plano de negócios completo	
III. Análise do setor <ul style="list-style-type: none"> a. Perspectiva e tendências futuras b. Análise dos concorrentes c. C. Segmentação do mercado d. D. Projeções do setor e do mercado 	Para a análise do setor foram realizadas pesquisas de dados secundários sobre o setor de varejo, comércio eletrônico em geral, além de pesquisas sobre consumidores de esportes. Buscando aprofundar o entendimento sobre o comportamento e verificar a probabilidade de utilização dos serviços por parte dos usuários, foi realizada uma pesquisa de marketing com uma amostra não probabilística de 100 respostas a um questionário sobre a intenção de consumo. Neste item, a estrutura proposta pelos autores foi fielmente seguida.
IV. Descrição do Empreendimento	Nesta seção foi realizada descrição geral das conclusões do plano de mercadológico, operacional e financeiro e seus objetivos. Apresentados os

<ul style="list-style-type: none"> a. Produto(s) b. Serviço(s) c. Dimensão do negócio d. D Equipamento de escritório e recursos humanos e. E. Experiência dos empreendedores 	<p>recursos disponíveis para investir no projeto. No final da seção, definidas a missão, visão e os valores do empreendimento, base para um planejamento estratégico mais profundo a ser realizado no futuro. Assim, foram abordadas todas as características sugeridas pelos autores: produtos, serviços, dimensão do negócio, equipamentos e experiência dos empreendedores.</p>
<p>V. Plano de Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Processo de produção (quantidade subcontratada) B. Instalações físicas da fábrica C. Maquinaria e equipamentos D. Nomes de fornecedores de matéria-prima 	<p>O item plano de produção sugerido pelos autores, pelo fato de a empresa ser uma prestadora de serviços e atuar apenas no varejo de produtos, não cabe a realização de um plano de produção, sendo alguns itens sugeridos pelos autores abordados no plano operacional, como os fornecedores.</p>
<p>VI. Plano Operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Descrição do funcionamento da empresa b. Fluxo de pedidos de produtos e/ou serviços c. C. Tecnologia utilizada 	<p>Além da descrição do funcionamento geral da empresa, por meio da definição de seus macrofluxos, foi feita análise dos estoques, fornecedores e do fluxo de pedidos. Além disso, por uma questão de conveniência, foram aqui incluídas a descrição da estrutura organizacional, sistemas de informação, e dos requisitos tecnológicos utilizados.</p>
<p>VII. Plano de Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Cálculo de preços b. Distribuição c. Promoção d. D Projeções de produtos e. E. Controles 	<p>A estrutura adotada foi dada por Hisrich ET al. (2009, p. 277), que propõe as seguintes etapas para um plano de marketing de uma empresa varejista:</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Analisar e definir a situação da empresa. II. Identificar problemas e oportunidades III. Definir objetivos comerciais específicos e realistas IV Definir Estratégia de marketing e programas de ação V. Controlar e revisar procedimentos.
<p>VIII. Plano Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Forma de propriedade b. Identificação de sócios ou acionistas principais c. Autoridade dos diretores d. Experiência da equipe administrativa e. E. Funções e responsabilidades dos membros da organização 	<p>Já tendo sido englobado dentro do plano Operacional os aspectos de propriedade, autoridade, experiência da equipe e suas funções (estrutura organizacional), foi suprimido o plano Organizacional neste estudo.</p>
<p>IX Avaliação de Risco</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Avaliação dos pontos fracos do negócio. B. Novas tecnologias 	<p>A avaliação de risco do negócio está contida no plano Financeiro deste estudo, e não foi destacada desenvolvida uma seção única para este item no plano, sendo uma possível sugestão para futuros estudos uma análise de risco</p>

C. Planos de contingência	mais aprofundada da organização.
X. Plano Financeiro <ul style="list-style-type: none"> a. Premissas b. Demonstrativo de resultado pro forma c. Projeções de fluxo de caixa d. Balanço patrimonial pro forma e. Análise do ponto de equilíbrio f. F. Fontes de financiamento e aplicação de recursos 	O plano financeiro foi realizado como descrito por Hisrich ET al. (2009, p. 230), contendo as premissas para que os resultados projetados se realizem, baseadas na previsão das vendas contida no Plano de Marketing. Desta forma, foi possível a elaboração do DRE, fluxo de caixa e do balanço patrimonial pro forma. Para concluir foram elaboradas as análises de risco e retorno do empreendimento sob algumas técnicas utilizadas usualmente na análise de viabilidade de projetos.
XI. Apêndice (com material de consulta) <ul style="list-style-type: none"> a. Cartas b. Dados de pesquisa de mercado c. Arrendamentos ou contratos d. D. Listas de preços de fornecedores 	No apêndice constará o questionário aplicado na pesquisa bem como e-mails trocados com possíveis fornecedores. Os gráficos mais relevantes da pesquisa de mercado foram todos apresentados durante o plano, e não foram incluídos novamente no apêndice. Não foi elaborada uma lista de fornecedores, apenas apresentados alguns exemplos durante o desenvolvimento do plano de negócios.

Fonte: o autor, com base em Hisrich ET AL. (2009, p. 230)

A pesquisa exploratória tem por objetivo o levantamento bibliográfico, além de outras fontes referentes ao tema em questão. O presente estudo teve por objetivo a elaboração de um plano de negócios para um E-Commerce Puro, prestador de serviços e varejista de materiais e artigos esportivos e de saúde. A elaboração do plano de negócios pressupõe o estudo de três aspectos principais da organização: mercadológico, operacional e financeiro. Desta maneira, o plano de marketing foi adaptado da estrutura proposta por Hisrich, tendo sido dividido em plano de Marketing, Plano Operacional e Plano Financeiro.

É uma complexa tarefa, que envolve esforço conjunto de muitas áreas profissionais a implantação de um comércio eletrônico, pois envolve entendimento de diversas tecnologias disponíveis, cabendo ao administrador a difícil decisão de escolher entre as várias formas possíveis e administrar estes profissionais.

Desta forma, o presente estudo teve por objetivo aprofundar-se em todos os aspectos diferentes existentes em uma organização deste tipo (E-Commerce), desenvolvendo análises qualitativas acerca das diferentes dimensões do negócio por meio de uma pesquisa do tipo exploratória e qualitativa.

4 PLANO DE NEGÓCIOS


A loja “ZKZ Fênix!” nasceu da ideia de serviços que agregam valores aos produtos comercializados em varejos. Possuindo inicialmente apenas um pequeno local para estoque, o foco no curto prazo será o desenvolvimento dos serviços, formação do estoque inicial e de uma estrutura que proporcione ao cliente não só um atendimento adequado, como uma ferramenta que o auxilie em seus objetivos esportivos.

Caracterizada como um varejo virtual puro quanto à forma de comercialização dos produtos, também oferecerá aos praticantes de esportes e usuários dos serviços softwares, disponíveis em aplicativos e Web Site que permitem o acompanhamento dos objetivos do usuário, sempre com auxílio de profissionais da saúde. O financiamento necessário para a realização deste empreendimento é de R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais).

4.1 RESUMO EXECUTIVO


Para Hisrich ET AL. (2009, p. 231), esta seção, que deve ser elaborada depois da conclusão do plano, deve estimular o interesse do possível investidor e leitor. Para isso, foi incluído no resumo executivo o essencial a respeito da empresa ZKZ, definindo a sua proposta de valor, o investimento necessário inicial, e propondo sua missão e visão e valores.

Figura 6 - Resumo executivo - página 1



ZKZ Esportes

Saúde e bem-estar



- * Artigos e acessórios esportivos
- * Auxílio de profissionais
- * Software para dieta e treino
- * Atinja seus objetivos
- * Produtos personalizados

Assine já!

RESUMO EXECUTIVO

INTRODUÇÃO

A loja ZKZ esportes nasceu da ideia de agregar valor ao varejo por meio de prestação de serviços adicionais. A ZKZ pretende não ser apenas mais um mero vendedor de acessórios esportivos, pretendendo na realidade ser uma parceira na consecução dos objetivos de seus usuários no âmbito da saúde e do bem-estar.

MODELO DE NEGÓCIO


A empresa, que contará com um quadro enxuto de funcionários, contará com diversos parceiros para realização de suas atividades. Seu quadro funcional será composto por um profissional de TI, para desenvolvimento, manutenção e atendimento ao usuário. Também contará com um especialista em compras e um especialista em Marketing Digital, para produção de conteúdo informativo e divulgação dos produtos e serviços. A rede de parceiros incluirá sites afiliados, serviços diversos de TI, fornecedores de materiais esportivos (fabricantes), nutricionistas e educadores físicos, além de especialistas em gestão de processos logísticos, para a realização da armazenagem e da distribuição dos produtos vendidos.

PROPOSTA DE VALOR

Com a possibilidade de compra por diversos canais, o usuário terá acesso a grande variedade de produtos de marcas conhecidas e confiáveis. Além de comercializar esse tipo de produtos, o Web Site da loja será um espaço interativo em que o usuário poderá realizar as seguintes tarefas:


- Acompanhamento de dietas e treinos por nutricionistas e educadores físicos.
- Aplicativo integrado que permitirá montagem de dietas e treinamentos, contando com vídeos e uma variedade de exercícios e alimentos.
- Espaço para compra e venda de artigos usados (Brechó virtual)
- Canal de comunicação com profissionais de saúde, para auxílio em tempo real (para assinantes dos serviços)
- Personalização e impressão de estampas em roupas e outros acessórios.

Figura 7 - Resumo Executivo - página 2



ZKZ!
Esporte e Bem-estar

ZKZ Esportes
Saúde e bem-estar



- * Artigos e acessórios esportivos
- * Auxílio de profissionais
- * Software para dieta e treino
- * Atinja seus objetivos
- * Produtos personalizados

Assine já!

RESUMO EXECUTIVO

MISSÃO

Oferecer acessórios e ferramentas para prática esportiva em todo o país, proporcionando serviços convenientes e criativos para auxiliar seus clientes na consecução de seus objetivos no âmbito do esporte e de saúde.

VISÃO

Estar entre as grandes lojas do varejo esportivo nacional, sendo reconhecida por sua agilidade na entrega e seus serviços diferenciados.

VALORES

Valorização das necessidades dos clientes; agilidade na prestação dos serviços; eficiência; transparência.

RESULTADOS PRO FORMA

Foram projetados os resultados esperados, que dependerão da realização das metas previstas de vendas e assinaturas constantes no Plano de Marketing.

	3 ANOS	%	Ano 1	%	Ano 2	%	Ano 3
Receita Bruta	100%	R\$ 466.550	100%	R\$ 874.645	100,00%	R\$ 956.529,57	
Vendas	80,35%	R\$ 374.850	82,39%	R\$ 720.632	82,90%	R\$ 792.939,82	
Assinaturas	8,53%	R\$ 39.800	10,91%	R\$ 95.452	10,98%	R\$ 105.029,75	
Estampas	11,12%	R\$ 51.900	6,70%	R\$ 58.560	6,12%	R\$ 58.560,00	
(-) Deduções Simples	6,85%	R\$ 31.959	6,85%	R\$ 59.913	6,85%	R\$ 65.522,28	
(=) Receita Líquida	93,15%	R\$ 434.591	93,15%	R\$ 814.732	93,15%	R\$ 891.007,29	
(-) CPV	48,21%	R\$ 224.910	53,07%	R\$ 432.379	49,74%	R\$ 475.763,89	
(-) CSP	16,00%	R\$ 59.988	13,87%	R\$ 59.988	7,57%	R\$ 59.988,00	
(=) Resultado Bruto	32,09%	R\$ 149.693	36,86%	R\$ 322.364	37,14%	R\$ 355.255,40	
(-) Despesas Operacionais	56,68%	R\$ 264.429	33,23%	R\$ 290.632	30,61%	R\$ 292.811,25	
Despesas de Vendas	11,79%	R\$ 55.000	6,91%	R\$ 60.450	6,37%	R\$ 60.903,38	
Salários	37,86%	R\$ 176.616	22,19%	R\$ 194.117	20,45%	R\$ 195.572,92	
Despesas de TI	2,36%	R\$ 11.000	1,38%	R\$ 12.090	1,27%	R\$ 12.180,68	
Aluguel estoque	4,68%	R\$ 21.813	2,74%	R\$ 23.974	2,53%	R\$ 24.154,28	
Lucro/Prejuízo Líquido	-24,59%	-114735,68	3,63%	31732,5269	6,53%	R\$ 62.444,16	

REFERÊNCIAS

HISRICH, R. D; PETERS, M.. O Indivíduo Empreendedor. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

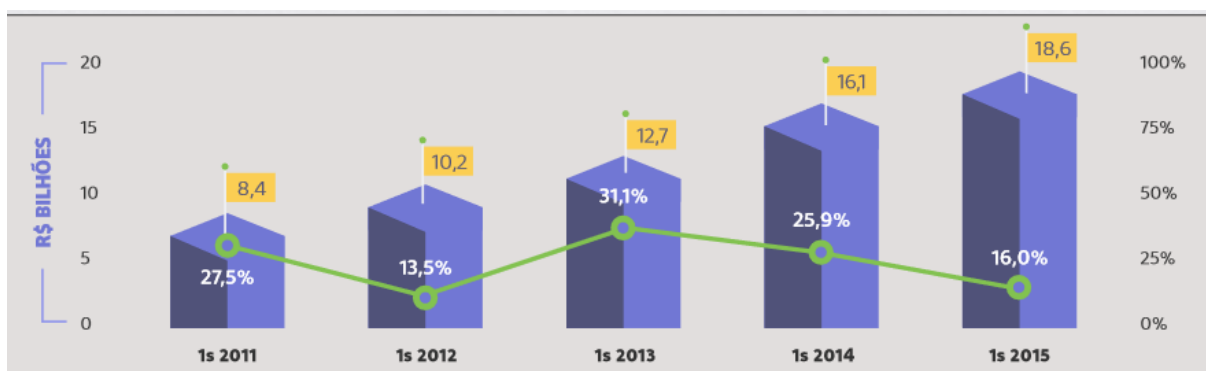
4.2 ANÁLISE DO SETOR

Para Hisrich (2009, p. 232) "é importante colocar o novo empreendimento em um contexto adequado, fazendo primeiramente uma análise ambiental para identificar tendências e mudanças ocorridas em nível nacional e internacional que podem influenciá-lo". Diante disso, a seguir serão descritos os principais fatores ambientais que permeiam a organização para finalizar com a elaboração da matriz SWOT do empreendimento.

4.2.1 Perspectiva e tendências futuras

A figura 8, extraída do relatório Webshoppers 2015, demonstra o crescimento do setor nos últimos cinco anos, estando o mercado em um ponto crítico, com uma tendência de desaceleração, embora continue crescendo estavelmente no período. Entre as categorias mais vendidas estão os itens moda e acessórios, eletrodomésticos, e itens de telefonia. O consumo via dispositivos móveis, como celulares e tablets, por sua vez, já ocupam 10% do mercado do varejo à distância.

Figura 8 - Vendas online de bens de consumo 2011-2015



Fonte: E-bit, 2015.

O tíquete médio do setor é dado pelo faturamento total do setor, obtido pela divisão do volume de vendas em determinado período pelo número de vendas realizadas no mesmo período. A Figura 8 ilustra por meio de um gráfico o tíquete médio das vendas no varejo eletrônico, com base nos dados do relatório Webshoppers, consideradas apenas as categorias *esporte e lazer*, *moda e acessórios* e *cosméticos e saúde*. Esse gráfico será posteriormente usado para determinação do tamanho do mercado dos potenciais futuros clientes da organização.

4.2.2 Análise dos concorrentes

A importância em analisar os concorrentes consiste em verificar o que está dando certo, e o que pode ser proposto de novo em relação ao que está disponível para o consumidor-alvo a ser atingido. Conhecer as práticas de mercado também ajuda a organização a não cometer erros comuns, típicos em novos empreendimentos.

Algumas concorrentes foram selecionadas considerando o rol de serviços e produtos que se deseja oferecer, com o objetivo primário de identificar os pontos fracos e as vantagens competitivas de cada uma. O Quadro 8 segue o modelo proposto por Hisrich et AL. (2009, p. 253).

Quadro 8 - Análise de concorrentes.

	AMAZON.COM	NETSHOES	E-CAMISSETAS	CENTAURO	BODBOT.COM
Estratégia de produtos ou serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de o usuário vender no site - Grande variedade de produtos e categorias - Produtos de A a Z justificam o seu logo. - Aplicativo Amazon possibilita a compra por meio de dispositivos móveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista em artigos esportivos - Grande variedade de categorias - Estoque com mais de 38 mil itens. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vende outros itens como toalhas, portachaves, fronhas, aventais, pijamas, todos com possibilidade de customização. - Usuários podem carregar imagens para os produtos vendidos no Web Site. 	<ul style="list-style-type: none"> - Varejista físico e virtual - Grande variedade de produtos esportivos, com categorias muito parecidas com as da Netshoes. - Possibilidade de retirada na loja. - Encordoamento de raquetes. - Local para montagem e customização de bicicletas nas lojas físicas de todo Brasil. - Quadras montadas dentro das lojas, onde o usuário pode testar os produtos. - Personalização de camisetas de times de futebol - O portal Estilo Centauro, contém informações sobre times de futebol, entrevista-s atletas e personalidades do esporte, entre outras informações. (centauro.com. br) 	<p>Serviço diferenciado: oferece gratuitamente algumas ferramentas e conselhos nutricionais, podendo os usuários assinantes ter acesso a outras ferramentas como dicas nutricionais e análise gráfica aprofundada dos objetivos de dieta e treinamento, sendo possível monitorar amplamente seus objetivos</p>
Estratégia de preços	<ul style="list-style-type: none"> -Preços baixos em relação aos concorrentes físicos e virtuais 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixos preços em relação a outros varejistas, inclusive competindo com grandes lojas de calçados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui preços fechados para os produtos, estando incluída no preço a personalização escolhida. - Negocia descontos para grandes ofertas. - Pagamento por cartão de crédito em até 12x. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos são vendidos com desconto sobre o preço da loja na Internet. - Não possui tanta variedade de preços como a Neshoes - Preço relativamente elevado em relação aos grandes concorrentes. 	<p>O custo por assinante é de \$ USD 10,00 mensais para o usuário assinante.</p>
Estratégias de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> - Entregas diretamente por correio, ou armazenamento em "lockers". - Envio para países em todo o mundo 	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de entrega diversificada -Envio para todo o Brasil -Três centros de distribuição espalhados pelo País. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos fabricados na própria sede, em São Paulo, despachados dali para todo o Brasil. -Utilizam apenas os Correios como forma de entrega. 	<p>Serviços terceirizados de transporte, possuem elevada taxa de reclamações no site reclameaqui.com.br, principalmente por atraso na entrega e recebimento incorreto de produtos. Muitas vezes o produto só tem em estoque em determinada loja, e se ela é distante do local de entrega, encarece os custos e o tempo de entrega.</p>	<p>O acesso é feito online exclusivamente pelo Web Site, onde o usuário, por meio de cartão de crédito, pode comprar a assinatura mensal.</p>
Estratégias de promoção	<ul style="list-style-type: none"> - Comerciais na TV americana - Anúncios em Web Sites - Programa de fidelidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Cupons de desconto. -Descontos que incentivam o usuário a comprar mais de uma unidade de um mesmo produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frete grátis para compras acima de R\$ 200,00. - Vendem no atacado, com desconto para grandes ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frete grátis para pedidos acima de 100 reais. - Cupons de descontos - Pontos por compras, que quando acumulados podem ser trocados por descontos em compras futuras. - Banners destacando principais ofertas ao abrir o Web Site da loja. 	<p>Divulgação da marca no Facebook.</p> <p>Para cada cinco usuários que aderem ao serviço, é dado um mês grátis de assinatura Premium</p>
Pontos fortes e fracos	<ul style="list-style-type: none"> - Logística bastante desenvolvida. - Restrições legais e impostos restringem o potencial de vendas em certos países. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega diferenciada, rápida, ágil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frete é caro para determinadas regiões, pois trabalham apenas com as entregas dos correios. - Variedade de produtos customizáveis é o diferencial da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de atrasos na entrega e erros operacionais são muito frequentes, causando certo desconforto aos clientes. - Lojas físicas espalhadas por todos os países, e grande variedade de serviços adicionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciação dos serviços e diversidade do banco de dados de alimentos e exercícios. - Pouca publicidade do produto - Ainda está em fase experimental

Fundada em 2000 em São Paulo, a *Netshoes* passou de loja de calçados a grande varejista, tendo alcançado um faturamento de R\$ 1,113 bilhão em 2012. Possui três centros de distribuição e desde 2007 vende apenas online. Os centros de distribuição próprios conferem à empresa grande vantagem em qualidade de entrega, sendo esse um foco de sua estratégia, além da gestão de pessoas. Em seu estoque há 38 mil itens sendo 300 deles itens exclusivos, conforme entrevista da COO da empresa, Graciela Tanaka em entrevista à KPMG (KPMG, 2012).

Quanto à divisão em categorias, a *Netshoes* é a que mais se encontra próxima às intenções da ZKZ!. Esta loja divide sua categoria de produtos em departamentos e também segmenta conforme o tipo de usuário para o produto. Os departamentos incluem itens como artes marciais, automobilismo, aventura, fitness e musculação, saúde e bem-estar.

A *Amazon* é outro exemplo de grande varejista puramente virtual, que atua internacionalmente. Atua no varejo eletrônico desde 1994 tendo sido uma das primeiras empresas a vender via rede mundial. Vende livros, e-books, eletrônicos, artigos para casa, brinquedos, roupas, artigos esportivos etc. Possui uma vasta quantidade de artigos esportivos, desde artigos para camping, passando por mochilas, bicicletas, até pranchas de surfe. Possui um estoque extremamente diversificado, com uma seção inteira para presentes, onde é possível personalizar a embalagem e incluir uma carta com algum recado para o presenteado. No site há um pequeno questionário onde o usuário pode colocar a idade, sexo e a faixa de preço do presente, sugerindo uma série de presentes compatíveis com as características informadas.

A loja *Centauro*, presente em todo Brasil sob a forma física, também tem importante fatia de mercado no comércio eletrônico. Pertencente ao grupo SBF, fundada em 1981 em Belo Horizonte, possui diversa gama de produtos esportivos, sendo uma das lojas que mais se aproxima com a proposta de varejo escolhida para a ZKZ. Patrocina eventos esportivos, possuindo um marketing muito forte, investindo grandes montantes em publicidade e propaganda.

Outro ponto forte a ser copiado da *Centauro* diz respeito à diversidade de serviços adicionais propostos pela loja. Assim, será possível obter diversas fontes de receita, diluindo o risco de crises em determinados mercados.

Quanto ao Web Site E-Camisetas, possui uma proposta inovadora e pouco encontrada virtualmente. Possui um serviço em que o próprio usuário do Web Site pode desenhar a camiseta que deseja comprar, personalizando-a conforme suas necessidades. Inclusive

grandes empresas podem querer comprar e personalizar acessórios com a loja para a fabricação de uniformes, e camisetas para datas comemorativas, como formaturas.

Utiliza a plataforma PagueSeguro para vender seus produtos, estratégia simples e usual para a realização de pagamentos online. Esta estratégia será a mesma adotada pela ZKZ. Presente desde 2008, possui como missão "satisfazer nossos clientes com um serviço de qualidade, ágil e inovador", apelando para a necessidade dos clientes de presentear alguém, e propondo uma quantidade vasta de produtos e acessórios personalizáveis.

Por fim, o Web Site *Bodbot* tem como proposta a utilização de um software, que é pago mensalmente para a realização do acompanhamento de dieta e treino. O site faz apenas este serviço, e também conta com uma equipe de nutricionistas que dão dicas para os usuários, além de uma seção com informações sobre saúde em geral. O Software ainda está em caráter experimental, como consta no site da loja, mas já é bastante funcional, contando com vasta diversidade de vídeos e informações, além de ferramentas para análise detalhada dos objetivos.

4.2.3 Segmentação do mercado

Com relação ao consumidor potencial do e-commerce, pode-se traçar o perfil do internauta Brasileiro para ter um parâmetro do perfil demográfico aproximado dos clientes potenciais da loja. Em Junho de 2015, foram 74,2 milhões de usuários ativos com tempo médio mensal de exposição de 19h38min (EBIT, 2015). A idade média do internauta é de 42 anos, sendo distribuído conforme tabela 1.

As principais atividades de um consumidor dentro de uma loja, por sua vez, com relação aos hábitos de compra via mobile, conforme pesquisa, são, respectivamente, comparar preços (38%), buscar informações sobre produtos (34%), comparar produtos (24%), informações sobre lojas (16%) e comprar produto (9%).

Aprofundando ainda mais o perfil do consumidor da loja, encontra-se, conforme Ebit (2015), 17,6 milhões de pessoas fizeram pelo menos uma compra no primeiro semestre de 2015. Apesar da crise político-econômica do país, o mercado do comércio eletrônico tem crescido a níveis muito superiores ao do comércio tradicional. A renda média deste consumidor, a maioria deles está na classe A, B e C.

Tabela 1 - Faixas de renda dos consumidores Online no Brasil

Menos de R\$ 3.000,00	40.34%
Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 5.000,00	21.99%
Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 8.000,00	15.3%
Acima de R\$ 8.001,00	15.09%
Não responderam	7.28%

Fonte: E-bit, 2015

Os meios de pagamento incluem o cartão de crédito predomina em mais de 70% das compras, seguido do boleto bancário com percentual próximo a 20%, dados de 2015, conforme E-bit (2015).

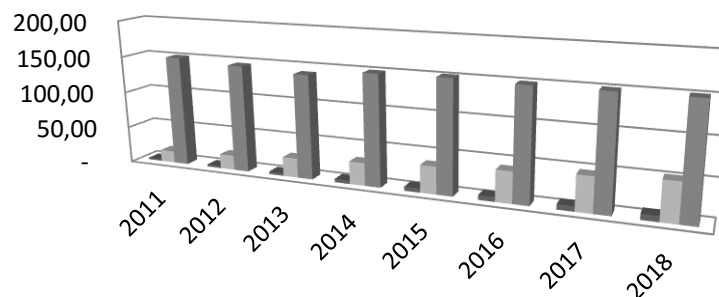
O tamanho do mercado que será considerado neste plano foi baseado no relatório Webshoppers 2015, que projetou um cenário de crescimento, porém com menos intensidade, para os próximos quatro anos. O crescimento do faturamento do comércio eletrônico vem diminuindo ano após ano, embora ainda muito expressivo, tendo crescido 24% desde 2011. Já o número de vendas se mostrou sazonal, sem um padrão, no período analisado.

A equação utilizada para a previsão dos valores é dada pelas seguintes fórmulas, onde x representa os anos considerados na projeção e y os valores históricos dados pelo relatório Webshoppers 2015. Dos dados originais relativos ao faturamento e volume de pedidos no Brasil foram apenas considerados os percentuais relativos às categorias de interesse da loja, ou seja, Moda e acessórios, Esporte e Lazer, e Cosméticos e Perfumaria.

Essas categorias representaram em 2015, respectivamente, 15%, 11% e 4% do volume de pedidos, e 6%, 4% e 3% do faturamento anual. Assim, foi considerado no cálculo apenas 30% do volume de pedidos e apenas 13% do faturamento.

$$a = \bar{y} - b\bar{x} \quad \text{e} \quad b = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sum (x - \bar{x})^2}$$

A partir destas equações foi traçado no Gráfico 5, contendo a projeção do volume de vendas, faturamento e tíquete médio para os anos 2016 a 2018:

Gráfico 5 - Projeção vendas, faturamento e tíquete médio do comércio eletrônico

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
■ Faturamento (R\$ Bi)	2,43	2,93	3,74	4,65	5,59	6,28	7,09	7,89
■ Número de pedidos (R\$ Milhões)	16,11	20,01	26,49	31,02	36,87	41,86	47,11	52,36
■ Tíquete médio projetado (R\$)	150,90	146,18	141,34	150,03	151,61	150,10	150,44	150,72

Fonte: o autor

Morgado (2003, p. 102), em uma comparação entre internautas que consomem e que não consomem online, verificou que os consumidores online tem menor aversão ao risco, têm maior propensão à inovação, e valorizam mais a conveniência e têm menor orientação experiencial (julgam necessitar menos da experiência física para definir sua compra). Estes internautas também apresentaram um perfil mais "conectado" em relação àqueles que não consomem on-line. Verificou-se também que os usuários consumidores julgam ter maior nível de conhecimento sobre a rede do que os não- consumidores. Para Turban e King (2015, p. 117) quanto mais experiência as pessoas têm com a compra pela Internet, maior a probabilidade de gastar dinheiro on-line.

Com base nestas divisões psicográficas propostas pelo estudo e também em leituras sobre o perfil sobre a prática de esportes no Brasil será definido o provável perfil psicográfico dos futuros clientes da loja.

O processo de segmentação da clientela pode ser feito de acordo com fatores demográficos, geográficos e psicográficos (HISRICH, 2009, p. 265). As características geográficas envolvem a região onde o cliente se encontra, como estado, país, cidade ou região. A segmentação demográfica diz respeito a características como idade, sexo, ocupação, escolaridade, renda e raça dos clientes. Já as características psicográficas envolvem fatores mais subjetivos ao considerar por exemplo, a personalidade, o estilo de vida e os hábitos de compra de um determinado segmento.

O quadro 6 ilustra o provável perfil do consumidor dos produtos e serviços da loja, com base na pesquisa sobre os hábitos da prática de esportes no Brasil, e no relatório Webshoppers 2015.

Quadro 6 - Segmentação do público-alvo

<i>Segmentação</i>	<i>Delimitação</i>
<i>Geográfica</i>	Os consumidores potenciais da loja estão em sua maioria na região sudeste (64,5% dos e consumidores ativos em 2015). De fato, 22% dos usuários de internet estão na cidade de São Paulo e 12% no Rio de Janeiro. (E-BIT, 2015, p. 18)
<i>Demográfica</i>	O perfil demográfico do consumidor virtual é em bem dividido quanto a sexo, sendo 50,01% composto por mulheres em 2015. A idade média ficou em 43 anos no período. A distribuição das idades dos internautas brasileiros é mostrada na Tabela 1. A renda familiar média dos consumidores em 2015 ficou em R\$ 4.658,00, sendo que aproximadamente 40% das famílias apresentaram rendas abaixo de R\$ 3.000,00. De fato, 48% dos usuários de internet no país possui renda inferior a R\$ 3.000. (E-BIT, 2015, p. 18-70)
<i>Psicográfica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil "Conectado" • Alta propensão à inovação • Praticante de esportes ou atividades físicas • Está disposto a correr riscos em troca de maiores benefícios • Perfil de consumidor exigente, pesquisa muito antes de comprar • Preocupado com bem-estar físico e emocional. • Pouca orientação experiencial • Valorizam a conveniência

Fonte: o autor

Para um melhor entendimento do perfil consumidor dos serviços da loja, foi aplicada uma pesquisa com uma amostra não probabilística de 100 respostas. Justifica-se o uso de uma amostra não probabilística dadas as limitações de tempo e recursos disponíveis. A pesquisa foi realizada junto à lista de e-mails da graduação da Escola de Administração da UFRGS, e teve como objetivo verificar limitações para o empreendimento e também a probabilidade de uso dos serviços oferecidos pelo empreendimento.

Os homens representam 56% da amostra, e a probabilidade de uso de pelo menos um dos serviços (acompanhamento de dieta ou acompanhamento de treino) por parte deles foi de A tabela 2 mostra os resultados obtidos com relação à distribuição por sexo, tendo sido feita uma análise cruzada dos dados sobre a potencial utilização dos serviços de acompanhamento de dieta e treino. O questionário aplicado encontra-se no apêndice A:

Tabela 2 - Pesquisa de Intenção de compra realizada em 17/9/2015

	<u>TOTAL</u>		<u>PRATICA</u>		<u>JÁ COMPROU</u>		<u>JÁ COMPROU OU PRATICA</u>		<u>JÁ COMPROU E PRATICA</u>	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
G1	19	8	14	2	14	6	19	7	8	1
G2	29	34	14	13	22	25	24	27	11	8
G3	8	3	3	1	7	2	5	2	2	1
TOTAL	55	45	31	17	40	30	48	37	24	10

Fonte: o autor

Para apresentação desta tabela, os participantes do questionário foram divididos em três grupos:

G1: Utilizariam e pagariam por pelo menos um dos serviços

G2: Utilizariam pelo menos um dos serviços, mas não pagariam por nenhum deles.

G3: Não utilizariam nenhum dos serviços (independentemente do motivo)

Percebe-se dado os resultados obtidos que os homens têm maior propensão ao uso destes serviços do que as mulheres, quando se trata de pagar pelos serviços. Isso se deve provavelmente ao fato de mais homens praticarem musculação em relação a mulheres, sendo estes serviços especialmente úteis para este tipo de prática esportiva. Por outro lado, entre aqueles que utilizariam os serviços sem pagar, as mulheres constituem a maioria. Do total de respostas, pelo menos 28 pessoas utilizariam os serviços e pagariam por ele. Entre os que não utilizariam nenhum dos serviços, foram 11 pessoas. Quanto aos que utilizariam algum dos dois serviços, mas não pagariam, estes representam 72% do total. Com relação à idade dos participantes da pesquisa, não foi verificada nenhuma diferença significativa entre a faixa de idade entre 18 e 24, e 25 a 35. Já quanto ao número de pessoas com idade superior a esta foi muito baixa para fazer qualquer comparação.

4.2.4 Projeções do setor e mercado

Para Almeida (2015, p. 47) após um intenso crescimento, o varejo acomodou-se após 2013/2014, quando atingiu um novo patamar. Embora tenha obtido um crescimento positivo em 2014, vem registrando retração, em um "processo que desde 2003 não se assistia no setor, se for excetuado o ano de crise global de 2009".

Ainda ressalta Almeida (2015, p. 49) que,

Somente dois segmentos não acusaram qualquer abalo em sua trajetória anterior, caracterizada pelo elevado crescimento: Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria e cosméticos e Outros artigos de uso pessoal e doméstico (onde têm destaque as lojas de departamento) elevaram suas vendas reais em 2014 em 9% e 7,9%, respectivamente, sem mostrar desaceleração no último trimestre.

Assim, afirma-se a escolha feita com relação aos produtos oferecidos neste varejo, dos quais fazem parte os produtos esportivos, itens de saúde, entre outros, visto que a manutenção do crescimento dos itens de uso pessoal e doméstico sugere que os itens mais próximos foram menos impactados pela crise.

Em meio à instabilidade econômico-financeira no mundo, o comércio eletrônico vem se destacando. Constitui-se em um espaço no qual o consumidor, mais consciente e sensível aos preços, pode aperfeiçoar suas compras por meio de buscadores, o que leva a consideração que o e-consumidor é um exigente e que deve ser atendido com excelência para que seja fidelizado. Esse argumento foi dado por Cláudio Felisoni de Angelo, presidente da Ibevar, e idealizador do Provar, em entrevista ao E-bit (WEBSHOPPERS, 2015).

4.3 DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A loja ZKZ esportes! será um espaço online interativo e dinâmico no qual os usuários poderão realizar compras dos acessórios e equipamentos esportivos mais procurados no mercado, segmentadas as linhas de produtos por modalidade de esportes. Serão também oferecidas dicas de especialistas e possibilidade de consultoria com educadores físicos e nutricionistas para os assinantes destes serviços.

Poderão ser adquiridos produtos usados de seus usuários pela loja. Existirá uma área do Web Site em que será possível para os usuários colocarem a venda seus produtos usados.

A produção de informações sobre os produtos será feita de forma intensa, com a intenção de instruir com excelência o usuário a respeito do que ele está comprando.

Para a obtenção de diferenciação competitiva do empreendimento serão oferecidos serviços dificilmente presentes, em conjunto, em um mesmo Web Site. Esses serviços servirão como forma de aumentar o tráfego de usuários ao Web Site, que se tornará o principal produto que o empreendimento oferecerá.

Com o aumento do tráfego de usuários, no início das operações, por meio de promoções e oferecimento de serviços gratuitos por um período limitado aos visitantes, a marca ZKZ esportes! poderá ser divulgada, gerando assim mais possibilidades de vendas, adquirindo uma base de clientes.

Para este fim serão utilizados recursos como contratação direta de comunicadores profissionais para que o portal de informações seja mantido atualizado, utilização de sistemas de gestão de conteúdo (como o Wordpress), terceirização dos serviços de entrega e estocagem dos produtos, serviços terceirizados de impressões personalizadas em camisetas e outros acessórios, contratação de freelancers, profissionais de saúde, para a realização de consultas online regulares aos usuários e profissionais a gestão da infraestrutura de TI.

A loja no início das operações não terá sede própria. No entanto, a intenção é que se tenha um pequeno estoque, após a consolidação de suas operações, mantendo sua logística terceirizada, para focar no Marketing e na melhoria contínua do Web Site.

Com relação ao ambiente externo da organização, no âmbito do esporte, as principais tendências nacionais e internacionais dizem respeito à possibilidade de se oferecer serviços convenientes por meio das novas tecnologias e a preferência por atividades que possam ser desenvolvidas individualmente e casualmente, em detrimento àquelas em que há atividades em que o indivíduo deve engajar-se socialmente a times ou clubes (SESI, 2010, p. 30).

No âmbito do bem-estar e da saúde, há crescente aumento do interesse da população em itens de saúde e "fitness", mas há pouca instrução a respeito da maneira correta de atingir estes objetivos e a ZKZ tem como objetivo suprir esse importante aspecto na prática esportiva.

4.3.1 Missão

Oferecer acessórios e ferramentas para prática esportiva em todo o país, proporcionando serviços convenientes e criativos para auxiliar seus clientes na consecução de seus objetivos no âmbito do esporte e de saúde.

4.3.2 Visão

Estar entre as grandes lojas do varejo esportivo nacional, sendo reconhecida por sua agilidade na entrega e seus serviços diferenciados.

4.3.3 Valores

- Valorização das necessidades dos clientes
- Agilidade na prestação dos serviços
- Eficiência
- Transparência

4.4 MODELO DE NEGÓCIO E PLANO OPERACIONAL

O modelo de negócios permite que se organizem as principais atividades e recursos de uma nova organização, contemplando as parcerias principais, a proposta de valor, os canais, o relacionamento com o cliente, os segmentos de clientes, as fontes de receita e a estrutura de custos. O Quadro 7 ilustra o esboço do modelo de negócios a ser executado.

Quadro 7 - Modelo de Negócio

<i>Rede de Parceiros</i>	<i>Atividades-Chave</i>	<i>Proposta de Valor</i>	<i>Relacionamento com Clientes</i>	<i>Segmentos de Clientes</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sites afiliados ➤ Serviços de TI ➤ Parceria com outras lojas ➤ Fornecedores de materiais esportivos ➤ Profissionais de saúde 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestão dos estoques ➤ Compra e venda de produtos ➤ Administração de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possibilidade de compra por diversos canais. ➤ Grande variedade de produtos ➤ Acompanhamento de dietas e treinos por nutricionistas e educadores físicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redes sociais ➤ Aplicativo ➤ Web site ➤ E-mail 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Público jovem ➤ Atletas amadores e profissionais ➤ Interessados em saúde e bem estar, esportes, fitness.
	<p style="text-align: center;"><i>Recursos-Chave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Especialistas capacitados ➤ Profissionais de TI ➤ Estoque diversificado ➤ Eficiência nos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicativo integrado que permitirá montagem de dietas e treinamentos. ➤ Apoio na consecução dos objetivos nos esportes de seus clientes. 	<p style="text-align: center;"><i>Canais de Distribuição</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vendas para todo Brasil pelo site; ➤ Vendas pelo Mercado livre e e-bay; ➤ Aplicativo Mobile; ➤ Vendas no Mercado Livre, E-bay e outras plataformas. 	
<p style="text-align: center;"><i>Estrutura de Custos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Custos de manutenção e formação de estoques; ➤ Criação e desenvolvimento dos serviços e do Web Site (pré-operacional); ➤ Custos de TI; ➤ Ações de Marketing e SEO. 		<p style="text-align: center;"><i>Fluxo de Receitas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Links patrocinados (Google AdSense e similares); ➤ Vendas diretas pelo site, mercado livre, e-bay; ➤ Vendas pelo aplicativo e pelo Facebook; ➤ Receitas de tarifas pagas por usuários assinantes dos serviços. 		

Fonte: o autor

A partir desse modelo de negócio será traçado o plano operacional, e definida a estrutura da organização. Para Hisrich (2009, p. 235) o plano operacional transcende o processo de produção ao descrever o fluxo de produtos e serviços desde a produção até cliente. Ressalta ainda que uma loja do varejo ou um prestador de serviços também deve realizar essa seção para explicar as etapas cronológicas ao concluir uma transação comercial.

No caso da ZKZ existem diversas formas de realização dos pedidos online, contemplando não só um, mas vários processos de vendas diferentes. Há também os processos de compras, de marketing, comunicação com fornecedores e com clientes, além de

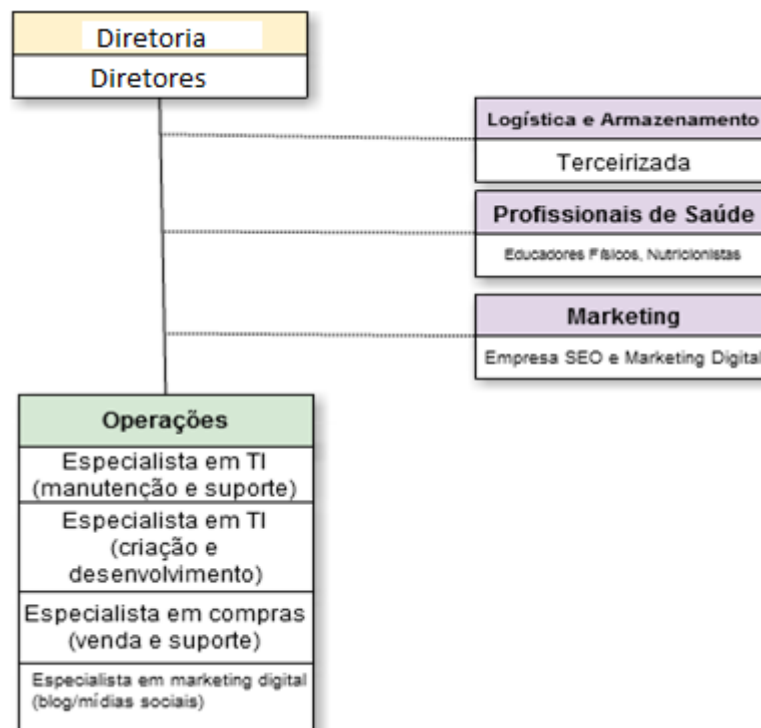
outros processos administrativos. Serão incluídos por uma questão de conveniência os aspectos relacionados aos recursos humanos da organização e à sua composição societária e organograma.

Este capítulo foi dividido em quatro seções, que contemplarão aspectos como de quem a mercadoria será comprada, como funcionará o sistema de controle do estoque (terceirizado), definição da necessidade de estoque inicial do empreendimento, o fluxo de produtos para o cliente, e as exigências tecnológicas para implementar essa estrutura (HISRICH, 2009, p. 237).

4.4.1 Estrutura organizacional

A loja virtual terá será organizada sob forma de sociedade por cotas de responsabilidade limitada. O valor inicial do patrimônio necessário para o início das operações está definido no Plano Financeiro, onde constará a quantidade de ações que estão disponíveis aos investidores. Na Figura 9 está ilustrado o organograma da empresa, que será do tipo linha-staff.

Figura 9 - Organograma da ZKZ Esportes!



Fonte: o autor

A organização conhecida como linha-staff para Chiavenatto (2004, apud Wikipedia), resulta da mistura dos tipos de organização funcional, e linear. As funções de staff e linha devem coexistir e interagir eventualmente ou regularmente. A empresa terá uma estrutura do

tipo linha-staff, em que as empresas terceirizadas constituirão a assessoria (staff) da organização com relação aos processos de logística e de Marketing. Serão contratados serviços de educadores físicos e nutricionistas autônomos para as consultas on-line aos usuários, além de eventuais assessorias a outros departamentos.

A estrutura de linha por sua vez será formada por dois especialistas em TI, para a manutenção e suporte para o Web Site e criação e desenvolvimento. A equipe contará também com um especialista em compras, responsável pelo suporte a vendas e às operações. Haverá um especialista em Marketing Digital, que, com auxílio de profissionais na área, poderá escrever artigos para criação de informação para o Web Site.

Todas essas áreas, *staff* e linha serão subordinadas à presidência, que gerenciará a execução geral do negócio. Trata-se de uma estrutura pequena e que será implementada no início das operações, para depois ser desenvolvida e expandida, como a realização de investimentos em treinamento da equipe e criação de uma área específica de marketing.

Os custos para a manutenção da equipe serão discutidos no plano financeiro, e suas atribuições e contribuições para a organização tratadas no Plano de Marketing.

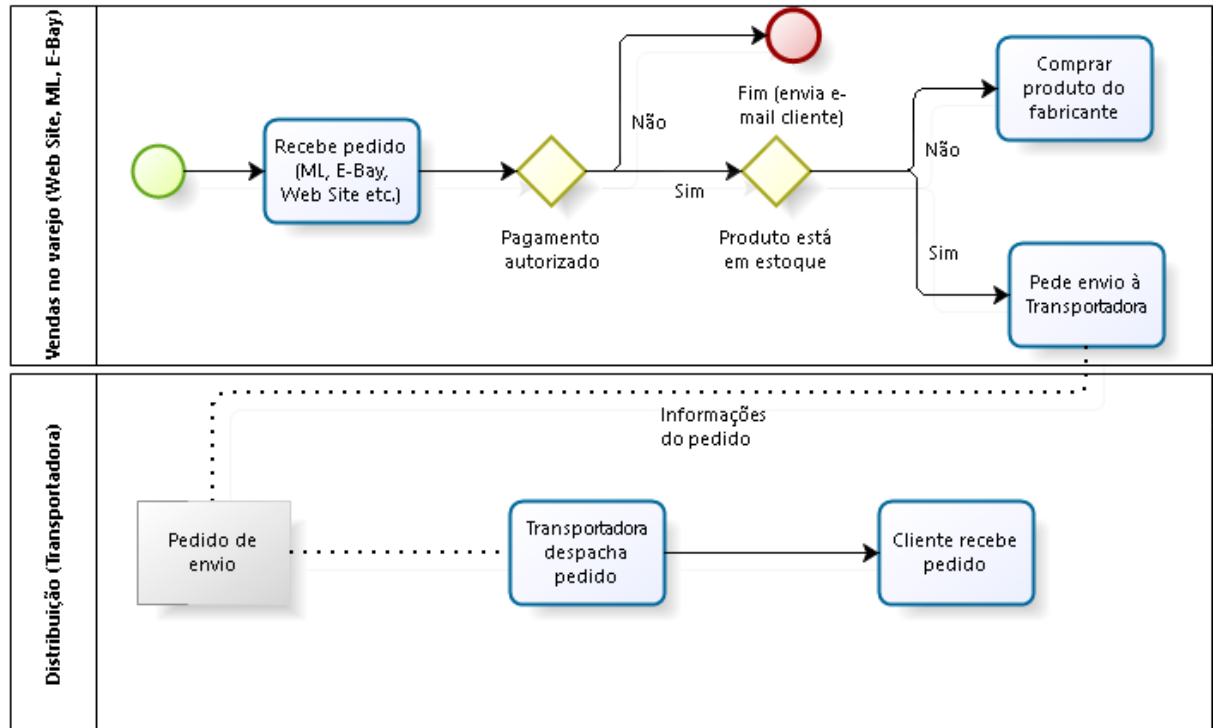
4.4.2 Macro-fluxo dos principais processos

Os principais processos da organização são os processos de vendas e de prestação dos serviços online. Para simplificar e ampliar o entendimento dos processos organizacionais da ZKZ foi construído no software Bizagi fluxograma que representam os macro-fluxos de vendas e de prestação de serviços da empresa.

O processo de vendas da organização envolve o recebimento do pedido por parte do usuário, por meio do Web Site, ou então de algum outro espaço de venda (ML, E-Bay etc.). Envolve também o recebimento e o processamento do pagamento. Após a confirmação do pagamento, caso o produto esteja em estoque, é automaticamente enviado um pedido à transportadora, que deve despachar e encaminhar o pedido ao cliente. Caso contrário, compra-se o produto do fabricante, para posteriormente continuar o processo normalmente, solicitando o pedido de envio à transportadora.

A figura 10 abaixo ilustra o fluxograma do processo de vendas no varejo:

Figura 10 - Fluxograma processos de venda e distribuição

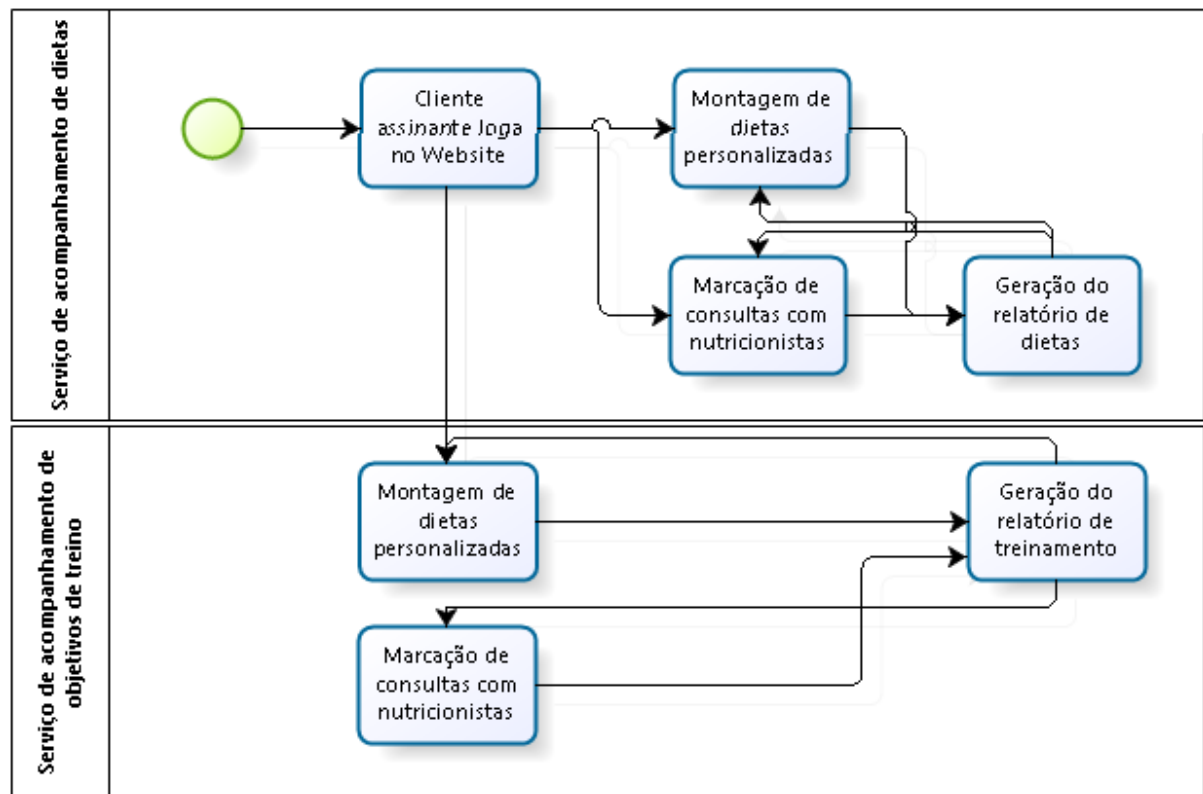


Fonte: o autor

Quanto aos serviços prestados, neste estudo apenas dois serviços tiveram seus processos mapeados, de forma geral. São os serviços que dão diferencial para a loja, portanto devem ser estudados de forma mais profunda. Conforme tratado no plano de Marketing, o processo para acompanhamento e desenvolvimento de dieta e treino são complementares.

Disponível para os usuários assinantes, estes serviços ajudarão o usuário no atingimento de seus objetivos no âmbito do esporte e da alimentação, contando com o auxílio de profissionais das áreas de nutrição e educação física.

Figura 11 - Fluxograma dos serviços



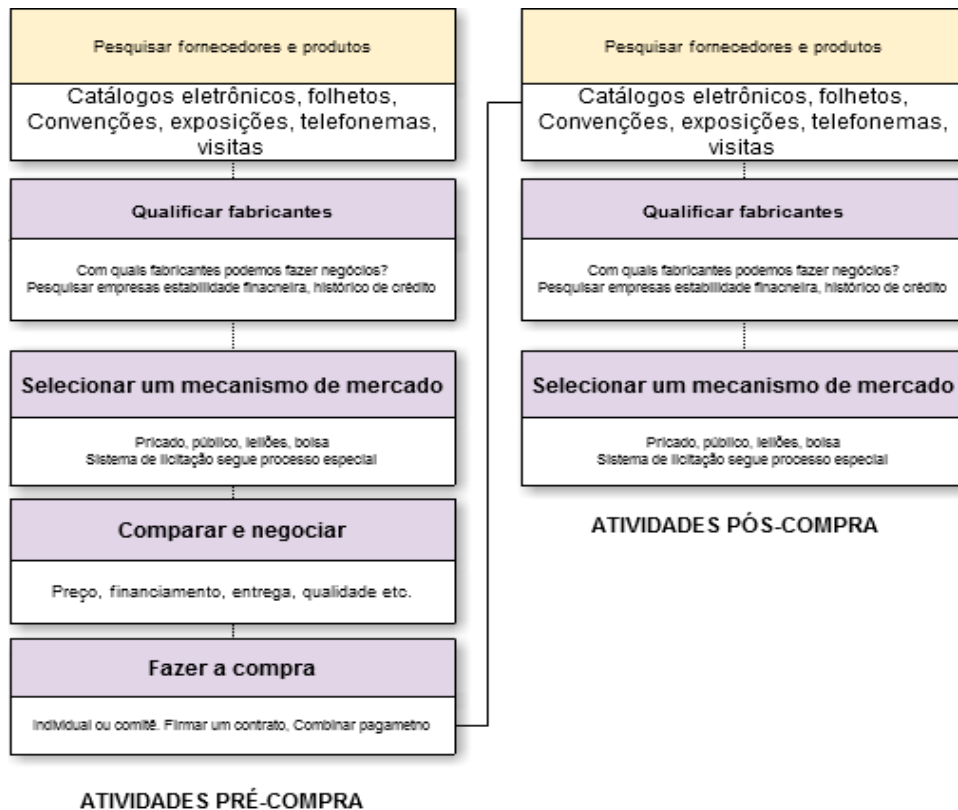
Fonte: o autor

4.4.3 Fornecedores

A loja Centauro faz vendas no atacado para lojistas. Por meio de parceria com o grupo SBF, entre outras parcerias, é possível disponibilizar no Web Site todas as categorias que a Centauro possui, sendo uma possível forma de acesso a produtos de marca como Nike, Adidas entre outros acessórios.

Considerando os convênios e parcerias com grandes, cabe descrever o a seguir o processo de procurement, dado por Turban e King (2015), que exemplificam formas de procurar fornecedores e mercadorias para revenda. A Figura 12 explica como se dá o processo de compra desde sua compra diretamente do fabricante até a sua chegada ao estoque.

Figura 12 - O processo de procurement: a visão do comprador



Fonte: Turban e King (2015, p. 175)

As atividades anteriores à compra envolvem a pesquisa de fornecedores e produtos, qualificação dos fabricantes, comparação, negociação e assinatura do contrato. As atividades pós-compras envolvem gerar um pedido de compra por meio de um formulário eletrônico ou acionar um pedido já pronto, combinar a retirada ou receber a carga, e finalmente o pagamento ao fornecedor.

No caso da ZKZ o processo de procura de fornecedores envolverá portanto a procura de fabricantes de marcas conhecidas de artigos esportivos, além da seleção detalhada das compras a serem realizadas, além da negociação com os mesmos, para diminuir os custos dos produtos vendidos.

Caberá realizar estudos e pesquisas quantitativas sobre o consumo no setor e as preferências de mercado em um futuro próximo.

4.4.4 Sistemas de Informação

Os sistemas de informação necessários para a estruturação da empresa serão os softwares de controle dos serviços do Web Site, o qual será todo feito na plataforma Wordpress, por meio do Plug-in WooCommerce. É uma plataforma aberta, o que permite

flexibilidade ao programador na sua modificação e desenvolvimento, além de diminuir os custos para o negócio.

Além de ser compatível com dispositivos móveis, permite ao desenvolvedor e ao gestor do Web Site grande controle e flexibilidade sobre os produtos oferecidos, contendo inclusive possibilidade de integração com sistemas de e-fulfillment, além de controle sobre as vendas e meios de pagamento.

Será montada uma equipe de desenvolvedores autônomos para o projeto do Web Site e dos serviços oferecidos (*software de acompanhamento de dietas e treino, canal de comunicação entre usuário e profissional de saúde, brechó virtual*), de forma que a administração possa ter o completo controle com relação aos aspectos do desenvolvimento do Web Site, indicando as especificações necessárias, coerentes com o plano de Marketing.

Com o banco de dados completo, será possível disponibilizar uma vasta quantidade de informações a respeito das especificações nutricionais dos alimentos que ele possa querer incluir em sua dieta e também sobre a execução de determinados exercícios que constituirão seu treino.

Deverá haver um canal de comunicação entre os profissionais que auxiliarão os usuários em seus objetivos de forma que eles possam ser contatados em qualquer área do Web Site.

Dessa forma, será possível ter uma boa integração entre os diferentes sistemas da loja, para que possam ser contemplados os objetivos de agilidade, flexibilidade e confiabilidade.

4.4.5 Requisitos tecnológicos para início das operações

Alguns dos requisitos tecnológicos necessários para o início das operações incluem o desenvolvimento do Web site e dos aplicativos da loja, a compra do estoque inicial dos produtos, e a contratação com uma empresa terceirizada que realize a parte logística da loja e de armazenagem dos produtos.

A ordem será dada diretamente para a área de logística da organização, que armazenará os produtos e também irá despachá-los para que ele seja entregue ao consumidor final. No caso das camisetas personalizadas, elas terão um prazo um pouco maior, devido à necessidade de realizar a customização antes de enviá-las.

Os serviços prestados envolverão a contratação de profissionais de saúde que possam escrever informações e gerar notícias em relação ao tema da loja, além do atendimento ao cliente usuário do serviço de acompanhamento de dieta ou treino.

Para que isso ocorra os funcionários contratados precisarão de um sistema em que possam manter contato com o usuário, sendo este contato realizado pelo próprio Web Site, o que implica na necessidade de criação também de um sistema de *Chat* entre o usuário e o prestador de serviços.

Para o serviço de dieta e treino online deverão ser catalogados diversos exercícios e alimentos para que possa ser alimentado o banco de dados, além do desenvolvimento do próprio aplicativo.

4.5 PLANO DE MARKETING

Hirish (2009, p. 277) divide o plano de negócios para empresas do setor de consumo em cinco partes, que envolvem:

- a. Analisar e definir a situação da empresa, o que será tratado na seção 4.4.1.
- b. Identificar problemas e oportunidades, também tratados na seção 5.4.1.
- c. Definir objetivos comerciais específicos e realistas, tratados nas seções relativas aos 4 P's do Marketing e na definição de objetivos e metas.
- d. Definir a estratégia de marketing e programas de ação, tratado na seção 4.4.5.
- e. Controlar e revisar procedimentos.

Todos os pontos comentados por Hirich (2009), exceto a parte do controle e revisão serão tratados nas seções a seguir.

4.5.1 Análise situacional

Diante desse panorama geral do ambiente de negócios do empreendimento na seção 4.2, cabe realizar análise inicial do ambiente interno e externo da organização, ou seja, da situação da empresa. A seguir são listadas algumas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que estão presentes nos ambientes interno e externo da organização,

decorrentes dessa análise inicial. Os itens elencados são os elementos principais da análise situacional da organização perante seu setor e mercado.

Quadro 8 - Análise situacional

	Oportunidades	Ameaças
Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Comércio eletrônico em alta, ao contrário do varejo tradicional. • Maior interesse da população em geral em bem-estar e saúde, e, conseqüentemente, em esportes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes varejistas controlam a maior parte do faturamento do setor. • Crise econômico-financeira restringe crédito e investidores para o negócio. • Dólar alto dificulta importação
Interna	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ser um "Portal Fitness", concentrando diversos serviços em um só espaço, proporcionando conveniência. • Diversidade de informações a respeito dos produtos oferecidos, bem como quanto à sua correta utilização. • Oferecimento de serviços ainda pouco explorados, não sendo muitos os concorrentes que oferecem serviços similares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em focar na venda de produtos ou investimentos nos serviços. • Pouca experiência do empreendedor no varejo • Marca pouco conhecida, o que dificulta a sua inserção no mercado.

Fonte: o autor

Quanto às oportunidades para o novo negócio presentes no ambiente externo da organização, verificou-se a expansão do E-commerce no Brasil e no mundo e o maior interesse da população em geral em saúde, bem estar e esportes, conforme item 4.2.

As ameaças do ambiente externo são as grandes lojas varejistas que ocupam cerca de 80% do mercado, além da crise econômico-política no Brasil, que afeta o varejo em geral. A alta do dólar por sua vez, constitui um entrave para a venda de produtos importados.

Quanto ao ambiente interno do novo empreendimento, seus pontos fortes estão relacionados ao caráter inovador e a possibilidade de reunir mais de um serviço pouco explorado no portfólio da empresa, não existindo ainda um empreendimento que tenha todas as propostas oferecidas pela ZKZ, em conjunto.

Para finalizar a análise situacional da organização, cabe ressaltar que os pontos fracos relacionados ao ambiente interno da organização estão relacionados ao fato de o empreendimento, devido ao seu caráter inovador, correr mais risco de ter seu produto aceito

do que outros modelos de negócio já consolidados, representando o principal ponto fraco a ser convertido.

4.5.2 Produtos

Ao comparar os dados do IBGE e do E-Bit (p. 7), é verificada uma possível carência de artigos esportivos em lojas virtuais, visto que, apesar de estes itens apresentarem elevado volume de vendas no varejo tradicional, não são tão expressivos no varejo virtual. Isso é corroborado por Turban e King (2004, p. 76), ao afirmarem que “há apenas poucos e-tailer que vendem artigos esportivos exclusivamente online”.

Dado o nível de exigência do consumidor virtual, por este possuir amplo acesso à informação e à pesquisa de preços, um e-tailer de sucesso deve, além de oferecer mercadorias de qualidade com bons preços, conjugada a excelente atendimento, serviços ampliados que o diferenciem dos varejistas tradicionais. Para que isso seja possível, é preciso que os produtos sejam revendidos com baixas margens de lucro, para que possam ser oferecidos preços competitivos. Para Turban e King (2004, p. 76-77), as seguintes características promovem volumes de vendas mais altos aos produtos:

- Alto reconhecimento da marca (Adidas, Nike etc.)
- Garantia fornecida por vendedores confiáveis
- Itens relativamente baratos (materiais de escritório, vitaminas etc.)
- Itens de compra frequente (mantimentos, medicamentos)
- Mercadorias genéricas (commodities) com especificações padrão e cuja inspeção física não seja importante (livros, CDs, passagens aéreas)
- Itens embalados bem conhecidos e que não podem ser abertos nem mesmo em lojas tradicionais (alimentos, vitaminas).

Os itens disponíveis no mostruário na loja deverão ser, portanto, produtos de marcas reconhecidas, de preferência com garantia pelos fabricantes, itens de não muito alto preço e que sejam de compra frequente. Serão dadas prioridades a mercadorias pequenas, para viabilizar a estratégia de manter um pequeno estoque de uma quantidade razoável de produtos, com um espaço inicialmente limitado. Assim será possível oferecer ao consumidor um preço justo e competitivo, além de conveniência e serviços diferenciados. A definição de como será feita a estocagem dos produtos vendidos na loja está detalhada no item 4.4.5.

Artigos e acessórios "fitness" (relacionados ao bem-estar físico, mental e emocional...), como roupas para prática de Ioga entre outros acessórios esportivos relacionados ao bem-estar em geral estão entre os itens mais vendidos em sites internacionais.

A ZKZ Esportes! se propõe a vender alguns produtos de higiene e pessoal e perfumaria, e relacionados a moda e acessórios. Como estes são mercados amplos, o foco será nos acessórios esportivos, especialmente naqueles de mais fácil estocagem (especialmente no início das operações), que possuem menor peso e volume, e com maior demanda por parte dos consumidores finais.

Essa demanda será medida e verificada por meio de pesquisas com potenciais usuários dos produtos, além de consultas a pesquisas já realizadas por instituições conhecidas e respeitadas sobre as categorias mais compradas/vendidas. Suplementos para esportes, multivitamínicos, balanças, cintos para musculação, munhequeiras, assim como outros itens de perfumaria, eventualmente.

Um dos objetivos do negócio é o de oferecer um bazar virtual que forneça produtos de qualidade a seus consumidores, praticantes de esportes amadores e profissionais e interessados por saúde e bem-estar físico, com produtos a preços justos além de oferecer um atendimento e serviços diferenciados junto a este público.

As categorias principais em que serão divididos os produtos a serem oferecidos são as seguintes:

Alimentação para Esportes: Suplementos e Alimentação "Fitness", sendo missão da empresa estar sempre atualizada sobre as novidades na área, e priorizando a correta utilização destes produtos por parte dos usuários, inclusive sugerindo formas de utilizá-los por meio de consultas a nutricionistas e educadores físicos, além da produção de artigos relacionados ao tema.

Moda Esportiva: Camisetas, Calças, Mochilas, óculos escuros, relógios, entre outros acessórios bastante procurados por este tipo de público. Estes itens terão possibilidade de personalização.

Equipamentos e acessórios para prática de esportes: Será dividida entre os diversos esportes existentes, com maior foco naqueles que têm maior número de praticantes e interessados: Futebol, Vôlei, Corrida, Musculação, Ginástica, Natação, entre outros. O foco será na prática esportiva, sendo o site um espaço interativo para o atleta conhecer e se informar sobre os mais variados usos de diferentes acessórios.

Outros acessórios: Quaisquer outros que não se encaixem nas categorias anteriormente descritas: perfumaria, cosméticos, eletrônicos e outros acessórios relevantes ao tema da loja.

4.5.3 Serviços

Desenvolver produção de um *portal de informações*, na forma de "blog" contendo artigos relacionados aos temas saúde, esporte, e bem-estar. Reunir informações vastas sobre os produtos vendidos e sua utilização. O objetivo será a transformação do Web Site da loja em um portal de informações sobre esporte, saúde e bem-estar, para que esses serviços diferenciados sejam uma forma de divulgar a marca da empresa.

Um dos funcionários da loja deverá ter especialização em Marketing Digital e será o responsável pela produção de informações para o site. Dicas de especialistas sobre tendências em saúde, artigos sobre fitness, e sobre prática de esportes deverão ser divulgadas regularmente no Web Site.

Com publicações diversas, os textos deverão ser otimizados para serem encontrados facilmente em sites de pesquisas e conter conteúdo relevante, de forma a atrair o público de interesse ao Web Site. Assim, aqueles que acessam a área de leitura ficarão sabendo do nome da marca, e poderão se sentir mais confiantes para comprar na loja ou ao indicá-la para seus amigos.

Um dos serviços oferecido por este portal será o de personalização de alguns acessórios vendidos será disponibilizada a preço justo para seus usuários, como uma forma de agregar valor aos produtos vendidos no Web Site e ter um serviço diferenciado junto a seu cliente.

A customização de alguns dos principais produtos vendidos (mochilas, camisetas, calças, luvas etc.), com a impressão de estampas personalizadas, além de estampas próprias.

O esforço da empresa neste quesito consistirá em buscar estampas diferenciadas e conseguir a um bom preço de custo serviços locais que façam impressões em estampas.

Serão contratados serviços de terceiros para a realização dessas impressões, funcionando como um serviço diferencial para chamar atenção para o site.

No início este serviço será oferecido com o preço mínimo que cubra os custos, sendo parte da promoção de lançamento do Web Site, para posteriormente aumentar os preços conforme a demanda e o desempenho dessa promoção.

Assim, cada acessório a ser personalizado terá um preço inicial, que aumentará conforme a quantidade e a complexidade da personalização a ser feita. Por meio de um aplicativo dinâmico o usuário poderá escrever o texto que deseja, combinando com alguma data comemorativa, ou para deixar a mensagem para alguém especial.

O *acompanhamento de treinos e dietas (Software)* estará disponível apenas para assinantes dos serviços. Determinado número de consultas a profissionais da saúde, de forma a ser um serviço diferencial para ajudar seus usuários a atingirem seus objetivos na área do esporte e da saúde. "O crescimento da conscientização a respeito da conquista de uma vida mais saudável por meio do esporte deve impactar positivamente na esfera esportiva" (Green e Gold apud Sesi, 2010, p. 30).

Mesmo com a difusão dos benefícios, de campanhas e de programas, estudos reportam baixo e inadequado nível de prática física de grande parte da população, conforme SESI (2010).

Visando suprir essa demanda serão oferecidos serviços de consulta a profissionais de saúde durante um determinado tempo, por meio de trocas de mensagens instantâneas via Internet, os quais serão cobrados dos clientes por consulta, cujo preço será verificado em etapa posterior e deverá ser acessível e flexível, para satisfazer a conveniência dos beneficiários do serviço.

Outro serviço disponível no Web Site será disponibilizar aos usuários assinantes dos serviços da loja software online para montagem de dieta e treinos. O programa deverá ser capaz montar uma dieta, contemplando uma vasta quantidade de alimentos e exercícios físicos, de forma a ser uma ferramenta efetiva. Deverá ser feito um aplicativo em que o usuário possa checar em seu celular a dieta e o treino que montou para que possa verificar e medir seu desempenho na atividade. Funcionará integradamente ao serviço mencionado no item 5.5.4. O Web Site, desta forma, tornar-se-á um verdadeiro portal de serviços relacionados aos temas da loja.

Este serviço poderá ser acessado via aplicativo ou pelo Web Site. O produto a ser desenvolvido deverá conter em sua base de dados um cadastro vasto de alimentos, assim com suas especificações nutricionais respectivas. Deverá conter também uma lista com exercícios e informações de como realizá-los, além de um cadastro de dietas padrão, que poderá ser personalizado por meio da consulta ao especialista.

A loja terá também um *brechó virtual*, no qual oferecerá a seus consumidores produtos usados. Inicialmente serão adquiridos dos próprios usuários, que poderão oferecer à

loja uma proposta para venda de seus artigos usados, os quais serão avaliados quanto à sua capacidade para revenda por parte da loja, e servirá como um subsídio para a formação do estoque de produtos usados da loja.

Os produtos que não forem comprados pela loja ainda poderão ser vendidos pelos usuários para outros usuários da loja, os quais aparecerão também na mesma categoria de produtos usados vendidos pela loja.

As categorias dos produtos usados serão as mesmas da loja, com exceção dos produtos alimentícios, conforme Quadro 11:

Quadro 9 - Categorias dos produtos usados

Moda e Acessórios	Artigos Esportivos
Outros acessórios fitness	

Fonte: o autor

Todos os usuários terão um espaço para inclusão dos seus produtos à venda em uma dessas categorias. Cada usuário poderá incluir quantos produtos quiser, sendo que os usuários "Premium" não pagarão os custos de transação, apenas o custo do frete, quando cabível.

Além do espaço para inclusão dos produtos à venda, poderá ser efetuado pagamento via cartão, ou por meio de plataformas como o Paypal. Deverá ser estudada a viabilidade técnica e os custos para programar um sistema como este.

Outro diferencial deste serviço será a possibilidade de os usuários, caso não combinem diretamente a entrega do produto, possam utilizar os serviços da transportadora que presta serviços à loja para que possam remeter os seus produtos. Dessa forma, será possível a realização de compras e vendas de artigos usados entre usuários de todo o país.

A fonte de receita desse tipo de serviço (tanto para pagamento como para entregas) será cobrada por inclusão no site, além de uma comissão caso a venda seja realizada. A tarifa cobrada pelo serviço cobrirá o custo das operações, além de incluir uma margem para pagamento pelo serviço.

4.5.4 Preço

Os modelos de negócios de e-commerce são usualmente organizados conforme sua geração de receitas. Incluem-se entre as fontes de receita mais comuns de e-tailers B2C (varejistas eletrônicos que vendem diretamente ao consumidor final) a venda de produtos, assinaturas, tarifas por transação, e as receitas oriundas de links patrocinados. (Turban e King, 2004, p. 77).

No Quadro 10 estão descritas as principais características de alguns desses modelos de receita, conforme Turban e King (2004), e na última coluna é descrito como cada modelo será operacionalizado no empreendimento em questão.

Quadro 10 - Formas de Receita

<i>Nome Modelo</i>	<i>Descrição</i>	<i>Operacionalização</i>
Venda de produtos	Produtos e serviços são cobrados diretamente dos clientes na hora da compra.	Os produtos vendidos serão itens nutricionais, acessórios para a prática de esportes, entre outros acessórios "fitness".
Por assinatura	É cobrada uma tarifa de assinatura fixa mensal ou anual pelo serviço prestado ao cliente. Fonte: o autor	Será cobrado mensalmente ou anualmente um valor fixo dos usuários para que eles possam acessar o software de acompanhamento de treino e dieta. "Será dividida nos pacotes padrão "básico", intermediário" e "Premium", sendo cobrado proporcionalmente ao nível de serviços oferecidos. Os pacotes poderão ser personalizados e flexibilizados.
Tarifa por transação	Uma tarifa de serviço é cobrada baseada no volume e valor das transações oferecidas.	Ao solicitar serviços adicionais serão cobradas tarifas por transação. Um exemplo de item adicional a ser pedido seria o de uma consulta extra a profissional de saúde, quando excedente ao número de consultas disponibilizadas pelo pacote contratado.

Devido ao fato de a loja, além de ser um varejo e uma prestadora de serviços, enquadra-se como uma mistura desses três modelos. Assim, será preciso desenvolver os aplicativos necessários para o pagamento, comunicação com a transportadora, acompanhamento e realização das consultas virtuais, além de espaço para compra e venda dos produtos usados, que deverá ser integrado com os sistemas de pagamento e de entregas.

A estratégia de preços envolverá no início das operações o oferecimento de baixas margens para os produtos (em relação ao setor), de forma a aumentar a atratividade do negócio e conseguir competir com alguns grandes varejistas em algumas categorias de produtos, além da promoção dos serviços da loja.

4.5.5 Distribuição

O empreendimento em questão será um comércio eletrônico varejista, um e-tail. Os processos de distribuição e armazenagem do produto serão inteiramente terceirizados. A logística compreende todo o processo desde o pedido do produto até a entrega do produto ao comprador.

Deverá existir dentro do ERP tratado no Plano Operacional um sistema que automatize o processo de logística, bem como o relacionamento com os parceiros de logística, para que possam ser enviados os pedidos, e remetidos ao cliente.

Esse sistema será responsável por receber o pedido do cliente, processar o pagamento junto a diversos sistemas de pagamentos on-line e encaminhar o pedido para a empresa de logística parceira.

O sistema será planejado de forma que o cliente possa ser atendido com excelência, proporcionando-lhe o menor custo de entrega possível e no prazo correto, tendo sempre em vista o valor de transparência nas transações realizadas.

Turban e King (2004, p. 351) comentam que um fator típico do comércio eletrônico é o fato de ele se basear num "modelo puxado pela demanda (pull), que começa com um pedido, frequentemente customizado".

Assim, ao considerar o fator "distribuição", deve-se ter uma visão do processo de atendimentos de pedidos, que envolvem o processamento do pagamento, a verificação da disponibilidade em estoque e a preparação da expedição.

Quanto ao estoque, à loja terá um espaço de 50m², deverá ser alugado um galpão junto à empresa de logística contratada para estocar produtos.

No caso dos acessórios personalizados, os itens ficarão no estoque próprio, pois deverão primeiramente ser enviados para a customização, para posterior envio ao cliente. Os produtos maiores e de maior valor ficarão em depósitos externos, os quais serão contatados no momento em que houver pedidos de clientes, ou quando for preciso estocar novos produtos comprados.

Podem-se utilizar também sistemas de e-procurement para automatizar certas compras, utilizando-se de serviços de portais de compras onde se pode publicar o que se deseja comprar, e receber ofertas de diferentes fabricantes ou atacadistas.

O processo de compras da organização será essencial para o empreendimento, sendo possível realizá-lo, como visto, de diversas maneiras diferentes, cabendo ao gestor de compras da organização a negociação e a comparação de ofertas.

4.5.6 Promoção

As estratégias de propaganda podem ser feitas por diversos canais. Jornais, televisão, rádio, revistas, e na própria Internet. Algumas vantagens para Turban e King (2015, p. 137) da propaganda por meio da Internet incluem a disponibilidade dos anúncios com possibilidade de atingir um público diverso, facilitando a segmentação.

Como a maioria dos usuários realiza suas compras por meio de instrumentos de busca como o Google, deve-se concentrar os esforços de promoção da empresa nos aspectos de SEO e na propaganda mediante pagamento aos mecanismos de pesquisa para destacar o site da loja por um tempo contratado.

O envio de mala direta também é uma interessante forma de promover a marca. Podem ser enviados anúncios via postal para usuários potenciais, como aqueles usuários que possuem cadastros ou que já utilizam os serviços do Web site. O mesmo pode ser feito também por e-mail, constituindo uma forma ainda mais barata de promoção.

4.5.7 Objetivos, metas e posicionamento de Marketing

Para Hisrich (2009, p. 255) os objetivos e metas devem ser realistas e específicos, respondendo a pergunta "para onde queremos ir?".

Objetivos de curto prazo: Os objetivos de curto prazo serão considerados aqui como os objetivos relativos ao primeiro ano de operação da organização. Estão relacionados a aspectos do desenvolvimento dos produtos e serviços, bem como a consolidação da empresa.

- Desenvolvimento do mercado, mantendo os preços competitivos em relação aos grandes varejistas (Preço).
- Alimentar o banco de dados com quantidade vasta de exercícios e alimentos, para que possam ser montadas a dieta e o treino (produto)
- Realizar divulgação, ações e promoções de lançamento da loja, buscando atingir uma média de 24.000 visitas mensais durante o ano. (Promoção)

- Integração completa de serviços e Web Site a dispositivos Mobile. (Praça)
- Conquista de 0,01052% do Market Share de R\$ 6.28 bi no primeiro ano de operações, o que representa um faturamento anual no primeiro ano de R\$ 660.400,00 (Seiscentos e vinte e oito mil reais).
- Conquista de 300 usuários assinantes dos serviços até o fim do primeiro ano de operações.

As metas estabelecidas no primeiro ano de operações dizem respeito ao desenvolvimento dos aspectos necessários para a criação da estrutura da empresa. Por meio de agressivas ações de Marketing pretende-se chegar à conquista de 0,01052% do Market Share no primeiro ano de operações.

Para isso será necessário vender 4.404 produtos a um tíquete médio de R\$ 150, o que dá uma média de 367 vendas por mês. Considerando uma taxa de conversão de vendas de 1.65% das visitas, média do setor no Brasil, conforme Experian Hitwise apud SEBRAE (2012) chega-se à necessidade de receber em média 22.243 visitas mensais para que o objetivo seja atingido. A projeção de vendas e de visitas necessárias é mostrada na tabela 12.

Quanto às metas de produto, todos os serviços proporcionados pelo Web site deverão estar desenvolvidos até o final do primeiro ano de operações. Para isso a empresa contará em sua equipe com dois profissionais de TI, que deverão realizar a manutenção, a criação e o desenvolvimento do Web Site.

As metas de promoção de curto prazo dizem respeito ao lançamento do Web Site e da marca da loja. O site deverá ter sua marca promovida em diversos canais de comunicação, especialmente por meio de propaganda na Web. O setor responsável por estas metas será o setor de marketing, que contará com um profissional especializado em Marketing digital e propaganda na Web. Assim o objetivo de 34.800 visitas mensais poderá ser atingido.

Auxiliando os objetivos de vendas, os preços no início das operações deverão ser mantidos o mais baixo possível para manter a lucratividade desejada, dado que o cliente deve receber um incentivo para que compre da loja ZKZ e não de outros grandes varejistas concorrentes, focando no aumento do número de visitas e na promoção dos serviços.

Finalmente, em relação à praça, o objetivo será a total integração a dispositivos Mobile de todos os serviços realizados pela loja. Por meio dessa integração será possível ampliar o número de clientes potenciais da empresa. Assim, até o fim do primeiro ano de operações a integração deverá estar completa.

Objetivos de médio e longo prazo: Os objetivos de médio e longo prazo, listados a seguir, são aqueles que deverão ocorrer após o primeiro ano de operações.

- Tentar conquistar uma imagem de transparência, mediante oferta de preços justos sem abusos ao consumidor (Preço).
- Realizar campanha de Marketing em redes sociais para divulgação do produto (Promoção).
- Aquisição de maquinário para realizar impressões em camisetas e acessórios, para personalização própria de seus acessórios, acelerando o processo de entrega (Produto).
- Criação de sede física da empresa (Centro de distribuição) (Praça).

A metas de preço, praça, promoção e produto de médio prazo serão aquelas realizadas até o final do terceiro ano de existência da empresa.

Faz-se necessário, como forma de ampliar ainda mais os canais de vendas e promover os produtos e serviços oferecidos pela loja, uma campanha nas redes sociais, buscando atingir o perfil definido para o público alvo, com realização de promoções, eventos e até distribuição de brindes e oferecimento de serviços gratuitos.

Quanto à meta de produtos, a empresa deverá ter a estrutura necessária até o final do terceiro ano de operações para realizar as próprias impressões em camisetas e outros acessórios personalizados. Dessa forma, os custos fixos para proporcionar esse tipo de serviços deverão diminuir, bem como os prazos de entrega para os produtos.

Outro fator importante a qualquer grande empresa é adquirir seu próprio centro de distribuição, onde poderão ser armazenados os produtos vendidos na loja e de onde serão despachados os produtos para os clientes. Com a independência dos serviços terceirizados, a empresa poderá ter maior controle de seus processos de distribuição. A meta nesse quesito, portanto, será a de adquirir um centro de distribuição e armazenagem próprio até o final do terceiro ano de operações.

Finalmente, com as operações já consolidadas, a empresa poderá aumentar gradualmente seus preços, mantendo, no entanto, a coerência com seus valores de transparência e oferecendo assim preços justos para os clientes, nunca muito acima do que oferecem seus concorrentes, sob pena de manchar a imagem da empresa se essa cobrar preços abusivos.

Conhecidos o consumidor-alvo dos produtos e serviço da organização, chega-se a um posicionamento de marketing para organização, que será o de "ser um portal dinâmico e

interativo onde o usuário pode comprar, vender e trocar artigos, além acompanhar sua dieta e treino, servindo como uma ferramenta para auxiliar no atingimento dos objetivos no âmbito do esporte".

4.5.8 Estratégia de marketing e programas de ação

Os objetivos foram divididos em quatro áreas de Marketing: Preço, Praça, Promoção e Produto. Estes objetivos estão interligados e foram assim divididos para facilitar o entendimento dos programas de ação relacionados aos objetivos e metas, mensuráveis e específicos, conforme sugere Hisrich (2009, p. 230). Aqui serão tratados apenas os programas de ação relacionados aos objetivos de curto prazo do empreendimento.

O objetivo de preço inclui oferecer produtos a um preço competitivo em relação a seus concorrentes. Os produtos poderão ser oferecidos em Kits, especialmente montados para a prática de determinada atividade esportiva. É uma forma de o consumidor pagar menos por cada produto específico, tendo um conjunto de qualidade que supra suas necessidades no âmbito das diversas modalidades esportivas.

Com a compra de grandes lotes de fabricantes conhecidos e de qualidade, pretende-se montar kits para prática de diversas modalidades esportivas, visando proporcionar economia real para seu consumidor, já que ele poderá comprar tudo que precisa para a prática da atividade dentro do mesmo site.

Com relação ao produto, o foco no primeiro ano de operações será o desenvolvimento do Web Site e dos serviços que serão prestados. Para alcançar estes objetivos será contratada uma equipe com dois profissionais de TI, os quais aperfeiçoarão e estudarão as melhores alternativas para a parte tecnológica dos serviços. A meta será de contemplar nos softwares uma diversidade de modelos de exercícios e alimentos, para que possa montar uma variedade diversa de dietas e treinamentos.

Os objetivos quanto à distribuição do produto no primeiro ano terão como objetivos a integração completa dos softwares aos aplicativos móveis. As ações serão portanto o desenvolvimento dos respectivos projetos de TI.

Por fim, os objetivos de promoção iniciais incluirão ações como o pagamento por cliques no Google Adwords, divulgação em mídias sociais e sites relacionados, além da realização de parcerias com academias e outras organizações onde haja prática esportiva. Para verificar o sucesso das campanhas publicitárias, utilizar-se-á como parâmetro o número de visitas obtidas durante o período analisado.

4.6 PLANO FINANCEIRO

Por meio deste plano financeiro serão levantados todos os aspectos necessários para a elaboração dos Resultados, do Fluxo de Caixa e do Balanço Patrimonial Pro Forma. Estas ferramentas são elementos para análise dos custos, despesas, receitas, formas de conhecer a execução e o controle sobre todos os aspectos financeiros da organização.

As receitas projetadas foram ajustadas à média do crescimento prevista no varejo para os próximos três anos, e embasadas na previsão de receitas do Plano de Marketing. Neste cenário projetado, a empresa se expande até atingir o ponto de equilíbrio no fim do primeiro ano, a partir do qual continua crescendo à média do setor (0.75% a.m). A TIR foi ajustada para ficar parecida com estas previsões, dadas por SEBRAE (2010), e ficou em 10.25%.

4.6.1 Despesas Pré-Operacionais

As despesas pré-operacionais representam os investimentos mínimos necessários para proporcionar a infraestrutura adequada ao empreendimento desejado foram detalhados no Plano Operacional e no Plano de Marketing. Cabe aqui delinear o que

Na Tabela 3 estão listadas as despesas e investimentos pré-operacionais, que incluem o desenvolvimento dos softwares que farão o serviço. Será montada uma equipe de desenvolvedores autônomos para o projeto, de forma que a administração possa ter o completo controle com relação aos aspectos do desenvolvimento do programa, indicando as especificações necessárias.

Os programas que terão que ser desenvolvidos são: *software de acompanhamento de dietas e treino, canal de comunicação entre usuário e profissional de saúde, brechó virtual* (com categorias separadas e outros tipos de forma de pagamento), *carrinho de compras, portal do usuário*, além do próprio Web site e seu Design. O valor orçado para essas atividades será de R\$ 25.000,00.

A campanha de Marketing, no lançamento, incluirá diversas ações como colocação do Web Site nos primeiros lugares nas pesquisas, e pagamentos ao Google adwords para aumentar o tráfego do site, divulgando, desta forma, a marca

Pretende-se vender o estoque inicial antes do quinto mês de operação. Serão adquiridas 734 unidades (ou equivalente) a um preço médio de R\$ 90,00, sendo definido o

CMV (custo das mercadorias vendidas) em 60% do preço de venda, conforme margem líquida aproximada do setor, dada pela Pesquisa Anual do Comércio, do IBGE.

As despesas relacionadas à manutenção e armazenagem do estoque comprado ficaram em 10% do valor do estoque adquirido, ou seja, R\$ 6.600,00.

Tabela 3 - Despesas pré-operacionais

<u>Custos pré-operacionais</u>	
* Estoques	R\$ 66.060,00
<u>Compra de estoque inicial (3 meses de operação)</u>	R\$ 66.060,00
* Sistemas de Informação	R\$ 25.000,00
Desenvolvimento Sistema de Acompanhamento	R\$ 5.000,00
Software de montagem de dietas	R\$ 5.000,00
Software de montagem de treino	R\$ 5.000,00
Trabalho de SEO por empresa especializada	R\$ 5.000,00
<u>Integração dos sistemas a dispositivos móveis</u>	R\$ 5.000
* Marketing	R\$ 10.000,00
<u>Campanha de lançamento do Website</u>	R\$ 10.000,00
* Outros	R\$ 18.940,00
Custos de transporte e armazenagem do estoque	R\$ 6.000,00
<u>Caixa inicial</u>	R\$ 12.940,00
Total	120000

Fonte: o autor

4.6.2 Orçamento de Vendas e Faturamento Projetado para a revenda

As vendas projetadas serão promovidas conforme os aspectos levantados no Plano de Marketing. A loja terá sempre o estoque de segurança de no mínimo 300 produtos em estoque. Este será repostado para o valor do estoque mínimo mensal sempre que, no fim de cada mês, o número de itens em estoque caia. O pagamento aos fornecedores será considerado, para fins de cálculo, como sendo feito sempre no mês subsequente ao da compra das mercadorias.

O orçamento de compras dado pela Tabela 4, ilustra as projeções de vendas para os três primeiros anos de operação, com a realização do cálculo da necessidade de compras.

Tabela 4 - Orçamento de compras em Unidades Físicas e Monetárias – Anos 1, 2 e 3

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas Projetadas (Un.)	100	167	200	250	250	350	350	400	450	400	400	480
Estoque Inicial	0	634	467	350	350	450	450	500	550	500	500	580
Estoque Final projetado	-100	467	267	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Compras no início do mês	734	0	83	250	350	350	400	450	400	400	480	482
Compras (R\$)	66060	0	7470	22500	31500	31500	36000	40500	36000	36000	43200	43380

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas Projetadas (Un.)	482	484	486	488	490	492	494	496	498	500	502	504
Estoque Inicial	582	584	586	588	590	592	594	596	598	600	602	604
Estoque Final projetado	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Compras no início do mês	484	486	488	490	492	494	496	498	500	502	504	506
Compras (R\$)	43560	43740	43920	44100	44280	44460	44640	44820	45000	45180	45360	45540

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Vendas Projetadas (Un.)	506	508	510	512	514	516	518	520	522	524	526	528
Estoque Inicial	606	608	610	612	614	616	618	620	622	624	626	628
Estoque Final projetado	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Compras no início do mês	508	510	512	514	516	518	520	522	524	526	528	530
Compras (R\$)	45720	#####	46080	46260	46440	46620	46800	46980	47160	47340	47520	47700

Fonte: o autor

O preço médio considerado para calcular a receita bruta foi de R\$ 150,00, que corresponde ao tíquete médio do setor. A partir dessa previsão será possível prever o faturamento estimado para as operações e o giro do estoque.

4.6.3 Custo dos produtos

As despesas fixas são aquelas que devem ser arcadas mesmo que a empresa não esteja operando, ou seja, não efetue nenhuma venda e, portanto, não obtenha nenhuma receita. Incluirão os salários dos funcionários, o armazenamento dos produtos (aluguel do estoque), depreciação dos produtos e a manutenção do Web Site, além de ações de Marketing.

Os salários dos três funcionários definidos no Plano Operacional serão orçados no valor de R\$ 4.500 mensais, o que representará um custo líquido para a empresa de R\$ 5.379,00 mensais (R\$ 16.137,00 os três funcionários), conforme demonstrado na simulação a seguir.

Tabela 5 - Custo de um funcionário para a empresa

Evento	Valor
Salário	R\$ 3.500,00
Provisão 13º salário	R\$ 291,67
Provisão Férias	R\$ 291,67
Provisão 1/3 Férias	R\$ 125,00
FGTS	R\$ 280,00
Provisão FGTS (13º e Férias)	R\$ 54,44
INSS (20%)	R\$ 700,00
Provisão INSS (13º e Férias)	R\$ 136,11
Custo Funcionário	R\$ 5.378,89

Fonte: o autor

O armazenamento dos produtos será terceirizado pela própria empresa transportadora das mercadorias (E-fulfillment), porém para o cálculo foi considerado o preço médio do metro quadrado no Brasil em Junho de 2015 conforme Fipezap (2015), que foi de R\$ 33,04 por m². O estoque inicial deverá ter 50m² para comportar a quantidade de itens que se deseja vender mensalmente, com sobra para eventual reposicionamento dos estoques.

A esse valor foi adicionado um percentual de 20% para cobrir os custos pelos serviços de armazenagem, sendo uma estimativa aproximada do valor a ser gasto mensalmente com a estocagem dos produtos. O valor ficou total arredondado ficou em R\$ 1.983 (mil novecentos e oitenta e três reais).

Conforme sugere o CFC, a taxa de amortização anual de roupas e acessórios análogos é de 10%, no entanto ela não foi considerada no cálculo e na elaboração da projeção dos resultados.

Quanto à manutenção do Web Site, foram incluídos os seguintes custos fixos: servidor para hospedagem do Web Site (pagamento mensal a um servidor confiável e rápido), energia elétrica, pagamento de custos operacionais aos funcionários que trabalharão em casa (devido ao fato de a loja não ter uma sede física) etc. Eles foram orçados no valor de R\$ 1.000,00 (mil reais).

As ações de Marketing incluirão principalmente o pagamento de serviços de Publicidade como o Google Adwords entre outros serviços de publicidade, além de serviços de SEO para o Web Site. O Google recomenda o pagamento por clique para empresas que desejam intensificar o tráfego de usuários o pagamento por cliques nos anúncios. Dessa forma, os custos mensais neste tipo de atividade foram orçados em R\$ 5.000,00 mensais, gerando uma média de 16.667 acessos para um custo médio por clique de R\$ 0,30 centavos. Considerando a taxa de conversão de vendas de 1.65%, esses 8334 gerariam em média 137

compras, o que, a um tíquete médio de R\$ 150,00 geraria um faturamento mensal de R\$ 37.500, se fosse atingida a meta na taxa de conversão em vendas, garantindo quase a totalidade das receitas projetadas para o terceiro mês.

Tabela 6 - Custos fixos mensais

Salários	R\$ 16.137
Armazenamento	R\$ 1.983
Manutenção do Web Site	R\$ 1.000
Marketing	R\$ 5.000
Total	R\$ 24.120

Fonte: o autor

Os custos fixos serão reajustados mensalmente em 10% ao final de cada ano, para a elaboração deste plano.

Por sua vez, as despesas variáveis são aquelas que mudam de acordo com o volume vendido, ou seja, os impostos sobre as vendas, descontos comerciais e devoluções, no caso do varejo.

Para cálculo do Custo das Mercadorias Vendidas foi considerado o estoque mínimo (em unidades) necessário em cada um dos meses de operação, sendo ajustado esse estoque com novas compras quando ele estiver abaixo de seu valor mínimo. O estoque inicial terá um portfólio de 734 produtos a um preço médio de R\$ 150,00.

As compras por sua vez, serão fixadas em 60% da receita líquida estimada no período, conforme dados do setor "Vestuário e outros acessórios" retirados da Pesquisa Anual do Comércio. As despesas com frete serão foram consideradas, neste estudo, como inclusas no custo dos produtos vendidos para simplificação da análise. A fórmula para o custo das mercadorias vendidas que foi utilizada para o cálculo do CMV é dada por

$$CMV = EI + Compras - EF$$

Determinado o CMV, pode-se seguir para o levantamento dos custos dos serviços e os aspectos financeiros de formação de preços.

4.6.4 Custo dos serviços e formação dos preços

O custo dos serviços da loja varia de serviço para serviço. Em ambos os casos, os salários do pessoal de TI devem ser incluídos, e para o serviço de acompanhamento de dieta, também devem ser incluídos. Para calcular os custos foram considerados os pisos dos profissionais de saúde, acrescidos de 50% para cobrir impostos e outros custos, bem como o

valor da hora dos funcionários de TI da empresa, com base no seu custo líquido para a empresa, conforme a seguir.

- Piso-Hora Educador-Físico: R\$11,03 (CREF/RJ, 2015) + 50% = 16,54.
- Piso-Hora Nutricionista: R\$ 11,17 (FNN, 2015) + 50% = 16,75.

Com uma assinatura do tipo *Premium* o usuário terá direito a 60 minutos mensais em mediante um pagamento mensal de R\$ 25,00. Já o usuário básico terá direito a 20 minutos mensais mediante um pagamento de R\$ 15,00. Assim, cada 20 minutos de consulta ou acompanhamento de dieta ou treino custará para a empresa R\$ 5,58, obtendo uma margem de lucro de R\$ 9,42 por usuário básico e R\$ 8,26 por usuário Premium. Cada 20 minutos extras poderão ser comprados e agendados pelo preço de R\$ 10,00, gerando uma receita de R\$ 4,42.

A projeção do aumento de usuários foi arbitrada e será conquistada por meio de campanhas de marketing e aumento do tráfego de usuários no site da loja. Segue a projeção de usuários e receitas do serviço de acompanhamento de dietas e software.

Tabela 7 - Previsão de receitas de assinatura dos serviços, anos 1, 2 e 3.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
PREMIUM	0	30	50	60	80	100	120	140	160	180	200	230
BÁSICO	0	30	30	40	40	60	60	60	60	70	70	70
Consultas ext	10	20	30	30	30	30	50	50	70	70	70	70
Receita total	100	1400	2000	2400	2900	3700	4400	4900	5600	6250	6750	7500
(-) CSP	55,8	446	613,8	725	837	1060,2	1283	1395	1618,2	1786	1897	2065
Receita líquid	41,2	888	1291	1560	1921,7	2459	2903	3264,9	3709	4159	4520	5063
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
PREMIUM	231	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
BÁSICO	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Consultas ext	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Receita total	7570	7795	7795	7795	7795	7795	7795	7795	7795	7795	7795	7795
(-) CSP	2087	2137	2137	2137	2137,1	2137,1	2137	2137,1	2137,1	2137	2137	2137
Receita líquid	5107	5270	5270	5270	5270,3	5270,3	5270	5270,3	5270,3	5270	5270	5270
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
PREMIUM	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
BÁSICO	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Consultas ext	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Receita total	8045	8045	8045	8045	8045	8045	8045	8045	8045	8045	8045	8045
(-) CSP	2193	2193	2193	2193	2192,9	2192,9	2193	2192,9	2192,9	2193	2193	2193
Receita líquid	5451	5451	5451	5451	5451,2	5451,2	5451	5451,2	5451,2	5451	5451	5451

Fonte: o autor

Os serviços de brechó virtual serão gratuitos inicialmente, após o período promocional e a conquista do número de anúncios desejados, o serviço passará a ser cobrado. Dessa forma, não serão incluídas neste plano financeiro as receitas oriundas dos serviços do brechó virtual.

Quanto ao serviço de personalização de estampas em camisetas e outros acessórios, este serviço será executado por terceiros, sendo a loja uma mera intermediária. Serão buscadas empresas que executam esse tipo de atividade em grande escala, para que se consiga oferecer um preço justo ao cliente. A empresa Transpaper, conforme contato realizado no dia 4/11/2015, oferece o preço de R\$ 14,80 a personalização em uma camiseta de cor branca. Cada camiseta deverá ser vendida a um preço médio de R\$ 30,00.

A margem de lucro sobre as camisetas deverá ser de aproximadamente 50%. Para a elaboração da Tabela 8, considerou-se uma margem de lucro de R\$ 15,00 sobre o preço de venda. Espera-se com este preço atingir um volume médio de 100 pedidos mensais até o 4º mês.

Tabela 8 - Receitas por serviços de customização, anos 1, 2 e 3

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Camisetas Vendidas (Un.)	30	50	80	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Receita total	900	1500	2400	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
(-) CSP	450	750	1200	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Receita Líquida Total (R\$)	419,18	698,63	1117,8	1397,3	1397,3	1397,3	1397,3	1397,3	1397,3	1397,3	1397,3	1397,3
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Camisetas Vendidas (Un.)	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Receita total	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120
(-) CSP	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560
Receita Líquida Total (R\$)	1453,1	1453,1	1453,1	1453,1	1453,1	1453,1	1453,1	1453,1	1453,1	1453,1	1453,1	1453,1
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Camisetas Vendidas (Un.)	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Receita total	3240	3240	3240	3240	3240	3240	3240	3240	3240	3240	3240	3240
(-) CSP	1620	1620	1620	1620	1620	1620	1620	1620	1620	1620	1620	1620
Receita Líquida Total (R\$)	1509	1509	1509	1509	1509	1509	1509	1509	1509	1509	1509	1509

Fonte: o autor

4.6.5 Despesas Operacionais

As despesas operacionais são aquelas que não foram incluídas nos custos das mercadorias vendidas nem no custo dos serviços prestados. Como fazem parte do demonstrativo de resultados, cabe destacá-las antes de apresentar suas respectivas estimativas. As despesas operacionais serão pagas sempre um mês depois da ocorrência do fato gerador da dívida.

4.6.5.1 Despesas com Vendas

O total mensal das despesas com vendas, aqui consideradas aquelas despesas com Marketing, Google Adwords entre outras campanhas publicitárias foram orçadas no valor de R\$ 5.000 mensais. Esse valor poderá ser utilizado em diversas outras formas de publicidade, dentro do valor orçado, o que inclui propagandas nas mídias sociais, e-mail marketing e pagamentos para a assessoria de marketing digital.

4.6.5.2 Despesas Administrativas

Nas despesas administrativas foram incluídos os salários, despesas com TI, além de aluguel do estoque para simplificação do cálculo, embora estas despesas possam ser incorporadas aos custos dos produtos vendidos e dos serviços prestados. Os respectivos valores estão detalhados na seção 4.6.3.

4.6.5.3 Receitas e Despesas Financeiras

As despesas e receitas incluem amortizações, juros pagos e recebidos oriundos de operações financeiras, não participantes da atividade-fim da organização. No caso da ZKZ, as despesas e receitas financeiras projetadas para o período incluem os juros pagos para o financiamento dos estoques e os juros recebidos quando aplicado o saldo de caixa. Os juros não pagos e recebidos não foram incluídos no fluxo de caixa devido a pouca significância destes valores em relação ao total, e para simplificar o cálculo dos demonstrativos.

4.6.6 Outras Receitas e despesas (não operacionais)

Para cálculo e elaboração dos resultados Pro Forma foram incluídas no fluxo de caixa como despesas não operacionais apenas as despesas pré-operacionais, que contemplam a aquisição do Web Site, do estoque inicial e o aporte para o saldo de caixa inicial, além das despesas de transporte e armazenamento dos estoques.

4.6.7 Demonstrativo de resultados Pro Forma

Hisrich ET AL. (2009, p. 306) "para desenvolver o demonstrativo de resultados pro forma, o empreendedor deve preparar os orçamentos de operação e de capital". Assim, feitas as previsões por meio do orçamento de vendas, que é uma estimativa mensal do volume esperado, deve-se conhecer as despesas operacionais, que envolvem os custos variáveis dos produtos e dos serviços, além das despesas operacionais e administrativas. A tabela a seguir apresenta o demonstrativo para o resultado do exercício Pro Forma do primeiro ano de operações.

Para elaboração da projeção de resultados, foram consideradas as Tabelas 4, 7 e 8, que se referem à projeção de receita quanto à venda no varejo, ao serviço de assinaturas e ao serviço de estampas e personalização de acessórios. O custo dos serviços prestados (CSP) já está incorporado nas receitas informadas e foi assim exposto para simplificar a projeção, assim como o preço de custo das impressões nas camisetas. O primeiro ano termina com um prejuízo projetado de R\$ 42.647,00.

Tabela 9 - DRE Pro Forma Ano 1

DRE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Receita Bruta	8500	17900	26900	30150	33300	33300	37700	43900	49000	53400	60450	72050	466550
Vendas	7500	15000	22500	24750	27300	27300	30000	34500	39000	42000	48000	57000	374850
Assinaturas	100	1400	2000	2400	2400	2400	3200	4000	4000	4800	5550	7550	39800
Estampas	900	1500	2400	3000	3600	3600	4500	5400	6000	6600	6900	7500	51900
(-) Deduções Simples (6.	582	1226	1843	2065	2281	2281	2582	3007	3357	3658	4141	4935	31959
(=) Receita Líquida	7918	16674	25057	28085	31019	31019	35118	40893	45644	49742	56309	67115	434591
(-) CPV	4500	9000	13500	14850	16380	16380	18000	20700	23400	25200	28800	34200	224910
(-) CSP	506	1420	2483	3955	4869	4869	5319	6327	6627	7485	7635	8493	59988
(=) Resultado Bruto	2912	6254	9074	9280	9770	9770	11799	13866	15617	17057	19874	24422	149693
(-) Despesas Operacionais	0	24039	24039	24039	24039	24039	24039	24039	24039	24039	24039	24039	264429
Despesas de Vendas	0	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	55000
Salários	0	16056	16056	16056	16056	16056	16056	16056	16056	16056	16056	16056	176616
Despesas de TI	0	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	11000
Aluguel estoque	0	1983	1983	1983	1983	1983	1983	1983	1983	1983	1983	1983	21813
Lucro/Prejuízo Líquido	2912	-17785	-14965	-14759	-14269	-14269	-12240	-10173	-8423	-6982	-4165	383	-114736

Fonte: o autor

A partir do segundo ano de operações, espera-se a consolidação e a manutenção dos resultados da empresa, crescendo conforme as projeções de mercado. R\$ 41.673 O segundo ano termina com um lucro acumulado de R\$ 42.146,00 absorvendo quase a totalidade do prejuízo do ano anterior. As despesas operacionais foram reajustadas, anualmente, em 10%, no início de cada ano.

Tabela 10 - DRE pro forma ano 2

DRE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Receita Bruta	83.465	83.765	84.065	84.365	84.665	84.965	85.265	85.565	85.865	86.165	86.465	86.765	1.021.380
(+) Vendas	72.300	72.600	72.900	73.200	73.500	73.800	74.100	74.400	74.700	75.000	75.300	75.600	887.400
(+) Assinaturas	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	96.540
(+) Estampas	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	37.440
(-) <i>Deduções Simples (6.85%)</i>	5.717	5.738	5.758	5.779	5.800	5.820	5.841	5.861	5.882	5.902	5.923	5.943	69.965
(=) Receita Líquida	77.748	78.027	78.307	78.586	78.865	79.145	79.424	79.704	79.983	80.263	80.542	80.822	951.415
(-) CPV	43.380	43.560	43.740	43.920	44.100	44.280	44.460	44.640	44.820	45.000	45.180	45.360	532.440
(-) CSP	506	1.420	2.483	3.955	4.869	4.869	5.319	6.327	6.627	7.485	7.635	8.493	59.988
(=) Resultado Bruto	33.862	33.047	32.083	30.711	29.896	29.996	29.645	28.737	28.536	27.778	27.727	26.969	358.987
(-) Despesas Operacionais	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	317.315
Despesas de Vendas	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	66.000
Salários	17.662	17.662	17.662	17.662	17.662	17.662	17.662	17.662	17.662	17.662	17.662	17.662	211.939
Despesas de TI	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	13.200
Aluguel estoque	2.181	2.181	2.181	2.181	2.181	2.181	2.181	2.181	2.181	2.181	2.181	2.181	26.176
Lucro/Prejuízo Líquido	7.419	6.605	5.640	4.268	3.454	3.553	3.202	2.294	2.093	1.335	1.284	526	41.673

Fonte: o autor

Para o terceiro ano o lucro acumulado no período projeta-se chegar a um lucro líquido de R\$ 42.146,00, novamente mantendo os clientes e aperfeiçoado os serviços e produtos vendidos e os serviços prestados.

Tabela 11 - DRE pro forma ano 3

DRE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Receita Bruta	87.185	87.485	87.785	88.085	88.385	88.685	88.985	89.285	89.585	89.885	90.185	90.485	1.066.020
(+) Vendas	75.900	76.200	76.500	76.800	77.100	77.400	77.700	78.000	78.300	78.600	78.900	79.200	930.600
(+) Assinaturas	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	8.045	96.540
(+) Estampas	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240	38.880
(-) Deduções Simples (6.8	5.972	5.993	6.013	6.034	6.054	6.075	6.095	6.116	6.137	6.157	6.178	6.198	73.022
(=) Receita Líquida	81.213	81.492	81.772	82.051	82.331	82.610	82.890	83.169	83.448	83.728	84.007	84.287	992.998
(-) CPV	45.540	45.720	45.900	46.080	46.260	46.440	46.620	46.800	46.980	47.160	47.340	47.520	558.360
(-) CSP	3.813	3.813	3.813	3.813	3.813	3.813	3.813	3.813	3.813	3.813	3.813	3.813	45.755
(=) Resultado Bruto	31.860	31.959	32.059	32.158	32.258	32.357	32.457	32.556	32.655	32.755	32.854	32.954	388.882
(-) Despesas Operacionais	29.087	28.877	28.877	28.877	28.877	28.877	28.877	28.877	28.877	28.877	28.877	28.877	346.736
Despesas de Vendas	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	72.600
Salários	19.428	19.428	19.428	19.428	19.428	19.428	19.428	19.428	19.428	19.428	19.428	19.428	233.133
Despesas de TI	1.210	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.210
Aluguel estoque	2.399	2.399	2.399	2.399	2.399	2.399	2.399	2.399	2.399	2.399	2.399	2.399	28.793
Lucro/Prejuízo Líquido	2.773	3.082	3.182	3.281	3.380	3.480	3.579	3.679	3.778	3.878	3.977	4.077	42.146

Fonte: o autor

Projetados os resultados mês-a-mês dos primeiros três anos de operações, com base na receita de venda projetada e nos custos definidos, segue a consolidação do resultado da

projeção para os três primeiros anos com os respectivos percentuais em relação à receita bruta de cada um dos itens do demonstrativo.

Tabela 12 - DRE consolidado 3 anos

3 ANOS	%	Ano 1	%	Ano 2	%	Ano 3
Receita Bruta	100%	R\$ 466.550	100%	R\$ 874.645	100,00%	R\$ 956.529,57
Vendas	80,35%	R\$ 374.850	82,39%	R\$ 720.632	82,90%	R\$ 792.939,82
Assinaturas	8,53%	R\$ 39.800	10,91%	R\$ 95.452	10,98%	R\$ 105.029,75
Estampas	11,12%	R\$ 51.900	6,70%	R\$ 58.560	6,12%	R\$ 58.560,00
(-) <i>Deduções Simples</i>	6,85%	R\$ 31.959	6,85%	R\$ 59.913	6,85%	R\$ 65.522,28
(=) Receita Líquida	93,15%	R\$ 434.591	93,15%	R\$ 814.732	93,15%	R\$ 891.007,29
(-) CPV	48,21%	R\$ 224.910	53,07%	R\$ 432.379	49,74%	R\$ 475.763,89
(-) CSP	16,00%	R\$ 59.988	13,87%	R\$ 59.988	7,57%	R\$ 59.988,00
(=) Resultado Bruto	32,09%	R\$ 149.693	36,86%	R\$ 322.364	37,14%	R\$ 355.255,40
(-) Despesas Operacionais	56,68%	R\$ 264.429	33,23%	R\$ 290.632	30,61%	R\$ 292.811,25
Despesas de Vendas	11,79%	R\$ 55.000	6,91%	R\$ 60.450	6,37%	R\$ 60.903,38
Salários	37,86%	R\$ 176.616	22,19%	R\$ 194.117	20,45%	R\$ 195.572,92
Despesas de TI	2,36%	R\$ 11.000	1,38%	R\$ 12.090	1,27%	R\$ 12.180,68
Aluguel estoque	4,68%	R\$ 21.813	2,74%	R\$ 23.974	2,53%	R\$ 24.154,28
Lucro/Prejuízo Líquido	-24,59%	-114735,68	3,63%	31732,5269	6,53%	R\$ 62.444,16

Fonte: o autor

Projetou-se, portanto, nesse cenário construído, um prejuízo inicial no primeiro ano de operações, até o atingimento do ponto de equilíbrio de vendas, a partir do qual a empresa passa a crescer conforme a média do setor (0.75% A.M.).

4.6.8 Fluxo de caixa Pro Forma

O fluxo de caixa pro forma é uma ferramenta que permite conhecer as entradas e saídas de capital da empresa, de modo a determinar, em cada período apurado, a quantidade de financiamento necessário ou o saldo a aplicar, de forma que se possa manter o caixa sempre com a disponibilidade de saldo necessária para as operações. Para Hisrich ET AL. (2009, p. 313), “o fluxo de caixa é resultado da diferença entre a efetiva quantia recebida e os pagamentos de caixa. [...] os números nas projeções de fluxo de caixa são formados a partir do demonstrativo de resultados *pro forma*”. As tabelas 13, 14 e 15 demonstram o fluxo de caixa para os três primeiros anos do empreendimento.

Tabela 13 - Fluxo de caixa Pro Forma Ano 1

T	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
(+) RECEBIMENTO DE CLIENTES	16.000	27.950	34.400	42.900	44.000	59.800	61.400	70.300	79.100	72.850	73.650	87.000
(+) INTEGRALIZAÇÃO DE CAP SOC	120.000											
(-) DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	6.000											
(-) DESENVOLVIMENTO WEB SITE	25.000											
(-) PGTO FORNECEDORES	66.566	1.196	9.284	24.725	33.837	34.060	38.783	43.395	39.118	39.286	46.597	46.945
(-) IMPOSTOS	1.096	1.915	2.356	2.939	3.014	4.096	4.206	4.816	5.418	4.990	5.045	5.960
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-	24.039	24.039	24.039	24.039	24.039	24.039	24.039	24.039	24.039	24.039	24.039
(=) FLUXO DE CAIXA	37.338	800	- 1.279	- 8.803	- 16.890	- 2.396	- 5.628	- 1.950	10.524	4.535	- 2.031	10.057
(=) SALDO INICIO PERIODO	-	37.338	38.138	36.859	28.056	11.666	8.770	3.142	1.193	11.717	16.252	14.221
(=) SALDO FINAL PERIODO	37.338	38.138	36.859	28.056	11.666	8.770	3.142	1.193	11.717	16.252	14.221	24.278

Fonte: o autor

Tabela 14 - Fluxo de caixa Pro Forma Ano 2

T	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
(+) RECEBIMENTO DE CLIENTES	83.465	83.765	84.065	84.365	84.665	84.965	85.265	85.565	85.865	86.165	86.465	86.765
(+) INTEGRALIZAÇÃO DE CAP SOC	-											
(-) DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	-											
(-) DESENVOLVIMENTO WEB SITE	-											
(-) PGTO FORNECEDORES	66.566	1.196	9.284	24.725	33.837	34.060	38.783	43.395	39.118	39.286	46.597	46.945
(-) IMPOSTOS	1.096	1.915	2.356	2.939	3.014	4.096	4.206	4.816	5.418	4.990	5.045	5.960
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443	26.443
(=) FLUXO DE CAIXA	- 10.640	54.211	45.982	30.258	21.371	20.366	15.833	10.912	14.886	15.446	8.380	7.418
(=) SALDO INICIO PERIODO	24.278	13.638	67.849	113.831	144.089	165.460	185.826	201.659	212.570	227.456	242.902	251.282
(=) SALDO FINAL PERIODO	13.638	67.849	113.831	144.089	165.460	185.826	201.659	212.570	227.456	242.902	251.282	258.700

Fonte: o autor

Tabela 15 - Fluxo de caixa Pro Forma Ano 3

T	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
(+) RECEBIMENTO DE CLIENTES	87.185	87.485	87.785	88.085	88.385	88.685	88.985	89.285	89.585	89.885	90.185	90.485
(+) INTEGRALIZAÇÃO DE CAP SOC	-											
(-) DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	-											
(-) DESENVOLVIMENTO WEB SITE	-											
(-) PGTO FORNECEDORES	9.506	16.226	19.814	24.725	24.837	34.060	34.283	38.895	43.618	39.286	39.397	46.765
(-) IMPOSTOS	1.096	1.915	2.356	2.939	3.014	4.096	4.206	4.816	5.418	4.990	5.045	5.960
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	29.087	28.877	28.877	28.877	28.877	28.877	28.877	28.877	28.877	28.877	28.877	28.877
(=) FLUXO DE CAIXA	47.496	40.467	36.738	31.544	31.657	21.651	21.619	16.697	11.671	16.732	16.866	8.884
(=) SALDO INICIO PERIODO	258.700	306.196	346.663	383.401	414.944	446.601	468.252	489.871	506.568	518.239	534.971	551.837
(=) SALDO FINAL PERIODO	306.196	346.663	383.401	414.944	446.601	468.252	489.871	506.568	518.239	534.971	551.837	560.721

Fonte: o autor

A partir dos resultados projetados para o fluxo de caixa, foi possível o cálculo da taxa interna de retorno para o projeto, que será tratada na seção 4.6.10.

4.6.9 Balanço Patrimonial Pro Forma

Para Hisrich ET AL. (2009, p. 317), “o balanço exigirá o uso de demonstrativos de resultados e de fluxos de caixa pro forma para auxiliar a justificar alguns números”. O balanço *pro forma* projetado, oriundo do fluxo de caixa e dos resultados pro forma está apresentado na Tabela 14.

Os ativos serão compostos pelo caixa, aplicações financeiras e estoques. O caixa deverá ser estar sempre no valor de R\$ 5.000,00, enquanto as aplicações financeiras são

resultado do lucro oriundo das operações, somado com o valor inicial de caixa no início das operações, demonstrados na tabela 13.

Tabela 16 - Balanço patrimonial pro forma anos 1, 2 e 3

ATIVO		PASSIVO	24.039
<i>Circulante</i>	76.392	<i>Circulante</i>	24.039
Caixa	24.012	Contas a pagar	24.039
Estoques	52.380	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	77.353
<i>Intangível</i>	25.000	Capital Social	120.000
Web Site (ERP)	25.000	Prejuízo Acum.	- 42.647
TOTAL	101.392	TOTAL (ANO 1)	101.392
ATIVO	145.470	PASSIVO	26.443
<i>Caixa</i>	65.930	<i>Contas a pagar</i>	26.443
Estoques	54.540	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	119.027
Web Site (ERP)	25.000	Capital Social	120.000
<i>TOTAL</i>	145.470	Prejuízo Acum.	973
		TOTAL	145.470
ATIVO	190.050	PASSIVO	28.877
<i>Caixa</i>	108.350	<i>Contas a pagar</i>	28.877
Estoques	56.700	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	161.173
Web Site (ERP)	25.000	Capital Social	120.000
<i>TOTAL</i>	190.050	Prejuízo Acum.	41.173
		TOTAL	190.050
TOTAL	298.400	TOTAL (ANO 3)	148.877

Fonte: o autor

4.6.10 Análise de Viabilidade

A análise de viabilidade do investimento foi analisada sob a perspectiva de três diferentes técnicas financeiras: a Taxa Interna de Retorno, o Ponto de equilíbrio financeiro e o período de Payback.

4.6.10.1 Taxa Interna de Retorno

A Taxa Interna de Retorno representa à taxa à qual, descontados os fluxos de caixa obtidos pelo projeto, o valor presente líquido do investimento se iguala a zero. Essa taxa pode

ser comparada com a taxa mínima requerida pelo investidor para verificar a atratividade de um investimento.

A taxa de retorno interno para o cenário projetado ficou em 9,05%. A tabela 18 demonstra os fluxos para cada um dos três anos considerados.

Tabela 17- TIR do Empreendimento

<u>ANO 0</u>		-R\$ 120.000,00
<u>ANO 1</u>	-R\$	35.039,48
<u>ANO 2</u>	R\$	99.500,67
<u>ANO 3</u>	R\$	88.799,19
<u>TIR</u>		9,05%

Fonte: o autor

4.6.10.2 Ponto de Equilíbrio financeiro

O ponto de equilíbrio de vendas é o valor de vendas necessário para a empresa comece a obter lucro de suas operações. O ponto de equilíbrio contábil é atingido quando a margem de lucro cobre os custos fixos.

Desta forma, o preço de equilíbrio é atingido em 24039/ (150-90), o que significa 401 unidades vendidas, ou então, 3.020 pagamentos mensais de assinaturas Premium, no caso deste serviço.

4.6.10.3 Payback

Payback é o período a partir do qual o capital investido pelos sócios é totalmente revertido em lucros, cobrindo os custos iniciais da operação. No caso do orçamento de vendas previsto, o payback da operação se daria no 48º mês de operação, quando o lucro líquido acumulado ultrapassa o valor dos investimentos iniciais, de R\$ 120.000,00.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral elaborar um plano de negócios, contemplando diversos aspectos relevantes para o início de um novo empreendimento. Propõe a criação de um comércio eletrônico que mistura varejo com prestação de serviços online.

Foi possível inferir a grande dificuldade de se operar no comércio eletrônico, dada a necessidade de conhecimentos específicos de várias áreas, o que demanda uma equipe multidisciplinar eficiente, visto que, somente dominando as ferramentas que a atuação no comércio disponibiliza é que se pode ser bem sucedido neste tipo de empreendimento.

No Plano de Marketing foi identificado o perfil do público potencial consumidor dos produtos e serviços da loja, tendo sido, conjuntamente com pesquisas em fontes como o IBGE e o E-bit, ferramentas essenciais para uma elaboração mais realista dos objetivos e metas traçados.

No âmbito financeiro, verificou-se o enorme impacto dos custos fixos neste negócio. Já que o diferencial da empresa é justamente a equipe inovatividade dos serviços, gastar-se-á parcela significativa de suas receitas com a equipe, já que esta impulsionará a visibilidade do Web Site e conseqüentemente o número de usuários. Novamente, isso vem ao encontro da premissa de que a produtividade e qualidade técnica da equipe quanto ao atingimento, principalmente das metas de visitas ao Web Site, é definitivamente um fator crítico de sucesso.

Quanto à viabilidade e atratividade deste novo negócio, a maior dificuldade estará na conversão dos acessos à página em compras efetivas. Foi considerada uma taxa de conversão de vendas de 1.5% (Média no Brasil), com o atingimento do ponto de equilíbrio financeiro no final do primeiro ano de operações, quando a empresa passa a operar de forma lucrativa. Para que seja possível esta conversão de acessos em vendas reais, buscou-se focar o Plano de Marketing, destacando de forma aprofundada os aspectos inerentes à realização deste novo empreendimento.

Acredito que esse investimento demasiado arriscado para um investidor individual, como era a ideia inicial. Como resultado na pesquisa, percebeu-se razoável interesse especialmente pelos serviços prestados. Possivelmente uma estrutura que oferecesse apenas os serviços seria mais barata e menos arriscada, para não ter que competir com grandes varejistas.

A realização deste trabalho ajudou-me a entender de forma mais ampla os aspectos organizacionais, especialmente no que tange à criação de novos empreendimentos. Novos estudos podem ser realizados com maior aprofundamento nos modelos de serviços oferecidos, visto este ter sido um setor que está em franco crescimento, mesmo em meio a turbulências econômicas.

6 REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio eletrônico: Um estudo no setor bancário. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, ano. 3, n. 1, Jan. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v3n1/v3n1a04>>. Acesso em 16 mai. 2015.

ALMEIDA, Júlio Gomes de. **A perspectiva para o varejo**. 2015. Disponível em: <<http://brasileconomico.ig.com.br/brasil/economia/sintonia-fina/2015-02-13/a-perspectiva-para-o-varejo.html>>. Acesso em: 20 out. 2015.

BARNAT, Ryszard. **Strategic Management**. Government Role And Influence On Business And Society. 2014. Disponível em: <<http://www.introduction-to-anagement.24x1s.com/en406>>. Acesso em: 25 maio 2015.

BRESSANDT . A., & TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. São Paulo: Arned, 2007.

NIRANJANAMURTHY, M. et al. Analysis of E-Commerce: Advantages, Limitations and Security issues. **International Journal Of Business Of Advanced Research In Computer And Communication Engineering**. Nawalgarh, p. 2360-2370. jun. 2013.

CHOY, Soon-Yong; WHINSTON, B. Andrew. **The Internet Economy**. Technology and Practice. Austin: SmartEcon, 2000.

CHIAVENATTO, Adalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORREA NETO, Admar. **Plano de negócios para um E-Commerce varejista de semi-joias**. 2012. 85 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2012.

CÉ, Sandro; OLIVEIRA, Mírian. **Revista de administração PUCRS**. Plano de negócios: a seleção de novos empreendimentos pelas incubadoras de negócios na Internet. Porto Alegre, ano. 9, n. 3, mai-jun 2003.

DATAFOLHA. **O brasil que vive o esporte**. São Paulo: BOX1824, 2012. Disponível em: <https://desolate-sea-3351.herokuapp.com/downloads/o_brasil_que_vive_o_esporte.pdf> Acesso em 12 mai. 2015.

DELLOITE. Muito além do futebol. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-brazil/Local Assets/Documents/Estudos e pesquisas/PesquisaMuitoAlemFutebol.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2015.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**. Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. **Plano de negócios**. Seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

E-BIT. **Webshoppers 2015**. Relatório Anual. São Paulo: E-BIT, 2015. Disponível em: <http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/31_webshoppers.pdf>. Acesso em 12 mar. 2015.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, A. Carlos. Gestão de Pessoas. **Enfoque nos papéis profissionais**. Atlas: São Paulo, 2001.

IBGE. **Pesquisa Mensal do Comércio**. Rio de Janeiro, IBGE, 2015. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201501caderno.pdf> Acesso em 15 mar. 2015.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. Matemática Financeira aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2012.

KUYE, O L; OGUNDELE, O.J.K; ALANEME, G.c. Strategic Roles of Business, government and Society: **The Nigerian Situation**. **International Journal of Business and Social Science**. Lagos State, p.233243. set, 2013. Disponível em: <http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_12_Special_Issue_September_2013/23.pdf>. Acesso em: 29 maio 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

KPMG. JOGADA CAMPEÃ. **Kpmg Business Magazine**, 10 jan. 2015. Disponível em: <https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Business-Magazine/BM-28/DESTAQUE_kpmg28_netshoes.pdf>. Acesso em: 20 out. 2015

LAMARTINE, P. da Costa et al. **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Confef, 2006. Disponível em <<http://www.atlasesportebrazil.org.br/textos/173.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

LIMEIRA, Tânia M. Vidigal. Varejo Virtual. **GV-Executivo**. São Paulo, ano. 5, n. 1, Fev. 2006. Disponível em: <<http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/Varejo%20virtual.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Consolidação de componentes de modelos de negócios para comércio eletrônico de produtos virtuais**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração. Faculdade de Administração, Porto Alegre, 2006.

MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva; LUNGA, Aloizio; ALMEIDA, Kátia de. **Análise de Viabilidade Econômico-Financeira de Projetos Agropecuários**: o caso da implantação de um projeto de produção de produtos apícolas. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, 14., 2007, Londrina Administração e gestão do agronegócio. Londrina: Sober, 2007. p. 1 - 21. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/455.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2015.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Laura Franco. **Plano de negócios para um brechó virtual**. 2012. 110 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Escola de Administração, Porto Alegre: UFRGS, 2012.

MORGADO, Maurício Gerbaudo. **Comportamento do consumidor online**: perfil, uso da Internet e atitudes. 2003. 159 f. Tese (Doutorado) - Curso de Escola de Administração de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.rede.bz/wp-content/files/biblioteca/86623.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2015.

MOURA, Renata. **Tendências de consumo para 2015**. 2014. Disponível em: <<http://brasil.mintel.com/imprensa/estilos-de-vida/conheca-as-quatro-principais-tendencias-que-impactarao-o-consumo-em-2015-no-brasil>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

MURPHY, Michael. **Small Business Management**. Londres: Pearson, 1996.

MOHAPATRA, Sanjay. **E-Commerce strategy**. Text and cases. Nova Iorque: Springer, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico.** Conceitos, metodologias, Práticas. Rio de Janeiro: Atlas, 2013.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais.** Uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2004.

QIN, Zheng et al. **E-Commerce Strategy.** Hangzou: Springer, 2009.

RAPPA, Michael. **Business Models on the web.** Disponível em: <<http://digitalenterprise.org/models/models.html>>. Acesso em 14 mar. 2015.

SALIM, César Simões et. al. **Construindo Planos de Negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SEBRAE. **Meios de Pagamentos Digitais.** Brasília: SEBRAE, 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/BIS/Cartilha%20Meios%20de%20Pagamento.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2015.

SPERK, Arthur. **Plano de negócios para um E-Commerce de eletrônicos.** 2011. 153 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Escola de Administração, Porto Alegre: UFRGS, 2011.

_____. **Aspectos legais do E-Commerce.** Brasília: SEBRAE, 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1fb2b554ec81cb7a7da2eeab6ecef4c3/\\$File/5051.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1fb2b554ec81cb7a7da2eeab6ecef4c3/$File/5051.pdf)>. Acesso em 12 mai. 2015.

STEVENS, Robert et al. **Planejamento de Marketing.** São Paulo: Makron, 2001.

STUTELY, Richard. **The definitive business plan.** Grã-Bretanha: Pearson, 2001.

TROJAN, Tomás Handel. **Plano de negócios para uma loja virtual de artigos voltados ao consumo de cerveja.** 2009. 89 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Escola de Administração, Porto Alegre: UFRGS, 2009.

TURBAN, Efraim et al. **Introdução a sistemas de informação.** Uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE INTENÇÃO DE COMPRA REALIZADA
ENTRE OS DIAS 17/11/2015 e 24/11/2015**

1. Você pratica esportes?

- Sim.
- Não.

2. Você compra ou já comprou artigos de vestuário, suplementos alimentares ou materiais esportivos pela Internet? (Mochilas, roupas e artigos para prática de esportes, vitaminas, suplementos alimentares etc.)

- Sim
- Não

3. Você utilizaria um software online em que fosse possível acompanhar seus objetivos de treinamento com o auxílio de profissionais?

- Sim, e pagaria por isso.
- Sim, mas não pagaria por isso.
- Não utilizaria, pois não tenho interesse nesse tipo de serviço.
- Não utilizaria.

4. Você utilizaria um software online em que fosse possível acompanhar seus objetivos de dieta com o auxílio de nutricionistas?

- Sim, e pagaria por isso.
- Sim, mas não pagaria por isso.
- Não utilizaria, pois não tenho interesse nesse tipo de serviço.
- Não utilizaria.

5. Escolha a seguir o serviço que mais te interessaria em um "Portal Fitness" online. Selecione uma ou mais respostas.

- Acompanhamento de dieta e treino por meio de software
- Blog com informações e notícias variadas
- Acompanhamento de dieta e treino com auxílio online de especialistas
- Brechó virtual
- Estampas em camisetas e em outros materiais

6. Qual sua idade?

- Menos de 18
- 18 a 25
- 25 a 35
- 35 a 50
- 50 ou mais

7. Sexo do participante da pesquisa.

- Masculino
- Feminino