

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**MIGUEL RIGHI ALMEIDA**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA LOJA VIRTUAL DE  
DECORAÇÃO E ARTE**

**Porto Alegre**

**2017**

**MIGUEL RIGHI ALMEIDA**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA LOJA VIRTUAL DE  
DECORAÇÃO E ARTE**

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

**Porto Alegre**

**2017**

**MIGUEL RIGHI ALMEIDA**

**PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA LOJA VIRTUAL DE  
DECORAÇÃO E ARTE**

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

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

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

Banca examinadora:

\_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> da Banca: Mariana Baldi

\_\_\_\_\_

Orientador Prof. Dr. Fernando Dias Lopes – EA/UFRGS

## RESUMO

Este trabalho apresentou a elaboração e desenvolvimento de um plano de negócio para uma loja virtual de decoração e arte que atuará como o braço de comércio virtual para a indústria de mobiliário AG Móveis. Os principais produtos a serem comercializados são linhas de bancos em madeiras, linhas de banco em hoving (material náutico), mini-esculturas em madeira e ferro e telas abstratas pintadas em tinta acrílica. Foram pesquisados clientes em potencial, empresas que já estão atuando no mercado digital e no mercado local de Porto Alegre com o objetivo de entender o público alvo, tendências e características deste setor. A pesquisa foi feita por meio do método de pesquisa qualitativa exploratória visando o melhor entendimento de como deve funcionar uma loja virtual de decoração e arte. Dentro do plano de negócio, provou-se atrativo para a AG Móveis investir em um braço comercial totalmente voltado para o e-commerce e foi possível apontar a viabilidade financeira do negócio com um payback no sétimo mês de operação, valor presente líquido de R\$ 53.815,54 e uma taxa interna de retorno de 40%.

## **ABSTRACT**

This essay presented the elaboration and development of a business plan for a virtual store of decoration and art that will act as the virtual commerce arm for the furniture industry AG Móveis. The main products to be marketed are wooden seat lines, hovering bench lines (nautical material), mini-sculptures in wood and iron, and abstract canvases painted in acrylic paint. Potential customers were surveyed, companies that are already working in the digital market and in the local market of Porto Alegre with the objective of understanding the target public, trends and characteristics of this sector. The research was done through the method of exploratory qualitative research aiming at the best understanding of how a virtual store of decoration and art should work. Within the business plan, it proved attractive for AG Móveis to invest in a commercial arm totally focused on e-commerce and it was possible to point out the financial viability of the business with a payback in the seventh month of operation, net present value of R \$ 53,815.54 and an internal rate of return of 40%.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Primeiro produto desenvolvido pela AG Móveis .....	41
Figura 2 - Feira no Sierra Park, ano 2001 .....	42
Figura 3 - Cadeiras em alumínio e rattan .....	43
Figura 4 - Setor de embalagem.....	44
Figura 5 - Linha de bancos em fio de hoving.....	45
Figura 6 - Logotipo .....	51
Figura 7 - Banner para site com banco estay.....	51
Figura 8 - Banner decorativo com peça de roupa do artista.....	52
Figura 9 - Banner para site com quadros e telas.....	52
Figura 10 - Banco Estay .....	56
Figura 11 - Linha de banquetas Apple .....	57
Figura 12 - Linha de banquetas São João .....	57
Figura 13 - Banqueta Archi azul .....	58
Figura 14 - Mini-escultura em rejeitos de madeira .....	58
Figura 15 - Dupla de telas pequenas .....	59
Figura 16 - Atelier com quadros em produção .....	59
Figura 17 - Processo de produção de bancos de madeira .....	71
Figura 18 - Processo de produção de bancos em hoving .....	71
Figura 19 - Processo de produção de telas.....	72

Figura 20 - Processo de venda online.....	73
Figura 21 - Processo de entrega.....	74
Figura 22 - Estrutura organizacional, ano 1.....	78
Figura 23 - Estrutura organizacional, ano 2.....	78

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 - Estratégias de marketing e operacionalizações .....	25
Tabela 2 - Análise de cenários .....	63
Tabela 3 - Forças .....	64
Tabela 4 - Fraquezas .....	65
Tabela 5 - Oportunidades.....	66
Tabela 6 - Ameaças .....	67
Tabela 7 - Gastos com pessoal, ano 1 .....	79
Tabela 8 - Gastos com pessoal, ano 2.....	79
Tabela 9 - Investimento fixo inicial .....	81
Tabela 10 - Custo Fixo Inicial.....	82
Tabela 11 - Custo unitário para bancos de madeira.....	82
Tabela 12 - Custo unitário para bancos em hoving .....	83
Tabela 13 - Custo unitário para telas .....	83
Tabela 14 - Custo unitário para mini-esculturas .....	83
Tabela 15 - Faturamento AG Móveis, ano 1.....	84
Tabela 16 - Faturamento AG Móveis, ano 2.....	84
Tabela 17 - Faturamento e-commerce Enredo, ano 1 .....	85
Tabela 18 - Faturamento e-commerce Enredo, ano 2.....	85
Tabela 19 - Faturamento AG Móveis, ano 1.....	86



Tabela 20 - Faturamento AG Móveis + Enredo, ano 1 .....	87
Tabela 21 - Faturamento AG Móveis, ano 2.....	87
Tabela 22 - Faturamento Ag Móveis + Enredo, ano 2.....	88
Tabela 23 - Fluxo de caixa e demonstração de Payback.....	89
Tabela 24 - Fluxo de caixa e demonstração de VPL.....	89
Tabela 25 - Fluxo de caixa e demonstração de TIR.....	90

## SUMÁRIO

<b>1. DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO.....</b>	<b>14</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	17
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR.....	18
2.1.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	19
2.2 COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	19
2.3 MARKETING DIGITAL.....	23
2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL.....	24
2.4.1 FACEBOOK.....	27
2.4.2 TWITTER.....	27
2.4.3 INSTAGRAM.....	28
2.4.4 WHATSAPP.....	28
2.5 PLANO DE NEGÓCIO.....	28
2.5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	30
2.5.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	30
2.5.3 PLANO DE MARKETING.....	31
2.5.4 PLANO OPERACIONAL.....	35
2.5.5 PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	35
2.5.6 PLANO FINANCEIRO.....	36

<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>39</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	39
<b>4.APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
4.1 HISTÓRICO DA AG MÓVEIS .....	41
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO LOCAL DE DECORAÇÃO E ARTE .....	46
4.3 APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO PROPOSTO .....	49
4.3.1 IDENTIDADE VISUAL .....	50
4.3.2 NOME E LOGOTIPIA .....	50
4.3.3 PEÇAS GRÁFICAS PARA WEBSITE E REDE SOCIAL .....	51
4.4 ESTRATÉGIA DA EMPRESA.....	52
4.4.1 MODELAGEM CANVAS.....	53
4.5 PLANO DE MARKETING.....	55
4.5.1 PRODUTO.....	55
4.5.1.1 BANCO ESTAY: .....	56
4.5.1.2 BANQUETA APPLE .....	56
4.5.1.3 BANCO SÃO JOÃO:.....	57
4.5.1.4 Banqueta Archi: .....	57
4.5.1.5 ADORNOS:.....	58
4.5.1.6 TELAS: .....	59
4.5.2 PREÇO .....	59

4.5.3 PROMOÇÃO .....	60
4.5.4 PRAÇA .....	61
4.6 CENÁRIOS .....	61
4.7 ANÁLISE SWOT .....	64
4.7.1 FORÇAS.....	64
4.7.2 FRAQUEZAS.....	65
4.7.3 OPORTUNIDADES.....	66
4.7.4 AMEAÇAS .....	67
<b>4.8 ANÁLISE DOS MICROAMBIENTES.....</b>	<b>67</b>
4.8.1 A EMPRESA.....	67
4.8.2 OS INTERMEDIÁRIOS DE MARKETING.....	68
4.8.3 FORNECEDORES.....	68
4.8.4 CONCORRENTES .....	68
4.8.5 CLIENTES .....	69
4.8.6 PÚBLICOS.....	69
<b>5. PLANO OPERACIONAL .....</b>	<b>70</b>
5.1 PROCESSOS PRODUTIVOS.....	70
5.1.2 EQUIPAMENTOS .....	72
5.2 PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	72
5.3 SEDE .....	74

5.4 SITE .....	74
5.5 LOGÍSTICA .....	75
5.6 CONDIÇÃO DE PAGAMENTO .....	75
<b>6. PLANO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>76</b>
<b>7. PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>81</b>
7.1 INVESTIMENTO INICIAL e custo fixo.....	81
7.2 CUSTOS VARIÁVEIS COM PRODUTO .....	82
7.3 PREVISÃO DE RECEITA .....	83
8.4 MARGEM BRUTA DE VENDAS .....	86
7.5 Payback .....	88
7.6 VPL .....	89
7.7 TIR .....	90
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>91</b>
<b>9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>93</b>

## 1. DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

O exponencial avanço tecnológico trouxe consigo a constante mudança de ambiente na qual todos nós, habitantes da terra no século XXI, estamos sujeitos. Segundo dados do Suplemento de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) 2015, realizada pelo IBGE, a presença da internet no total de lares brasileiros aumentou de 6,3% em 2004 para alcançar a marca de 57,8% em 2015 – correspondentes a 39,3 milhões de domicílios. Nestes domicílios, 92,1% do acesso a internet foi feito por meio de telefones celulares, enquanto 70,1% o fizeram por meio de microcomputador. Dado esse que se reflete no mercado – em entrevista ao Canal Tech<sup>1</sup> no evento “e-commerce Brasil 2016”, evento referência de e-commerce em território nacional, a diretora de negócios do Facebook Brasil, Priscyla Laham, reforça que o Brasil hoje é principalmente mobile. Com 105 milhões de usuários cadastrados na plataforma e 90% destes usuários acessando a plataforma via mobile, os padrões e hábitos dos consumidores acabam mudando e criando novas oportunidades para as empresas trabalharem. Como é exposto por Priscyla em sua entrevista, segundo métricas do Facebook, hoje já não existe um horário nobre na internet brasileira como antigamente. Pelo grande acesso feito via telefones celulares, foi percebido que as pessoas estão online, praticamente, todo o tempo que estão acordadas e off-line somente quando estão dormindo. Essas informações, apesar de um pouco amedrontadoras no sentido de propósito existencial do ser humano, criam muitas novas oportunidades para as empresas trabalharem e entenderem essa nova jornada de compra do consumidor, que está em constante desenvolvimento.

Claramente podemos observar que desde o início do século até o presente ano, comportamento e padrões de consumo estão mudando. Em relatório anual sobre o mercado de e-commerce, a empresa Ebit confirma que, mesmo em tempos de recessão e crise, o mercado de comércio eletrônico caminha na contramão do varejo físico – enquanto este encolheu mais de 10%

---

<sup>1</sup> <<https://www.youtube.com/watch?v=hiBYII74CII&t=175s>> Acesso em: 22 Mai. 2017, 20:00

nos últimos dois anos, o mercado de e-commerce cresceu 7,4% de 2015 para 2016. Somando o fato de o varejo eletrônico ter melhores condições de preço, à expansão dos smartphones - que dá poder para o consumidor fazer compras a hora que achar mais conveniente e em qualquer lugar que esteja, com a crescente cultura de consumo online que está sendo vista no Brasil – variando de 31,27 milhões de e-consumidores ativos em 2013 para 47,93 milhões de e-consumidores ativos em 2016, o mercado se torna bem esperançoso para o empreendedor. Podemos perceber que, em pouco menos de duas décadas que adentramos o século, o mundo digital gradualmente vem englobando os hábitos de consumo. Setores como o de entretenimento, audiovisual e transporte já são produtos que são fortemente negociados online, bem diferente do cenário que existia em meados dos anos 2000. É de crença do autor, então, que ao analisarmos o passado, podemos projetar e apostar que a grande totalidade das transações e interações humanas será digital - isto é, faremos a grande maioria de nossas transações no âmbito digital e uma minoria no âmbito tradicional offline e a velocidade com que isso tomará as rédeas de nossas vidas é cada vez maior. Inserir-se, portanto, no mercado eletrônico em seus anos iniciais de vida, é investimento na maneira de se fazer business daqui pra frente.

Limeira (2006, p. 69) expõe os três tipos de modelo de negócio para varejo virtual:

- Loja puramente virtual: Vendas diretas e exclusivas pela internet. Não possui loja física
- Lojas participantes de shopping ou leilão virtual: Reúnem diversas lojas em um único ambiente digital.
- Loja virtual de empresas varejistas: Modelo de negócio multicanal - onde a internet é uma extensão da loja física.

O modelo adotado para o negócio em questão é o terceiro, de loja multicanal. Como ponto físico, será usada a loja já em funcionamento na Av. Protásio Alves, chamada AG Móveis. A AG Móveis é uma empresa que atua no setor moveleiro desde 1996, teve momento muito próspero na década de 2000 a 2010 fabricando e vendendo, basicamente, cadeiras e mesas de madeira para território nacional. A partir de 2010, começou a passar por dificuldades financeiras e, desde então, tenta reinventar tanto seu mix de produtos, quanto

a maneira com que os comercializa. A função da loja física da AG Móveis será de showroom e ponto de venda para os clientes de Porto Alegre e região que sentirem a necessidade de conhecer o produto ofertado online pessoalmente. O foco, deste trabalho, contudo, estará no desenvolvimento deste novo braço de comércio virtual. A loja física, inicialmente, continuará com seu nome fantasia AG Móveis e adicionará ao mix de produtos que já comercializa, os produtos da nova marca Enredo.

A loja virtual tem de oferecer preços vantajosos, promoções, bom atendimento, prazos de entrega satisfatórios e meios de pagamento confiáveis. Limeira (2006, p. 71) diz que a estratégia, nesse caso, é integrar as atividades de comercialização, logística e comunicação e otimizar os ganhos de ambos os canais.

Os números para o setor de decoração e design em específico também não decepcionam, o mercado passou por um boom na última década, registrando crescimento de aproximadamente 500% entre 2004 e 2014, segundo informação da Associação Brasileira de Design de Interiores (ABDI). Além disso, a categoria vem subindo e acabou, em 2016, ficando em segundo lugar na lista dos mais vendidos no maior site de vendas online do Brasil, o Mercado Livre. Segundo pesquisa do Kantar Ibope<sup>2</sup> em 2016, mesmo com a desaceleração da economia devido à recessão, o brasileiro não tem deixado de investir seu dinheiro no conforto do lar. Só em Curitiba, a pesquisa mostrou que 41% da população do estado compraram móveis e artigos para a casa, online e offline. Isto nos mostra que o brasileiro consome produtos para o próprio lar e continua a consumi-los mesmo em tempos de crise econômica, provando que existe um sólido mercado nacional.

O presente estudo, portanto, visa estruturar um plano de negócio para uma nova marca de arte e decoração que pretende atuar com foco no modelo de loja virtual e comercializar produtos exclusivamente de indústria de móveis da cidade de Alvorada – RS. A AG Móveis, que terá seu histórico detalhado nos próximos capítulos deste trabalho, vê a necessidade de reinventar não somente o seu mix de marketing, mas sua marca e maneira com que

---

<sup>2</sup> Fonte: Kantar Ibope Media – TGI – Banco: BrY16w1+w2 (Ago15-Set15)V1.0 – Praça Curitiba



comercializa seus produtos. Este plano de negócios, portanto, tem a responsabilidade de não só planejar um novo negócio, mas sim remodelar e trazer para um cenário mais atual toda a estrutura organizacional que existe no presente momento.

Segundo 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”.

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

O plano de negócio visa responder quais características um empreendimento online para o setor de design e decoração deve ter para atuar no mercado de forma eficiente, bem como analisar os concorrentes, analisar e entender qual tipo de consumidor está disposto a comprar, qual tipo de propaganda e publicidade deve ser feita e quanto se deve investir nesses aspectos, se o negócio tem capacidade de retorno sobre o investimento e se é viável financeiramente.

Este trabalho, portanto, toma uma possível oportunidade de negócio como uma oportunidade para planejar e constatar a viabilidade, ou não, do empreendimento. A intenção é fazer um estudo realista, tanto para ser efetivamente usado para a abertura do empreendimento pelo autor, tanto para outros alunos que têm interesse em elaborar um plano de negócio, ou para possíveis empreendedores que necessitam de diretrizes de como formular um plano de negócio para o seu próprio empreendimento.

Provando-se viável, este trabalho e todo o conhecimento obtido serão usados como guia para a abertura do empreendimento em questão. O objetivo principal do autor ao fazer um plano de negócio é não deixar o seu futuro empreendimento tropeçar em erros e barreiras que poderiam ser previstos e solucionados com planejamento, ao contrário do que acontece com 50% das empresas brasileiras que acabam fechando as portas em até 4 anos (SEBRAE, 2008).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem o intuito de levantar conceitos, formatos e materiais que darão suporte no entendimento e desenvolvimento deste trabalho. Será apresentada a estrutura que um plano de negócio deve seguir segundo os estudiosos com o intuito do autor tomar como referência da maneira correta da elaboração do mesmo.

### **2.1 EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR**

Podemos considerar o empreendedorismo como a base do capitalismo – através da prática são gerados empregos, tributos que movimentam a nação e riquezas. Para Baron e Shane (2007, p. 5) é necessário assumir riscos e dedicar tempo e capital. Para os autores, pode-se definir como o processo de criação onde o resultado é um produto ou serviço que ainda não existe no mercado.

Existem duas motivações principais para o empreendedorismo. A primeira reside na oportunidade - onde o empreendedor possui alternativas para adquirir renda, mas ao enxergar uma oportunidade em potencial, vira sua atenção para a construção de um negócio que visa solucionar um problema ou preencher essa lacuna de oportunidade percebida. A segunda motivação é a necessidade, dada pela escassez de alternativas de se obter renda – isto é, o empreendedor se vê encurralado por ter limitadas oportunidades de obter renda e sua única saída é empreender.

O empreendedor, então, é a semente para o empreendedorismo na sociedade. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009) o empreendedor é aquele com a pró-atividade e iniciativa, acaba por transformar recursos sociais e econômicos em algo proveitoso tanto para ele próprio, quanto para a sociedade - que está ganhando uma nova opção de consumo. Peter Drucker (2005, p. 36) complementa “o empreendedor vê a mudança como normal e sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. [...] Isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade”. Por fim, Dornelas (2001, p. 37) caracteriza o empreendedor como “aquele que detecta

uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

### **2.1.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL**

Segundo Dornelas (2008), o movimento de empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma em 1990 quando entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) foram criadas. Antes disso, pouco se falava em empreendedorismo no país devido à falta de condições no ambiente político e econômico. Histórico de entidades como o SEBRAE se confunde com o próprio empreendedorismo no Brasil e Dornelas (2008) diz que, passados 18 anos desde o início da década de 1990, o Brasil tem potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo, comparável ao dos Estados Unidos. Chama atenção, contudo, que desenvolver projetos para aumentar a taxa de empreendedorismo na sociedade por si só não gera desenvolvimento econômico. É necessário se preocupar em criar empresas que são gerados pelo empreendedorismo de oportunidade – que cria empresas com planejamento prévio e tem como objetivo o crescimento e geração de emprego e riqueza.

Pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (2008) mostra que o Brasil tem uma TEA (Taxa de Empreendedores Iniciais) superior à média dos outros países observados – 12,72% enquanto a média dos outros países é de 7,25%. Reforçando que o Brasil é um país de alta capacidade empreendedora, sendo na média 75,58% mais empreendedor que os outros.

## **2.2 COMÉRCIO ELETRÔNICO**

Segundo Albertin (2000), a causa do comércio eletrônico (ou CE) reside na utilização intensa da TI, o que leva ao o que conhecemos hoje como mercado eletrônico e à hierarquia eletrônica – que irá afetar, de forma negativa e avassaladora, todos os negócios que decidirem por não fazer parte. Albertin (2000) adiciona que “a coordenação de fluxos de materiais e serviços passa a ser realizada apoiada na tecnologia, ou melhor, por meio dela” e que o CE

pode ser definido como a compra e venda de informações, produtos e serviços através da rede de computadores em linha, ou internet. Contudo, ainda ressalta que não se resume a isso, permeiam o universo do CE todos os esforços de pré-venda e pós-venda e todos os enfoques para se manter na vanguarda – como pesquisas de mercado, anúncios, suporte a clientes, etc.

Kalakota e Whinston (1997) definem comércio eletrônico de uma maneira interessante, trazendo diferentes definições para diferentes perspectivas. São elas:

a) **Perspectiva da Comunicação:** É a entrega de informação, produtos, serviços ou pagamentos via linhas de telefone, redes de computadores ou qualquer outro meio digital.

b) **Perspectiva do Processo de Negócio:** CE é a aplicação tecnológica na evolução da automatização de transações e *workflows*.

c) **Perspectiva de Serviço:** CE é uma ferramenta que endereça o desejo das empresas, consumidores e gerenciamento para cortar custos de serviço enquanto, ao mesmo tempo, melhora-se a qualidade e a velocidade de entrega do serviço.

d) **Perspectiva On-line:** O CE fornece a capacidade de compra e venda de bens, serviços e informação na internet e outros serviços em linha.

Kalakota e Whinston (1997) explicam que todas as definições acima são válidas, é só uma questão de qual ângulo se escolhe abordar o tema. Claro que essas são observações feitas nos primórdios da era digital, alguns pontos estão obsoletos, mas a maneira com que a ideia é exposta mostra o quão relevante e revolucionário o CE foi e ainda está sendo para o mercado e para a sociedade em geral.

Albertin (2000) analisa o CE caracterizando-o como onipresente, de fácil acesso à informação e com baixo custo de transação. Conclui que:

Assim, os mercados eletrônicos promovem coordenação de atividades de negócio pelas formas de mecanismos de mercado, pela globalização de mercados, por abrir os mercados, pela oferta de acesso mais fácil e por substituir outros mecanismos de coordenação, especialmente hierarquias. (Albertin, 2000, p.54)

Pode-se inferir, então, que a evolução da comunicação beneficiou o relacionamento de empresas e consumidores. O resultado são relações de venda mais eficientes e a constante busca por excelência por parte da empresa para fidelizar esse cliente cada vez mais criterioso e informado e, por consequência, manter-se no mercado.

Baptista e Botelho (2006) trazem os elementos que esses novos consumidores consideram mais importantes no processo de compra em CE.

**a) Preço:** Baptista e Botelho (2006) explicam que, pela internet facilitar a busca por informação e dar ao consumidor o poder de fazer a comparação com todas as lojas que considerar relevante para seu processo decisório – o consumidor tende a ter uma maior sensibilidade aos preços, refletindo em práticas de, na média, preços mais baixos no comércio virtual do que no tradicional.

**b) Confiança:** É exposto pelo autor que existem várias evidências empíricas que mostram que uma das principais barreiras ao desenvolvimento do CE é a falta de confiança dos consumidores para com os varejistas on-line. Fato esse que vêm se provando realidade pelos dados de crescimento astronômicos que o CE obteve do meio da primeira década do milênio para frente no Brasil. Mostrando que os consumidores ainda que resistentes no início começam lentamente perceber as vantagens do CE e, progressivamente, vão simpatizando cada vez mais em um processo contínuo. O nível de confiança, contudo, varia de categoria a categoria de produto/serviço. Por exemplo, os consumidores já tem nível de confiança elevado para comprar comida via comércio eletrônico, mas nível de confiança baixo para comprar um imóvel.

**c) Marca:** Uma variável muito importante para o consumidor no processo decisório é a marca. O autor explica que os consumidores utilizam a marca como uma *proxy* para medir o nível de confiança e credibilidade que aquela empresa tem e, estudos no CE americano de livros evidenciaram que consumidores estão dispostos a pagar mais pelo mesmo produto tendo como única diferença a marca da livraria. “A marca, portanto, foi um atributo determinante da escolha do consumidor. Tais autores afirmam ainda que, por causa das preocupações com segurança, compradores on-line tendem a ter

lealdade de marca para com certos sites onde tiveram experiências positivas.” (Baptista e Botelho, 2006).

**d) Usabilidade do site:** Fatores importantes para a usabilidade do site incluem a facilidade do uso, conteúdo atualizado, tempo de carregamento (download) e conteúdo de relevância para o público-alvo. Podemos fazer uma analogia onde a interface web, ou site, toma o papel do vendedor tradicional de loja e, para isso, deve ter o mesmo objetivo de persuasão à compra que um vendedor tem. Para isso, deve-se dedicar tempo ao descobrimento de como é a jornada de compra do seu público-alvo e adaptar a usabilidade do site para que ela se torne o mais eficiente possível para as especificidades do seu consumidor.

Como já exposto no capítulo anterior, este plano de negócio em específico é, segundo Limeira (2006), para uma loja puramente virtual e o autor elenca em sete pontos os principais desafios e estratégias que, na média, os varejistas on-line encaram e tomam para seu negócio:

**1º ponto:** Atrair público-alvo para o site.

**2º ponto:** Gerar confiança e fidelidade do cliente.

**3º ponto:** Atender as expectativas quanto a prazo de entrega, preço e qualidade do produto e dos serviços.

**4º ponto:** Coordenar rede de parceiros – alavancam negócios e colaboram na rede de relacionamento com clientes.

**5º ponto:** Necessidade de gerenciamento de múltiplos relacionamentos, constantemente formando e dissolvendo conexões.

**6º ponto:** Infraestrutura flexível, robusta e planejada – para aportar grandes taxas de crescimento e, ao mesmo tempo, resistir ao período de construção de confiança.

**7º ponto:** Inovação é a chave para manter-se no topo do mercado.

A partir de todas estas diferentes percepções sobre o CE, podemos concluir que ainda é um mercado em constante desenvolvimento e crescimento. Conceitos de anos atrás podem ser trazidos para o presente momento para esclarecermos o seu surgimento e o seu papel dentro do

capitalismo e da nossa sociedade, as suas vantagens, benefícios, desafios, oportunidades que nos proporciona para alcançarmos nossos objetivos e entendermos as possibilidades que o futuro nos guarda.

## **2.3 MARKETING DIGITAL**

O Brasil tem uma presença forte no âmbito online, segundo pesquisa do Ibope Media, o percentual de brasileiros conectados praticamente dobrou de 2007 até 2011, tendo um salto de 27% para 48%. Além do crescimento de usuários, o país leva o pódio mundial em tempo de conexão média em sites, com um tempo de 48 horas conectadas por mês. Esses dados evidenciam aspectos que influenciam diretamente em como se comporta o consumidor brasileiro, pois esses internautas obtêm informações sobre serviços e produtos que pretendem consumir não somente da propaganda, mas com tudo que está disponível na rede – seja pelo boca-a-boca ou revisões opiniáticas.

De acordo com Torres (2009), o marketing digital é o uso efetivo da internet como ferramenta de marketing, englobando todos os campos já existentes.

A internet se tornou um ambiente que afeta o marketing da empresa de diversas formas, seja na comunicação corporativa seja na publicidade, e continuará afetando o marketing mesmo sem investir um centavo nele. Ao contrário da mídia tradicional, em que o controle é dos grupos empresariais, na internet o controle é do consumidor. Assim mesmo sem participação dela, os consumidores estarão lá falando sobre os produtos e serviços, comparando com os concorrentes e buscando formas de se relacionar com a marca. (TORRES, 2009, p.61)

O marketing digital pode ser entendido, então, como a aplicação de todos os conceitos já vistos no marketing, mas no ambiente digital. De acordo com Chleba (2000), a grande força dessa ferramenta é a interatividade. Onde as exigências, opiniões e dúvidas dos clientes devem ser percebidas como informações valiosas. O cliente, então, nessa abordagem, vira um influenciador, deixando de ser apenas um mero consumidor sem voz.

Oliveira (2003, p.7) enfatiza que “a internet não decretou o fim da propaganda convencional, apenas criou mais formas e meios para o marketing poder exercer a sua função”. Isto é, enfatiza que o marketing como conhecíamos até a chegada do advento da internet não foi morto. Pelo contrário, a internet possibilitou ao marketing crescer, evoluir e inovar na maneira com que influencia consumidores. Como destacam Sharma e Sheth (2004), o advento da internet pode ser comparada ao advento da imprensa ou das estradas de ferro, que mudaram a forma de como as pessoas se comunicavam, o sistema monetário e a forma de comércio.

Segundo Las Casas (2006), é papel do marketing digital selecionar as ações e campanhas que melhor atendam as necessidades de seu público-alvo, utilizando-se da tecnologia para melhorar a prestação de serviços ou produtos e sempre utilizar do seu papel de disseminador da informação de forma coerente, adequando-se às flutuações e comportamento dos usuários ou clientes.

Kendzierski (2009) diz que o marketing digital se resume a todas as ações planejadas pelas empresas com o objetivo de expandir negócios. Portanto, a utilização de ferramentas de marketing se torna imprescindível para que se possa montar uma estratégia de comunicação online efetiva e assertiva, visando a ampliação do negócio, criação de campanhas e fortalecimento de marca.

## **2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL**

O aspecto mais importante para uma estratégia digital concisa, segundo Torres (2009), é a elaboração ou disseminação de conteúdo de qualidade, pois é a primeira e mais importante forma de contato com o consumidor. Torres (2009) ainda enfatiza a importância do conhecimento de quem é o público-alvo, o que se pretende dele e como se comporta, pois só assim seria viável a elaboração de um material atrativo que interesse e engaje o cliente.

Torres (2009) expõe um modelo simples onde quatro comportamentos usuais do consumidor online são evidenciados, seriam eles: Relacionamento, Informação, Comunicação e Diversão. Essa visão é baseada puramente em como se comporta o consumidor quando está on-line, o que acaba por



segmentar e dirigir as estratégias de marketing digital de uma maneira mais direta e genérica. Com a constante mudança e evolução da internet, é perigoso generalizar, mas é sim necessária a adoção de um modelo para que se possa montar um planejamento estratégico e operacional baseado na visão do consumidor. Sempre o botando como centro.

O quadro abaixo, adaptado de Torres (2009), relaciona as estratégias de marketing, estratégias de marketing digital, suas operacionalizações e as plataformas na qual se baseiam.

**Tabela 1 - Estratégias de marketing e operacionalizações**

Estratégias de Marketing	Estratégias de Marketing Digital	Ações táticas e Operacionais	Plataformas
Comunicação corporativa e Relações Públicas	Marketing de Conteúdo	Geração de conteúdo e Marketing de busca	Blogs, SEO/SEM
Marketing de Relacionamento	Marketing nas mídias sociais	Ações em redes sociais e ações com blogueiros (as)	Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter, LinkedIn, entre outras.
Marketing Direto	E-mail Marketing	Newsletter, promoções e lançamentos	E-mail e SMS
Publicidade e Propaganda de Marketing de Guerrilha	Marketing Viral	Postagens em geral (vídeo, gifs, textos, etc)	Redes sociais, Youtube e Widget virais

Publicidade e Propaganda e Branding	Publicidade on-line	Banners, Podcasts, Videocasts, Widgets e Jogos Online	Sites e blogs, mídias sociais e Google AdWords.
Pesquisa de Mercado e Branding	Pesquisa on-line	Bancas e clipping, monitoramento de marca e monitoramento de mídias	Google, Redes Sociais e Clipping.

Fonte: Adaptado de TORRES (2009, p. 69)

É destacado por Torres (2009) que essas estratégias são interdependentes e se subdividem:

**Marketing de Conteúdo:** A primeira e mais importante forma de contato com o cliente/usuário. É o conteúdo que se elabora para nutrir o site/página.

**Marketing nas Mídias Sociais:** Sites construídos para a interação interpessoal. Isto é, plataformas que as pessoas utilizam para expressar suas opiniões, acompanhar conteúdo de quem lhes interessam e se manterem informadas sobre o que está acontecendo na sociedade.

**Marketing Viral:** É a comunicação “boca-a-boca”, um determinado assunto pode virar viral pelo número de pessoas que estão comentando sobre o assunto, usando hashtags e compartilhando determinado conteúdo. Denomina-se viral pela rapidez com que se espalha.

**E-mail marketing:** É uma forma de comunicação empresarial onde se dispara mensagens com conteúdo específico, seja de relacionamento ou com fins de venda, para destinatários específicos e de maneira segmentada.

**Publicidade on-line:** São banners de propaganda, que normalmente aparecem como pop-ups indesejáveis ou ao lado de algum site que elabora conteúdo. São como outdoors digitais, mas que com o tempo ganharam muito mais recursos.

**Pesquisa on-line:** É uma maneira de se conhecer o público-alvo. Entender como se comportam e delimitar estratégias específicas que os atinjam.

**Monitoramento:** Ação estratégia que visa integrar todas as ações estratégicas e operações já aplicadas. O monitoramento serve para a análise de performance de campanhas e ações, evidenciando os resultados positivos e negativos para que se possa planejar com mais embasamento os próximos passos.

Percebe-se, então, que o marketing digital é o conjunto de ações estratégicas, sendo cada ação composta de sua própria tática e operação, mas que de forma interdependente, gera os resultados de acordo com os objetivos da empresa.

#### **2.4.1 FACEBOOK**

Hoje em dia, a rede social com mais usuários cadastrados, o Facebook, foi fundada em 2004 por Mark Zuckerberg. Focada em relacionamento, o Facebook é uma plataforma utilizada para conectar pessoas com outras via perfis virtuais construídos pelos próprios usuários. Estes usuários compartilham pensamentos, opiniões, fotos, vídeos, notícias - enfim, qualquer coisa que quiserem.

Inicialmente, foi projetado para haverem somente perfis pessoais, mas com o passar do tempo, empresas começaram a usar a rede para manter uma relação mais próxima com seus clientes e, hoje em dia, é um veículo de mídia poderoso com estrutura para suportar essas empresas e acaba movimentando milhões de dólares em anúncios, sendo vista como uma das mais influentes ferramentas de marketing disponíveis.

#### **2.4.2 TWITTER**

Fundado em 2006 por Jack Dorsey, Evan Williams, Biz Stone e Noah Glass, o Twitter é uma rede social com suas peculiaridades. Não é permitido mais de 140 caracteres por postagem e opera como um “micro-blog”. A grande vantagem reside na praticidade das mensagens, pois como são curtas,

despertam a necessidade de síntese por parte do usuário e, além disso, as tornam muito leves, fazendo com que cheguem mais rápido aos seus destinos.

Junto com o twitter, surgiram as famosas hashtags, que são palavras ou frases antecidas do caractere “#”. Através delas, podemos saber o que é mais falado pela comunidade global ou de uma área específica. Por mais insignificante que as hashtags parecem ser, foram uma revolução na forma de como se comunicar na era digital.

### **2.4.3 INSTAGRAM**

Criada em 2010 por Kevin Systrom e Mike Krieger, o Instagram era uma rede social restrita a usuários de iPhone e projetada somente para a postagem de fotos com filtros disponíveis para customizá-las.

Hoje em dia, as fotos ainda são o que movimenta a rede social, mas desde que foi comprada pelo Facebook, foi implementado o mesmo sistema de patrocínio e anúncios, onde um algoritmo define o que vai aparecer em seu feed pelos seus interesses, likes e por quem segue.

Os usuários tem o seu perfil, que funciona como um álbum ou um portfólio onde todas os seus registros podem ser acessados por outros usuários, caso não haja restrição de privacidade.

### **2.4.4 WHATSAPP**

Aplicativo de mensagens instantâneas, vídeos e áudios fundado em 2010 por Brian Acton e Jan Koum foi comprado pelo gigante Facebook em 2014 e, em 2016, atingiu a marca de 1 bilhão de usuários.

Sem estrutura que suporte patrocínio de anúncios, o Whatsapp ainda é um território inóspito para organizações, porém é uma das ferramentas de comunicação mais poderosas existentes na atualidade e, por permitir a organização de grupos de conversas com até 256 pessoas, pode fazer alguma notícia, imagem ou áudio viral em questão de minutos.

## **2.5 PLANO DE NEGÓCIO**

Segundo fundamentos de Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o Plano de Negócio é um documento preparado pelo empreendedor com a finalidade de descrever os elementos externos e internos que têm relevância no início de uma empreitada rumo à criação de uma empresa. Elabora-se um plano funcional aliado com um plano de marketing, de finanças, de produção, de operação e de recursos humanos.

Dornelas (2001) afirma que não existe uma estrutura rígida a ser seguida cegamente. Cada negócio tem suas peculiaridades e o plano deve ser moldado para atender as necessidades específicas da empresa em questão. Contudo, o autor defende um número mínimo de seções que possibilitam o entendimento completo do negócio.

Este negócio em questão irá seguir a seguinte estrutura:

- i. Sumário Executivo**
- ii. Apresentação da Empresa**
- iii. Plano de Marketing**
- iv. Plano de Recursos Humanos**
- v. Plano operacional**
- vi. Plano financeiro**

Faz-se o plano, essencialmente, pelas desanimadoras taxas de mortalidade que as empresas brasileiras têm nos primeiros anos de vida. Segundo SEBRAE (2013), mesmo com a taxa em queda, 24,4% das empresas constituídas em 2007 fecharam as portas em até 2 anos. Os principais motivos dessa alta mortalidade são a falta de planejamento adequado, desconhecimento sobre o ramo e a falta de habilidade gerencial.

Por fim, Dolabela (2000, p.164) diz que “O Plano de Negócio é, antes de tudo, o processo de validação de uma ideia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa”. Isto é, o plano de negócio é uma avaliação prévia de onde o empreendedor está pisando – que tipo de concorrência vai encontrar, quanto custará para por o negócio em andamento, quais são as expectativas de retorno, etc.

Nas seguintes seções deste trabalho pretende-se aprofundar e conceituar todas as partes que irão compor o plano de negócio finalizado.

### 2.5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo, segundo Dornelas (2001), mesmo que apareça em primeiro lugar no plano, deve ser a última coisa a ser elaborada. Esta seção do plano, segundo o autor, deve ser objetiva e ter, no máximo, uma página. Contudo, a objetividade não é sinônimo de superficialidade. É importante ressaltar as competências dos responsáveis, os produtos, serviços e a tecnologia, o mercado potencial, elementos de diferenciação, previsão de vendas, rentabilidade e projeções financeiras e a necessidade do investimento. Deve-se tratar o leitor como futuro investidor e conseguir sintetizar tudo de relevante e essencial ao projeto. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) reforçam que o sumário executivo deve ser escrito especialmente para o tipo de leitor que deseja se alcançar – seja ele um investidor, um acadêmico, etc.

Dornelas (2001) traz em seu artigo perguntas-base para auxiliar na elaboração do sumário. São elas:

**Onde:** Onde sua empresa está localizada e onde estão seus clientes e mercado.

**Por quê:** Porque você precisa do dinheiro que possivelmente será investido na sua empresa. Especificar onde a verba será aplicada traz segurança ao possível investidor.

**Como:** De quê maneira o dinheiro será empregado? Quais as taxas de crescimento e como está a sua empresa no presente.

**Quanto:** Qual a quantia necessária e como se dará o retorno sobre esse investimento.

**Quando:** Quando a empresa foi criada, em qual momento você fará uso da verba que possivelmente será investida e quando ocorrerá o payback.

### 2.5.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Nesta seção, o empreendedor deve descrever aspectos de sua empresa ao leitor. Osterwalder (2011) diz que é interessante ilustrar desde a concepção da ideia, o propósito da empresa e a sua natureza.

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

Dornelas (2001) nos explica, então, que um dos principais pontos, se não o principal, é apresentar a organização da empresa no seu âmbito gerencial – exaltar as experiências passadas dos futuros gestores, assim como suas formações acadêmicas e provar ao futuro investidor que a empresa será gerida por pessoas capacitadas. Por fim, deve-se apresentar a sua faceta mais burocrática, como sua razão social, CNPJ, capital social, etc.

### **2.5.3 PLANO DE MARKETING**

Para Dornelas (2001), a seção de plano de marketing é a mais importante em um plano de negócios, pois é a partir dele que são definidas as estratégias, diretrizes, objetivos e metas da empresa. Kotler (2007, p. 69) diz que “O Plano de Marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”. Nesse sentido, o plano de marketing resulta na definição da visão, missão, análise de ameaças e oportunidades externas, forças e fraquezas e na estratégia como um todo.

Westwood (2007) define que, primeiramente, é necessário estabelecer objetivos corporativos, isto é, definir o que a empresa pretende ser em um determinado período.

Logo após a definição dos objetivos corporativos, define-se o mix de marketing, ou os 4P's. Kotler e Armstrong (2007) caracterizam o mix de marketing como o conjunto de ferramentas táticas de marketing que a empresa deve combinar na medida correta para que o mercado responda da forma com que se espera. Basicamente consiste em tudo que a empresa puder fazer para influenciar no aumento de demanda do seu produto, ou seja, para que seu produto se torne desejado.

Kotler e Ketler (2012) conceituam os 4Ps:

**Preço:** Os autores defendem que preço é a única variável do mix de marketing que, efetivamente, produz receita. O elemento preço deve ser tratado como um fator de percepção de valor do cliente. Isto é, a empresa não deve ser o elemento balizador nesse sentido, mas sim o cliente. Através de políticas de preço, a empresa pode gerar demanda ou diminuí-la. Por exemplo, um produto como quadros de arte tendem somente a serem percebidos como de qualidade se o preço for compatível com a promessa feita pela marca/artista. A maneira mais usual de se precificar produto é através do “*mark-up*”, onde se determina uma taxa de lucro a ser somada com o custo, formando o preço final.

**Produto:** Os autores definem como produto tudo aquilo que pode ser ofertado no mercado e satisfaz uma necessidade ou desejo. Nesta parte, se definem as características e qualidades do produto – peso, cor, durabilidade, etc.

**Praça:** É a maneira com que o produto sai do fornecedor e chega até o cliente, isto é, a distribuição. Nesta seção, é necessário detalhar todos os intermediários e caminhos pelos quais o produto passa antes de chegar ao seu consumidor final. A distribuição pode ser feita em venda direta ao consumidor final, como acontece em uma padaria, ou com o auxílio de diversos distribuidores, como acontece com o mercado industrial. É de extrema importância que o produto chegue ao seu consumidor final mantendo todas as características de qualidade inicial – cor, textura, funcionalidade.

**Promoção:** Para os autores, é a peça fundamental para a venda do produto. Kotler e Ketler (2012) afirmam que não é suficiente para a empresa gerar demanda somente pela qualidade do produto, preço e distribuição. Atualmente, deve-se preocupar com a comunicação feita aos clientes e como esses percebem a marca de volta. A promoção é fundamental para a conscientização e fixação da marca como escolha por parte dos consumidores.

Dolabela (1999) caracteriza a próxima seção do plano de marketing, a análise ambiental e setorial, como voltada para o conhecimento dos clientes, dos fornecedores, dos concorrentes e do ambiente em que a empresa pretende



atuar. Kotler (2007) afirma que a empresa e os atores envolvidos operam em um macroambiente compostos por forças “não-controláveis” que se traduzem em ameaças e oportunidades. Para a análise, Kotler (2007) conceitua seis forças principais que compõe esse macroambiente:

- a) **Ambiente Econômico:** Forças que afetam o poder de compra e o poder de consumo. Ex.: Distribuição de renda
- b) **Ambiente Natural:** Força que envolve as matérias-primas necessárias para a composição do produto/serviço ou que derivam dela. Ex.: Custo de energia, poluição, intervenção governamental.
- c) **Ambiente Demográfico:** Manter-se atualizado sobre as tendências e mudanças de estrutura familiar, faixa etária, mudanças populacionais e geográficas.
- d) **Ambiente Tecnológico:** Manter-se atualizado sobre novas oportunidades que permeiam a utilização de novas tecnologias.
- e) **Ambiente Político:** Força representada pelas leis, pressões populares, agências governamentais que de alguma maneira alteram ou afetam a área de atuação da empresa.
- f) **Ambiente Cultural:** Força que atua em forma de instituições ou outras formas e afetam valores básicos, percepções e o comportamento de uma sociedade em específico.

Esse esforço todo tem como objetivo a verificação da viabilidade do negócio e a elaboração da estratégia de marketing para que o produto/serviço quando for ofertado, tenha suas chances de sucesso potencializadas e, conseqüentemente, suas chances de fracasso minimizadas.

É necessário, ainda, fazer uma análise do micro ambiente. Kotler (2007) define o microambiente pelas forças que afetam a capacidade da empresa de ofertar seu produto/serviço. São elas:

- a) **A empresa:** Como a empresa se relaciona internamente. Isto é, como os setores independentes (administração, compras, finanças, etc.) se relacionam entre si.

- b) **Os Intermediários de Marketing:** Auxiliam na promoção, na venda e na distribuição dos bens aos consumidores finais. São os revendedores, empresas de distribuição, etc.
- c) **Os Fornecedores:** Quem provê os recursos necessários na produção dos bens ofertados pela empresa. É a cadeia de suprimento.
- d) **Os Clientes:** Kotler (2007) afirma que existem cinco tipos de mercados clientes – mercados consumidores (consumo final), mercados industriais, mercados revendedores, mercados governamentais e mercados internacionais.
- e) **Os concorrentes:** Para se manter no mercado, é dever da empresa fazer com que os seus bens se sobressaiam em relação aos dos concorrentes e alcançar vantagens estratégicas.
- f) **Os Públicos:** Qualquer tipo de grupo que tenha interesse real ou potencial nos bens ofertados pela empresa.

Dornelas (2014) ressalta que esta é a parte mais delicada de um plano de negócio. Todas as outras partes irão derivar de como os diferentes elementos foram avaliados na análise situacional. É feita uma análise crítica a cerca da própria empresa e a cerca do mercado externo como um todo. Ter o conhecimento do que está acontecendo no mercado externo, analisado em comparação com as informações internas dão ao empreendedor uma visão geral de onde ele está posicionado e qual terá de ser o papel da sua empresa. Com os dados em mãos, utiliza-se a ferramenta SWOT, que significa Strengths (Pontos Fortes), Weakness (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Relacionam-se os pontos fortes e fracos (dados internos) com as oportunidades e ameaças (dados externos). A ferramenta SWOT possibilita ao empreendedor fazer uma série de suposições claramente entendidas que, mais tarde, irão tomar a forma de uma estratégia. É necessário, contudo, antes de desenvolver as estratégias e ações de marketing ter objetivos bem claros, por que somente com metas bem definidas se consegue medir a efetividade das estratégias postas em prática e atualizá-lo conforme o ambiente se altera.

#### **2.5.4 PLANO OPERACIONAL**

Dornelas (2011) caracteriza essa seção como esclarecedora da estrutura da empresa, como são seus processos produtivos, seus recursos humanos e tecnologia necessária. Sugere que o empreendedor, ao elaborar o Plano Operacional, seja sucinto e direto em suas respostas.

O autor sugere que esta seção contemple as seguintes questões:

- a) Organograma;
- b) Processos necessários para o funcionamento da empresa (contempla processos de negócios e processos de produção e manufatura);
- c) Máquinas e tecnologia necessária para a produção dos bens;
- d) Política de RH (Recursos Humanos);
- e) Fornecedores;
- f) Layout;

#### **2.5.5 PLANO DE RECURSOS HUMANOS**

Esta seção se encarrega de descrever como a empresa está estruturada legalmente. Gil (2001) esclarece que as atividades de gestão de pessoas envolvem a análise e descrição dos cargos, identificação de necessidade de mão-de-obra, treinamentos, remunerações, demissões e avaliações.

Dornelas (2014) diz que esta seção tem como utilidade embasar o recrutamento, treinamento, a expressão da cultura da empresa para seus colaboradores e estimar custos com recursos humanos. O autor reforça que alguns pontos específicos como critérios de seleção, estrutura da organização e compensações são necessários desde o início para a empresa crescer de maneira planejada.

## 2.5.6 PLANO FINANCEIRO

É objetivo da seção de Plano Financeiro refletir tudo que foi exposto nas outras seções do Plano de Negócio em número. Isto é, deve apresentar todas as ações planejadas da empresa em projeções futuras. Um Plano Financeiro, segundo Dornelas (2001), deve conter as seguintes subseções:

- a) Investimentos Iniciais
- b) Apuração dos Resultados
- c) Fluxo de Caixa
- d) Payback
- e) Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL)

A intenção desta seção, segundo o autor, é pressupor a viabilidade financeira da empresa através do levantamento, ordenamento e coleção de dados. Dolabela (2007) caracteriza a subseção de investimentos iniciais o ponto de partida para o Plano Financeiro e ressalta que é composto por três partes: despesas pré-operacionais; investimentos fixos e capital de giro.

As despesas operacionais são todos os custos que antecedem a operação da empresa, isto é, todos os custos necessários para abertura de empresa. Os investimentos fixos contemplam os custos com maquinário, reforma, mobiliário, contas de telefonia, etc. Por último, os custos referentes ao capital de giro contemplam todos os gastos para início da operação da empresa, que mais tarde serão cobertos pela geração de receita da empresa, mas no início devem ser cobertos pelo empresário.

Dolabela (2008) caracteriza a subseção de Apuração dos Resultados como a resposta para o empresário entender qual a capacidade de geração financeira da empresa. O autor traz os pontos que acredita ser mais relevantes para elaboração da subseção:

- a) Preço de Venda / Receita Bruta de Vendas: Para projetar receitas, é necessário definir um preço de venda para os bens que serão ofertados. Os preços dos concorrentes, a qualidade percebida dos

bens e o custo de produção são os fatores que, quando somados, traduzem o preço de venda;

- b) Impostos, contribuições e obrigações: Toda a empresa deve desprender de uma quantia para impostos, contribuições e obrigações incidentes de sua operação. Este levantamento é necessário, pois aumenta o custo de produção e para que a empresa não fique inadimplente aos olhos do governo;
- c) Receita Líquida de Vendas: É o resultado da dedução de todos os impostos e contribuições da Receita Bruta de Vendas;
- d) Custo do Produto Vendido: Divididos entre variáveis e fixos, os custos referentes à venda dos bens. Os variáveis flutuam e dependem da quantidade de bens produzidos, enquanto o fixo é referente à manutenção do negócio e não mantém proporcionalidade direta com a quantidade produzida;
- e) Margem de Contribuição: Valor obtido da diferença entre a Receita Líquida de Vendas e os Custos do Produto Vendido;
- f) Despesas Operacionais: Podem ser caracterizados como custos fixos. Contemplam as despesas administrativas, de venda, de marketing e despesas gerais;
- g) Resultado Operacional: É o valor obtido antes de deduzirmos o Imposto de Renda (IR) devido;
- h) Resultado Antes do Imposto de Renda (IR): É o lucro que a empresa obtém antes de deduzir o IR.
- i) Imposto de Renda (IR): Aplicado somente na constatação de lucro real, para Pessoas Jurídicas (empresas);
- j) Lucro Líquido: Resultado final da empresa, após serem deduzidos todos impostos, contribuições e custos.

Segundo, Zdanowicz (2002) o Fluxo de Caixa é o controle de todas as entradas e saídas no caixa, isto é, as receitas e despesas. É constituído pela estimativa do investimento inicial, saldo de caixa inicial, total de entradas, total de saídas, saldo no período, reserva de capital, depreciação e fluxo líquido de caixa. Pode-se inferir que é a principal

ferramenta para gerenciamento, controle e planejamento financeiro do empresário.

Ross (2013) caracteriza o Payback como o prazo determinado, ou previsto, para a recuperação do capital inicial investido na empresa. É de extrema importância, pois caracteriza o empreendimento e, conseqüentemente, o investimento, como de curto, médio ou longo prazo. Este é um critério decisivo para o empresário, pois é aqui que ele vai entender o quanto terá de trabalhar para recuperar o seu capital e, quanto maior o prazo de Payback, mais arriscado e menos interessante o empreendimento se torna. Contudo, Dornelas (2014) afirma que o Payback não contempla o valor do dinheiro no tempo e nem os fluxos de caixa projetados para além do Payback, fazendo com que se torne necessário a avaliação do investimento por outros meios.

O Valor Presente Líquido (VPL) se concentra em trazer os valores projetados para o presente através da equação:

$$VPL = (F1/(1+X)^1 + F2/(1+X)^2 + F3/(1+X)^3 + \dots + Fn/(1+X)^n) - I$$

VPL = Valor Presente Líquido

Fn = Fluxo de caixa após impostos no ano n

N = Vida do projeto em anos

X = Taxa de desconto (taxa de retorno exigida para o projeto)

I = Investimento inicial

Entende-se que, se o valor encontrado for maior que zero, o negócio é considerado viável. Caso contrário, o negócio tende a apresentar prejuízo.

Por fim, a TIR (Taxa Interna de Retorno) é quando igualamos a equação a zero e o empresário encontra a taxa mínima de atratividade do negócio.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo, será abordada a natureza do estudo proposto e as ferramentas e métodos utilizados para coleta de informações dos dados.

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

A primeira parte do trabalho consistiu na análise de dados secundários abertos ao público que foram fornecidos por artigos, planos de negócios passados, livros, revistas e órgãos como IBGE e SEBRAE e de diversas conversas informais realizadas dentro da AG Móveis.

Foram abordadas diferentes visões, opiniões e experiências de diversos autores ao longo do plano, mas ao final todas as informações foram estruturadas de acordo com as diretrizes trazidas por Dornelas (2009) e Hirsch e Peters (2009).

Todos os dados secundários recolhidos serviram para elaboração do plano de marketing – parte mais importante do plano de negócio segundo Kotler e Keller (2006). Definiu-se o setor de atuação da empresa e foram levantados os possíveis cenários de mercado. Essa base de informação serviu como balizadora para a formação de objetivos e estratégias de marketing. Kotler e Keller (2006) defendem que tanto as informações do ambiente externo (mercado e concorrência) quanto de ambientes internos (operação e gestão) devem ser levantadas. As informações coletadas para a definição do ambiente externo foram trazidas de buscas realizadas online em sites de pesquisa (Google), assim como em revistas e blogs renomados do ramo (revista exame, portal G1, entre outros). As informações referentes ao ambiente interno da empresa foram recolhidas como referência de outras empresas que atuam no mesmo ramo de comércio eletrônico, mas não necessariamente no mesmo nicho de decoração e arte. Todas as características, peculiaridades e tendências do mercado foram complementadas pelos dados obtidos em conversas informais.

Para a elaboração do plano de recursos humanos e operacional, foi preciso pesquisar as estruturas organizacionais e de operação de empresas já em funcionamento e adaptar a realidade da empresa deste trabalho.

O plano financeiro teve como diretrizes teóricas as obras de Ross (2013) e Zdanowicz (2002). Foi necessário recolher informações de mercado referente a custos para poder se estimar investimento inicial, custos fixos, custos variáveis, taxas e impostos e projeções financeiras para dois anos.

Ao final, foi montada a matriz SWOT com as informações obtidas no plano de marketing e a elaboração da estratégia dos 4 P's que serão adotados pela empresa. Foram abordados os processos de criação de produto até de logística para a entrega dos mesmos, visando minimizar os possíveis erros que irão surgir ao longo da cadeia. Ao final foram utilizadas as informações referentes a custos para projetar financeiramente os investimentos e as receitas.



## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A partir deste capítulo o plano de negócio é de fato apresentado em sua divisão já contextualizada no capítulo de referencial teórico.

### 4.1 HISTÓRICO DA AG MÓVEIS

Ari Guiomar de Almeida, fundador da AG Móveis, iniciou sua carreira dentro do mercado moveleiro em 1982, trabalhando como vendedor em algumas lojas de Porto Alegre, onde permaneceu até 1988. A partir deste ano, surgiram oportunidade de trabalhar como representante de vendas em Porto Alegre para fábricas de Santa Catarina e Rio de Janeiro. Neste cargo de representante de vendas, conheceu muitas pessoas que atuavam no mesmo setor e, finalmente, em 1996 tomou a iniciativa de iniciar a sua própria empreitada - nascia assim a AG Móveis, em março de 1996, em um pavilhão no bairro Morro Santana. Foi desenvolvida uma linha de produtos inspiradas em um encarte de revista de design de Londres, que lhe foi dada por um amigo que havia viajado à Inglaterra. O encarte mostrava algumas peças de mobília e trazia uma inovação em questão de material para época: o alumínio. Foram desenvolvidas bases de mesas, cadeiras, mesas de centro e mesas laterais com desenho próprio da AG Móveis, feitos pelo próprio empresário.

**Figura 1 - Primeiro produto desenvolvido pela AG Móveis**



Fonte: Acervo AG Móveis

A operação iniciou somente com o empresário e um funcionário contratado que auxiliava na produção. Toda a montagem e concepção dos produtos eram feitos internamente, enquanto os serviços de fundição, polimento e acabamento do alumínio eram terceirizados. Esta primeira fase da empresa pode ser compreendida até o ano de 2001, onde vendiam-se os produtos, principalmente, para estados do sudeste (SP e RJ) e nordeste (BA e CE) e frequentou de 1999 à 2001 as feiras de móveis no Sierra Park, em Gramado.

**Figura 2 - Feira no Sierra Park, ano 2001**



Fonte: Acervo AG Móveis

A partir de 2001, o negócio começou a tomar diferentes formas, as cadeiras, em específico, começaram a vender muito mais do que os outros produtos e a atenção da fábrica estava, basicamente, em suprir essa demanda. Além disso, o alumínio já não estava sendo tão bem aceito no mercado e houve a necessidade de inclusão de rattan na linha de produtos, uma fibra natural que se trança em volta da estrutura do móvel, e do aumento do uso de madeira nas estruturas que antes eram exclusivamente de alumínio. Este processo foi contínuo até o alumínio ser substituído totalmente pelo rattan e a madeira.

**Figura 3 - Cadeiras em alumínio e rattan**



Fonte: Acervo AG Móveis

Neste mesmo ano de 2001, a empresa adquiriu um terreno de dois hectares na cidade de Alvorada, onde construiu pavilhões com 1060m<sup>2</sup>. Com uma nova casa e muito mais espaço, a partir de 2001 a empresa começou a crescer. Neste período, preocupou-se em expor seus produtos em feiras de móveis e ampliar sua rede de contatos, pois todas as vendas eram feitas pelos representantes que atuavam em seus estados de origem. Estas feiras, organizadas pela ABIMAD (Associação Brasileira de Móveis e Decoração), eram uma ponte entre fabricantes, lojistas e profissionais do ramo e foram muito importantes para o crescimento da empresa.

#### Figura 4 - Setor de embalagem



Fonte: Acervo AG Móveis

Um marco para a história da empresa foi a aquisição da loja própria em Porto Alegre, na Av. Protásio Alves, 2889. Com um espaço físico dentro da cidade, a empresa conseguiu ter contato direto com os seus consumidores finais, passando a trabalhar também com projetos junto de arquitetos e designers em um nível mais pessoal e planejados especialmente para um cliente. Todos os produtos da loja até hoje são abastecidos pela fábrica de Alvorada, com exceção dos estofados, que são comprados de diversas fábricas do Brasil.

O cenário foi bastante próspero para empresa no período de 2001 à 2010, crescendo tanto em faturamento, quanto em qualidade de produto, mix de produtos e em nível de estrutura organizacional, chegando a ter 19 funcionários contratados e 12 funcionários terceirizados. Contudo, a partir de 2010, os representantes passaram a ter muitas dificuldades no fechamento de vendas e, com isso, o faturamento caiu drasticamente e um processo de redução da estrutura organizacional foi inevitável. Demitiu-se a maioria dos funcionários que trabalhavam na fábrica e, em 2013, restaram somente 4 pessoas na produção e duas vendedoras na loja. Neste período de 2010 a 2013, a empresa passou por adaptações em sua atuação - já não concentrava mais sua atenção na produção em massa de, principalmente, cadeiras, mas



sim em peças de mobília para serem vendidas diretamente na loja, onde se conseguia muito mais margem de venda, por ser uma loja própria direto de fábrica.

Em 2013, somada a má fase da empresa com o início da recessão e uma necessidade de se reinventar, o empresário tomou a decisão de adequar a sua produção para o cenário atual de mercado local, isto é, a venda direta aos consumidores finais. Voltou-se quase que exclusivamente para o abastecimento de produtos para a loja própria e para o estudo de materiais, arte e design com o objetivo de criar peças decorativas autorais. Iniciou com um projeto de desenvolvimento de uma banqueta feita com um material bem diferente do que estava acostumado a trabalhar: o hoving, fibra de vidro utilizada para fins náuticos. Após aproximadamente dois anos de pesquisa e desenvolvimento, a banqueta foi concebida e premiada no 30º Prêmio Design Museu da Casa Brasileira, em São Paulo. Incentivado pela boa aceitação do conceito do produto, o empresário decidiu evoluir progressivamente sua veia artística e, em paralelo com a administração da fábrica e da loja, iniciou o desenvolvimento de cada vez mais peças inusitadas de mobília simples e versátil (bancos, mesas de centro e mesas laterais).

**Figura 5 - Linha de bancos em fio de hoving**



Fonte: Acervo AG Móveis

Em conjunto com o desenvolvimento dessa nova linha de mobília, também começou a confeccionar artesanalmente e pintar telas em tinta acrílica e criar mini-esculturas de madeira e ferro, feitas a partir da reutilização de pedaços de madeira que eram descartados na fábrica. A partir daí, viu a oportunidade de vender os seus produtos online, mas necessitava de uma nova marca que representasse toda essa evolução e reinvenção que a AG Móveis passou. Surge assim, a Enredo.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO LOCAL DE DECORAÇÃO E ARTE

Para ser coerente com a intenção do negócio que este trabalho se refere, será feita a análise setorial de dois mercados independentes - o de arte e o de decoração residencial; que muitas vezes se misturam, mas em seus extremos, possuem diferenças de objetivo e foco. Após a caracterização independente de ambos setores, serão levantados algumas empresas, preferencialmente de Porto Alegre, que já atuam em ambos os ramos e suas características.

O mercado brasileiro de decoração residencial se mantém forte no primeiro trimestre de 2017 e supera o crescimento de 21% do mesmo período do ano de 2016, segundo dados de pesquisa realizada pela Multicrédito Inteligência e Tecnologia e veiculada pelo portal Terra<sup>3</sup>. Na mesma matéria são expostos dados da Pixys Consumo, ferramenta de dimensionamento de mercado do Ibope Inteligência, que mostra que os consumidores que mais gastam com o setor podem ser considerados de classe média e representam 42% do faturamento total do setor. Podemos inferir, então, que mesmo em situação de crise financeira no país, o lar ainda continua sendo uma prioridade para o brasileiro, que segue investindo em decoração e mobília. O interesse da população no setor reflete também nas pesquisas online no Mercado Livre - plataforma mostra que a categoria "Casa, Móveis e Decoração" liderou entre 2011 e 2015 nas buscas e um dos produtos mais procurados foi o papel de parede. Ainda no âmbito digital, de acordo com a 2ª Pesquisa do Varejo Online, realizada pelo SEBRAE, em parceria com o E-commerce Brasil, o setor Casa e Decoração aparece em segundo lugar na liderança de segmentos no comércio eletrônico.

O setor de arte em específico, segundo a quarta pesquisa Setorial Latitude<sup>4</sup>, feita anualmente sobre o mercado de arte brasileiro, realizada pela

---

<sup>3</sup> < <https://www.terra.com.br/noticias/dino/segundo-dados-mercado-de-decoracao-residencial-teve-aumento-de-21-no-ano-de-2016,8eb2d88674f850a9db68951e260edec3992y7c3y.html>> Acesso em: 28 de Nov. 2017, 20:00

<sup>4</sup> < [http://latitudebrasil.org/media/uploads/arquivos/arquivo/4-pesquisa-seto\\_2.pdf](http://latitudebrasil.org/media/uploads/arquivos/arquivo/4-pesquisa-seto_2.pdf)> Acesso em: 28 de Nov. 2017, 20:00

Associação Brasileira de Arte Contemporânea (Abact) em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), mostra que desde 2010, com o início do monitoramento do mercado pela pesquisa, a maioria das galerias pesquisadas tem registrado crescimento de seu volume de negócio. Mesmo com a instauração da crise financeira em 2014, 51% das galerias continuaram a registrar crescimento e 47% dessas também aumentaram a equipe. Acredita-se que o posicionamento das galerias no mercado nacional e internacional, o aumento de colecionadores e o reconhecimento dos artistas brasileiros no segmento são os principais fatores para se entender a prosperidade do mercado. Em 2014, dentre as 41 galerias pesquisadas, vendeu-se um total de 5.750 obras, com a amplitude dos preços variando de R\$ 300,00 a R\$ 1,4 milhão e o preço médio no ano foi de R\$ 30.836,00.

A primeira empresa em atuação no setor de arte que tomaremos como referência é a Calafia Art Store, de Porto Alegre. Segundo o site da própria empresa ([www.calafia.com.br](http://www.calafia.com.br)), eles se consideram uma galeria "pocket" que reúne em seu acervo trabalhos originais, gravuras, reproduções e produtos assinados de artistas contemporâneos. O seu mix de produtos é bem amplo. Contempla telas, desenho em papel e objetos diversos (necessaires, miniesculturais, entre outros) e o inventário é bem grande. A Calafia é uma loja multicanal - onde a internet é uma extensão da loja física. Sua loja física fica na Avenida Independência, número 1211 - parte movimentada e tradicional da cidade de Porto Alegre. Utiliza também da loja virtual para vender os mesmos produtos que estão expostos em suas lojas físicas e ampliar o seu mercado. Ainda segundo seu site, a loja informa que a curadoria é feita por profissionais da área de marketing, artes e design e possui como objetivo principal manter a autenticidade das obras comercializadas com preferência por artistas que possuem uma linguagem urbana e técnicas variadas.

A galeria Sala de Arte, fundada em 1980 em Porto Alegre, opera no mercado de arte assim como a Calafia, mas com uma diferença na segmentação de seu público-alvo. A Sala de Arte trabalha, exclusivamente com venda offline no seu endereço no tradicional bairro Moinhos de Vento. Segundo o próprio diretor Jorge Karam, a galeria foca em artistas renomados do sul, chamados de "Mestres do Sul" e, ao longo do tempo, cativou colecionadores e

amantes da pintura tradicional. Tem como objetivo apresentação constante de novas obras em seu acervo e foca em artistas já renomados. Por ser uma galeria mais exclusiva e pelo local onde está, pode ser vista como uma loja onde os clientes são compostos por uma parte mais abastada da sociedade.

A loja que mais se aproxima da intenção do negócio deste trabalho é a Oppa. Fundada em 2011 por um imigrante alemão no Brasil, a Oppa, segundo seu site, é uma empresa criativa focada em inovação, funcionalidade e design. Acreditam que móveis devem ser práticos, com bons acabamentos e a um preço que se considere justo - segundo eles, seus produtos são em média 30% mais barato do que existia no mercado. A Oppa tem um modelo de negócio centralizado na sua loja virtual, onde possui um mix de produtos que abrange todos os cômodos e necessidade de decoração e mobiliário para uma casa, desde estofados, cadeiras, mesas até quadros e xícaras. Trabalham com uma equipe própria de designers que criam as peças exclusivas e também com um modelo de captação de talentos - onde uma pessoa fora da empresa vende o seu design para a Oppa confeccionar e ganha royalties sobre a sua venda. Essa prática, na crença do autor, é um dos fatores que faz a Oppa ser bem sucedida dentro do mercado brasileiro de design. Usa de sua plataforma comercial e de sua capacidade de produção para materializar projetos de arquitetos e designers, fazendo que ela se torne conhecida no mercado e tomada como referência. Este tipo de relacionamento é muito produtivo para a empresa, pois acaba atraindo os profissionais que, por sua vez, já possuem os clientes.

Todas as peças da Oppa são concebidas dentro da empresa, mas a produção é terceirizada. Sabem explorar o meio digital - fazendo muito bem o uso de anúncios online e marketing digital, o que ocasiona em uma presença digital bem marcante. Começou como uma loja puramente virtual e foi lentamente indo para o mercado offline. Primeiro, sentiram a necessidade de conversar com o cliente e abriram showrooms em São Paulo onde o cliente poderia visitar e ver as peças que estavam expostas no site, mas não comprá-las. Após, abriram para um modelo misto de loja offline e já tem mais de 13 lojas espalhadas pelo Brasil, sendo uma delas na rua Pedro Ivo, em Porto Alegre. Por todos os motivos listados acima, a Oppa é o que mais se



assemelha e é a referência mais concreta de modelo de negócio em operação no Brasil hoje.

A grande diferença das galerias de artes, ou lojas exclusivamente do setor da arte, é que é um modelo quase que elitista, onde a obra é algo tão exclusivo que mesmo que o preço não seja caro, acaba por segmentar muito o seu público e tira do alcance da grande massa. As lojas de decoração, por outro lado, tendem a ser mais abertas e acessíveis à população. A ideia por trás do negócio deste plano é conseguir agregar as qualidades de uma boa loja de decoração, que se mantém constantemente atualizada com produtos que de qualidade a um preço justo, e aplicar os mesmos conceitos de posicionamento aos produtos de arte que serão disponibilizados a venda.

### **4.3 APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO PROPOSTO**

A loja de decoração e arte Enredo está projetada para ser um braço comercial para uma linha de produtos manufaturados pela AG Móveis. O mix de produtos abrange bancos e banquetas feitas de madeira e resina, telas abstratas pintadas em tinta acrílica, mini-esculturas e adornos em madeira e ferro e algumas peças decorativas e funcionais de mobília residencial no modelo de loja puramente virtual. A motivação de criar a empresa surgiu dentro da já existente AG Móveis.

A criação de uma nova marca que atue exclusivamente na internet e comercialize os produtos desenvolvidos na AG Móveis, propõe uma reinvenção, revitalização e enquadramento da marca no cenário atual do mercado para que possa concorrer com lojas e marcas já conceituadas e que já atuam neste ambiente digital.

A Enredo terá seu foco na exclusividade e qualidade das peças. Todas as peças são criadas, prototipadas e produzidas pelo próprio empresário, 4 funcionários, o que limita a produção. A motivação, então, não é tomar grande parte do market-share em um curto período de tempo, mas sim respeitar as limitações e processos de produção para que todos os produtos ofertados sejam coerentes com a proposta da loja. Hoje, os produtos que serão ofertados online, estão expostos na loja física da AG Móveis, na Protásio Alves número 2889.

O diferencial da marca no mercado digital, então, está na exclusividade dos produtos e qualidade dos produtos, na estrutura do website pela facilidade e agilidade de navegação, na apresentação e na comunicação da marca. Possui como público-alvo pessoas preocupadas com a estética, conforto e originalidade da sua residência ou espaço a ser decorado.

#### **4.3.1 IDENTIDADE VISUAL**

Já foram pré-elaboradas peças gráficas para caracterizar a identidade que será usada e poder contextualizar ao leitor um pouco das ideias visuais do autor para este novo projeto.

#### **4.3.2 NOME E LOGOTIPIA**

O significado literário do nome “Enredo” pode ser definido pela sucessão de acontecimentos que constituem a ação, em uma produção literária (história, novela, conto). Aplicada a realidade da empresa, o significado pode ser entendido como se o mix de produto contasse uma história e tenha um motivo do porquê é feito desta maneira. É um termo pensado para provocar o consumidor e estabelecer um propósito para a loja. A tipografia escolhida, com características arredondadas e esguias refletem elegância e o desalinhamento do letreiro representa uma quebra de paradigma.

**Figura 6 - Logotipo**

e n r e d o

Fonte: elaborado pelo autor

#### **4.3.3 PEÇAS GRÁFICAS PARA WEBSITE E REDE SOCIAL**

As figuras abaixo ilustram um pouco de como será a identidade das fotos e das coleções, assim como as postagens em rede social.

**Figura 7 - Banner para site com banco estay**



Fonte: elaborado pelo autor

**Figura 8 - Banner decorativo com peça de roupa do artista**



Fonte: elaborado pelo autor

**Figura 9 - Banner para site com quadros e telas**



Fonte: elaborado pelo autor

#### **4.4 ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

Apresentadas as informações necessárias para o entendimento do negócio, pode ser definido a missão, visão, valores e fatores críticos da empresa.

**Missão:** Proporcionar ao cliente uma experiência de intimidade e expressão de sua personalidade em seu próprio lar na forma de um produto decorativo com design exclusivo, produzido artesanalmente e de alta qualidade.

**Visão:** Se tornar referência em tendência de design, qualidade de produto e modelo de negócio em até 5 anos de atuação no mercado digital.

**Valores:** Ética, qualidade, constante pesquisa, trabalho em equipe, respeito.

**Fatores críticos:** produção, desenvolvimento de produto, marketing digital e comunicação.

#### 4.4.1 MODELAGEM CANVAS

Para melhor entendimento do leitor sobre o modelo de negócio, foi elaborado pelo autor uma versão do Modelo Canvas, que reúne as informações-chave de como o modelo de negócio pretende funcionar e atuar no mercado. Desde a sua proposta de valor até a sua estrutura de custos.

**Proposta de valor:** Entregar ao cliente um produto único com design exclusivo, produzido artesanalmente, de alta qualidade e personalidade.

**Segmento de clientes:** A empresa está focada, inicialmente, em mercado consumidor. Espera-se atingir dois públicos distintos, mas que se relacionam de certa forma. Ambos públicos que a empresa deseja atingir estão inseridos na classe A/B, que possuem um poder aquisitivo maior. Um destes públicos será formado por jovens adultos de ambos os sexos, na média de 21 a 30 anos, que estão mudando de residência e necessitam mobília e decoração que represente a sua nova casa, longe de seus pais. A outra ponta é formada por adultos de 31 a 55 anos que estão, em sua maioria, reformando ou decorando sua residência. Esse último grupo é formado por uma maioria feminina, que normalmente é a parte que tende a se preocupar mais com a estética do lar e que dá a palavra final para a compra, mesmo quando acompanhadas de parceiros.

**Canais:** Os canais de venda utilizados para os produtos da Enredo serão, em sua maioria, online. Será utilizado o web site próprio para a exposição e comercialização dos produtos, cadastramento dos clientes e efetivação da compra. E-mail marketing com promoções exclusivas para a base de dados que for cadastrada no web site com links diretos de compra no

web site. Anúncios Google para o bom posicionamento do web site em pesquisas. Anúncios Facebook para captação de novos clientes e direcionamento à web site. Instagram para exposição dos produtos e direcionamento à web site e a loja física da AG Móveis, localizada na Av. Protásio Alves, número 2889, que também comercializará os produtos da Enredo. Fazendo com que os clientes que quiserem possam visitar a loja e se certificar das características do produto. A entrega dos produtos poderá ser feita em retirada presencial na loja da AG Móveis, via correios ou via transportadora.

**Relacionamento com cliente:** O relacionamento com clientes será, em sua maioria, através das mesmas plataformas usadas como canais de venda, mas pela experiência em mídia digital do autor, acredita-se que a plataforma mais usada para relacionamento neste setor seja o Instagram. O fator principal se dá pelo fato da rede social ser principalmente de inspiração visual e ter como foco principal imagens impactantes, o que acaba fortalecendo e incentivando o design como um todo. Acredita-se também que o Facebook é uma poderosa ferramenta para comunicação e conexão dos clientes com a empresa de uma maneira ágil, dinâmica e informal. Por fim, o relacionamento com o cliente também se dará pelos possíveis clientes que os profissionais da área (arquitetos e designers) trarão para a empresa através de seus projetos.

**Fontes de Receita:** A principal fonte de receita será pela comercialização dos produtos no website. Espera-se que a segunda fonte de receita seja advinda da venda direta em loja física da AG Móveis.

**Atividades Chaves:** Criação de novos produtos, criação de material gráfico para promoção de produtos, manutenção de relacionamento com profissionais da área, constante manutenção e atualização do website, criação de anúncios e conteúdo nos canais de venda e de relacionamento com o cliente, manutenção constante de estratégia de promoção, entrega e postagem.

**Recursos Chaves:** Os recursos chaves para o modelo de negócio proposto funcionar seriam as matérias-primas necessárias para a manufatura dos produtos, que são: madeira, ferro, tecidos e tinta. Além das matérias-primas, existe também o recurso intelectual do empresário, que é quem busca as tendências e prototipa os produtos e do novo funcionário, o autor, que irá gerir o e-commerce, o recurso de mão-de-obra dos funcionários contratados pela AG Móveis para a produção, plataforma para criação e manutenção de web site e o relacionamento com profissionais da área de arquitetura e design.

**Custos:** Os principais custos envolvidos no modelo de negócio da Enredo são os custos de matéria-prima, custos em marketing digital e promoção do web site e redes sociais, custos com o funcionário que ficará responsável pelo e-commerce, as taxas de crédito de transação, novas embalagens personalizadas para a empresa e alteração contratual com o contador para que a empresa atue comercializando eletronicamente.

**Parcerias principais:** Os principais parceiros para o negócio será a própria AG Móveis, que se encarregará da produção, todos os fornecedores de matéria-prima para a produção da mobília, a loja física da AG Móveis, Correios, transportadoras terceirizadas e os profissionais de arquitetura e design que farão a conexão entre seus projetos e os produtos da loja.

## **4.5 PLANO DE MARKETING**

Da mesma maneira que foi citada anteriormente, o plano de marketing passará pela caracterização do mix de marketing do negócio proposto, uma análise externa da concorrência e como o mercado está se comportando, identificação do público-alvo, análise dos possíveis cenários e a matriz SWOT, para que uma análise mais ampla seja possível.

### **4.5.1 PRODUTO**

O mix de produtos oferecido pelo negócio proposto pode ser compreendido em quatro categorias principais: bancos e banquetas em madeira, bancos e banquetas em hoving, telas e adornos, ou mini esculturas.

#### **4.5.1.1 BANCO ESTAY:**

O banco estay foi premiado no 30º Prêmio Design Museu da Casa Brasileira como destaque, é feito com roving glass – fio de fibra de vidro. A inspiração vem das estruturas de pontes – tramadas com grandes cabos de aço para sua sustentação. O produto pode vir em diferentes cores e modelos, como podemos observar na foto abaixo.

**Figura 10 - Banco Estay**



Fonte: Acervo AG Móveis

#### **4.5.1.2 BANQUETA APPLE**

A banqueta Apple se destaca pelo conforto e versatilidade. Coloridas com tons pastel funcionam perfeitamente com móveis de madeira ou simplesmente para quebrar a monotonia de ambientes planejados. São intituladas Apple pelo formato de maçã dos assentos. São manufaturadas com madeira de Eucalipto.



**Figura 11 - Linha de banquetas Apple**



Fonte: Acervo AG Móveis

#### **4.5.1.3 BANCO SÃO JOÃO:**

Inspirada no artesanato mineiro, os cortes em V dos bancos São João representam as bandeirinhas das festas típicas de junho. Versáteis, podem substituir cadeiras ou servir como mesas laterais ou, em conjunto, mesas de centro. São manufaturas em madeira Pinus.

**Figura 12 - Linha de banquetas São João**



Fonte: Acervo AG Móveis

#### **4.5.1.4 BANQUETA ARCHI:**

O assento da banqueta Archi foi desenhado para ser prático. Inspirado no formato de bandejas, os dois pegadores laterais proporcionam uma mobilidade mais rápida, pensada para ambientes dinâmicos onde os bancos devem ser constantemente mudados de posição, como uma creche, escola ou escritórios.

**Figura 13 - Banqueta Archi azul**



Fonte: Acervo AG Móveis

#### **4.5.1.5 ADORNOS:**

Os adornos são dinâmicos e versáteis, feitos em sua totalidade pelo próprio empresário, o grande atrativo é que são peças de decoração únicas montadas a partir da madeira descartada na produção dos móveis. A maioria das figuras é feita exclusivamente de madeira, mas também de ferro e resina.

**Figura 14 - Mini-escultura em rejeitos de madeira**



Fonte: Acervo AG Móveis

#### 4.5.1.6 TELAS:

As telas são todas confeccionadas na própria indústria, com tecido e estrutura de madeira e, após prontas, são levadas em branco para o atelier, onde o empresário pinta suas obras.

**Figura 15 - Dupla de telas pequenas**



Fonte: Atelier AG Móveis

**Figura 16 - Atelier com quadros em produção**



Fonte: Atelier AG Móveis

#### 4.5.2 PREÇO

A estratégia inicial para precificação será feita através do enquadramento do preço ao mercado com a intenção de que a percepção do cliente não seja de um produto de qualidade inferior.

Seguem os preços para as categorias de produtos abaixo:

- a) Bancos em madeira: Média de R\$ 350,00
- b) Bancos em hoving: Média de R\$ 600,00
- c) Telas: Média de R\$ 400,00 por m<sup>2</sup> de tela pintada.
- d) Mini esculturas: Média de R\$ 160,00

Será disponibilizado para o cliente efetuar a compra via site usando paypal, pagseguro e boleto bancário. As compras efetuadas no ponto de venda físico poderão ser efetuadas em espécie, cartão de crédito e débito. O frete será cobrado separadamente e com preço diferente para cada região. Haverá uma calculadora de frete no site antes do cliente finalizar a compra, adicionando o valor pré-programado em virtude do CEP do endereço de entrega.

#### **4.5.3 PROMOÇÃO**

A estratégia inicial de promoção será construída em plataformas digitais, principalmente em duas redes sociais - Facebook e Instagram. Serão criadas uma página no Facebook e outra no Instagram e as duas serão interligadas. Outra parte da estratégia também consiste em mapear possíveis arquitetos e designers para apresentá-los aos produtos e negociar uma taxa de comissão sob a possível receita que eles venham a trazer para a loja.

O Facebook será usado para o compartilhamento de notícias ligadas ao mundo do design, decoração e arte e para anúncios patrocinados dos produtos disponíveis no website. O Instagram, por sua vez, tem uma função muito mais subjetiva por ser uma rede social muito visual e de inspiração. Todo material gráfico criado para a loja será pensado, primeiramente, para o público do Instagram, pois é um público que já está suscetível a ser exposto ao design e a arte. O material postado no Instagram será também replicado no Facebook para complementar o conteúdo da rede. Todas as postagens e interações que

a marca fará no ambiente digital tem como intenção informar, inspirar e direcionar o possível comprador ao web site. O link para o site estará sempre presente em todas as informações referentes a marca.

Um ponto muito interessante e que se deve dar atenção é o cultivo de relacionamento com os profissionais de arquitetura e design. Estes estão constantemente inseridos em projeto que demandam os produtos ofertados pela empresa. Ter um bom relacionamento e vínculos informais com estes profissionais, ainda que seja destinada certa porcentagem da margem para pagar comissão é algo que recorrentemente foi citado nas conversas informais que o autor realizou com empresas e empresários do ramo.

#### **4.5.4 PRAÇA**

O produto será entregue via Correios, empresa federal responsável por entregas no território nacional e via transportadora terceirizada pela própria loja. A grande maioria das vendas será efetuada no website, o cliente irá cadastrar o endereço de entrega da mercadoria e uma calculadora de frete adicionará o valor ao pedido. O prazo também é definido pela mesma calculadora, variando de um dia para a entrega na grande Porto Alegre até 20 dias em regiões do Norte e Nordeste. Outra parte das vendas será feita no ponto de venda físico da AG Móveis na Av. Protásio Alves. Dando a oportunidade para os clientes de Porto Alegre e região verem o produto pessoalmente e decidir pela compra presencial ou pela compra online. Vale ressaltar que toda a compra feita no site também terá a opção de retirada na loja física, o que já serve como um incentivo para os clientes de Porto Alegre visitar a loja e economizarem o dinheiro que seria destinado ao frete.

#### **4.6 CENÁRIOS**

O objetivo da análise de cenários dentro do plano de marketing é fazer com que o empreendedor pesquise e levante dados do ambiente atual na qual a empresa está sendo criada. São levados em conta cenários econômicos, sociais, políticos e naturais que ao serem analisados de forma conjunta,

traduzem a situação real do país e da sociedade em que se almeja inserir o empreendimento em questão. A tabela 1 mostra a análise dos cenários:

**Tabela 2 - Análise de cenários**

Cenário	Fatores	Impacto	Descrição
Demográfico	Envelhecimento da população	+	Tendência de cada vez mais passar mais tempo em casa
	Concentração nos centros urbanos	+	Aumento do número total de lares nas capitais
Econômico	Crescimento do e-mercado	+	Mesmo em tempos de recessão e crise, o mercado de comércio eletrônico continua crescendo
	Mercado sólido	+	Há crescimento mesmo com a flutuação de preços
	Tendência do mercado decorativo se tornar cada vez mais acessível e atrativo	+	Cada vez mais o brasileiro tem poder de compra sob os produtos do setor
Mercado Competitivo	Expansão do mercado de decoração na última década	-	Com mais demanda, também aumentou a oferta com novos players no mercado
	Varejo eletrônico tem melhores condições de preço	-	Obrigação de batalhar por preço e cada vez melhores condições de pagamento
	Concorrentes conceituados e já consolidados no mercado	-	Uma nova marca não tem credibilidade com o público
Tecnológico	Expansão do uso dos smartphones	+	Cada vez mais pessoas conectadas e cada vez mais tempo conectadas
	Democratização da internet	+	Cada vez mais pessoas conectadas e cada vez mais tempo conectadas
Político-legal	Incertezas políticas	-	Governo instável gera desconfiança para o empresário
	Entraves burocráticos para inserção e regularização no mercado	+	É positivo para quem já está regularizado e quer menos oferta
Sócio-cultural	Top buscas em sites de comércio coletivo	+	Mesmo com a desaceleração da economia devido à recessão, o brasileiro não tem deixado de
	Preferência por mobile a desktop	+	Pessoas online de forma muito mais constante
	Tendência de praticidade e versatilidade	+	Produtos simples, práticos, leves, de fácil montagem
	Alta procura por papel de parede	-	Papeis de parede são acessíveis, versáteis, de fácil aplicação - pequeno investimento para grande
	Tendência de móveis planejados para pets	+	Com os bichinhos cada vez mais presentes no dia a dia, foi preciso adequar a casa aos pets, o que abriu novo nicho de mercado para os planejados.

Fonte: elaborado pelo autor

## 4.7 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT ou análise F.O.F.A, traduzindo para o português, consiste no reconhecimento das principais características que a empresa possui – tanto as positivas quanto as negativas. São especificadas nos termos: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

### 4.7.1 FORÇAS

**Tabela 3 - Forças**

FORÇAS
Produção interna e know-how
Criação de material gráfico interno
Criação e manutenção de site interno
Loja física de fábrica já em funcionamento
Produtos com tendência minimalista

Fonte: elaborado pelo autor

As principais forças da empresa se baseiam, principalmente, no conhecimento adquirido pela AG Móveis em todos estes anos de evolução na sua produção e na madeira, que é a matéria-prima base para todos os produtos. Ao longo desse tempo, foi comprada muita madeira de Eucalipto que ainda está em estoque e todo o maquinário necessário também já foi comprado. Somado a tudo isso, a Enredo terá a administração de um empresário veterano e que conhece bem o mercado onde está inserido.

Todas as demandas de materiais gráficos, criação de web site e marketing digital serão tarefas executadas também internamente, mas desta vez pelo autor. Com conhecimento em design gráfico, branding e experiência por já ter trabalhado no mercado criativo, esta se torna a melhor opção para se executar um trabalho coerente com o resto da proposta e inteiramente gratuito para a empresa.

O fato de já existir uma loja física de fábrica já em funcionamento no bairro Petrópolis não é algo que muda radicalmente o modelo de negócio, mas é um fator que dá credibilidade à loja online e também pode servir para atrair



novos clientes que ainda são céticos em relação à compra online diretamente para o ponto de venda físico.

Por último, mas não menos importante, a preocupação do empresário em desenvolver um mix de produtos alinhados com a tendência de praticidade e funcionalidade resultou em produtos leves, com reaproveitamento de material, matéria-prima ecologicamente correta e de design minimalista.

#### 4.7.2 FRAQUEZAS

**Tabela 4 - Fraquezas**

FRAQUEZAS
Marca ainda sem credibilidade
Capacidade produtiva limitada
Logística prejudicada
Capacidade estratégica limitada

Fonte: elaborado pelo autor

Foram levantados alguns pontos fracos dentro do negócio em questão. O primeiro e mais comum a todas as novas empreitadas é a dificuldade em conquistar credibilidade frente ao mercado que as novas marcas enfrentam, por motivos óbvios. Um ponto muito importante é em relação à logística. Com operação-base no sul do Brasil, o público-alvo inicial serão as regiões sul, centro-oeste e sudeste pelos custos e prazos serem reduzidos. O restante do território nacional também será contemplado caso houver venda de produto, porém não será o foco.

Os últimos dois pontos são reflexos da história da empresa e da maneira que foi gerida nesses anos de atuação no mercado. A limitação da capacidade produtiva se deve ao fato de hoje ter um número reduzido de funcionários para auxiliar na produção e isso resulta, muitas vezes, no envolvimento do empresário no processo produtivo. O que leva ao último ponto de capacidade estratégica limitada, pois falta tempo para o empresário planejar, pois acaba sendo capturado pelas obrigações de prazo que tem que cumprir para que a empresa continue faturando para pagar suas contas.

### 4.7.3 OPORTUNIDADES

**Tabela 5 - Oportunidades**

OPORTUNIDADES
Desenvolvimento de mobiliário pet e baby friendly
Crescimento no comércio eletrônico de arte
Parceria com novos arquitetos, designers e decoradores
Parceria com novas lojas multimarcas de mobiliário

Fonte: elaborado pelo autor

Na parte das oportunidades, foram levantadas 4 possíveis situações que, na opinião do autor, são bem realistas. A primeira seria a demanda do mercado para mobiliário adaptado para pets e/ou para bebês. O empresário já produziu mobiliário amigável para os bichinhos de estimação em outras situações, inclusive para sua própria casa e até hoje funciona muito bem – o móvel serve como aparador e, por dentro, guarda-se a caixinha de dejetos e uma cama, feito para gatos. A função, nessa situação, é esconder e amenizar os odores e foi bem aceita pelo animalzinho.

Outra oportunidade é o crescimento dentro do nicho específico de comércio eletrônico de obras de arte, que hoje não é dominado por nenhum player e não está adaptado para encantar o atual consumidor moderno exigente.

As últimas oportunidades contemplam as parcerias. Com uma loja virtual e promoção, vem a exposição. O autor, neste caso, prevê que além de todos os profissionais locais que já estarão mapeados para manter relacionamento, outros se sentirão interessados a conhecer o produto pessoalmente e, eventualmente, formar parcerias com a loja para trazerem seus clientes. O mesmo poderia acontecer com lojas em outros estados, o que seria bem vantajoso para a marca, que ampliaria o seu mercado.

#### 4.7.4 AMEAÇAS

**Tabela 6 - Ameaças**

AMEAÇAS
Governo Instável
Logística cara
Plágio por falta de patente

Fonte: elaborado pelo autor

As principais ameaças que rondam a empresa são as incertezas que a atual gestão governamental gera. Sem representação legítima e com credibilidade internacional debilitada, não se pode confiar nem apostar qual será o futuro do nosso país. Outra ameaça é o alto custo da logística e as incertezas de prazos nos extremos do território, até pela falta de estrutura rodoviária e pelo monopólio dos correios, imposto pelo governo.

Por último, pela alta burocracia e ineficiência das políticas de patente no Brasil, os designs que serão postos a venda estão vulneráveis a cópias pelos concorrentes, que talvez possam produzir em larga escala e com custos reduzidos, sendo agressivos no preço final e, conseqüentemente, tomar pedaços do mercado para si.

#### 4.8 ANÁLISE DOS MICROAMBIENTES

Segundo as definições de Kotler (2007), é necessário fazer uma análise do micro ambiente. Kotler (2007) define o microambiente pelas forças que afetam a capacidade da empresa de ofertar seu produto/serviço. São elas:

##### 4.8.1 A EMPRESA

A empresa, hoje, tem uma estrutura muito simples. A maioria das tarefas é concentrada unicamente no empresário. É ele que se preocupa com as compras, administração e com o gerenciamento da linha de produção. Na fábrica, coordena 4 marceneiros e está sempre envolvido na produção – seja pintando quadros para venda direta na loja ou nos produtos de mobiliário,

sempre que necessário. As finanças ficam a cargo de uma funcionária que está dentro da empresa desde meados dos anos 2000. A qual fica na loja da Av. Protásio Alves juntamente com a outra vendedora contratada e também auxilia na força de venda, sempre que necessário.

#### **4.8.2 OS INTERMEDIÁRIOS DE MARKETING**

Atualmente, a empresa trabalha com um único representante de venda comissionado que atua em São Paulo. Outro intermediário de marketing seria a própria loja física, que serve como mostruário para todos os produtos que são desenvolvidos e produzidos na fábrica em Alvorada, gerando demandas específicas para que a fábrica produza. Outros intermediários de marketing que a empresa irá buscar serão os profissionais de arquitetura e design, que farão a intermediação entre a nossa loja virtual e seus projetos independentes, trazendo aumento de receita para a empresa e novos relacionamentos.

As empresas de distribuição serão correios e, para pedidos de maior volume e peso, transportadoras terceirizadas.

#### **4.8.3 FORNECEDORES**

Os principais fornecedores de matéria-prima para a produção são: Madeireira Santa Catarina, Tintas Sayerlack, Metalúrgica Cisers e Entremalhas. O principal fornecedor para o e-commerce seria a plataforma de criação de website, WIX.

#### **4.8.4 CONCORRENTES**

Os concorrentes que já estão estabelecidos no mercado digital e os quais este capítulo irá mencionar, tem um mix de produto muito grande para suprir a demanda de uma casa por inteiro – desde bancos até estofados e móveis para escritório. Estes serão concorrentes do empreendimento deste plano de negócio para os produtos que tenham em comum. Uma vantagem que a Enredo tem sob seus concorrentes seria a oferta de telas, que é um produto que aparece muito pouco na maneira que será trabalhada.

Atualmente, o maior player em atuação no Brasil no segmento de comércio de decoração online é, sem dúvidas, a Oppa. Essa é a maior e melhor referência de modelo de negócio para o futuro da Enredo, com seu modelo de colaboração com designers fora da estrutura da organização. A Mobly (mobly.com.br) também é uma loja que atua muito bem digitalmente – vendendo estofados, mobília para área externa e mobiliário para escritório, é também uma concorrente direta e uma loja para se ter como inspiração de práticas de marketing. Por último, a ETNA é uma loja virtual também com um mix de produto bem abrangente, mas tem um foco muito interessante em bancos e banquetas, com um preço bem competitivo e design moderno.

#### **4.8.5 CLIENTES**

Seguindo as diretrizes de Kotler (2007), dos cinco tipos de mercados clientes existentes, a empresa focará suas vendas nos mercados consumidores (consumo final. Os mercados revendedores (lojas de decoração, mobiliário e arte) são uma opção para ampliar a presença do produto no mercado, mas não é o que se almeja atingir de início. A estratégia inicial será atuar mais fortemente nos mercados consumidores e, através de filtros de idade, localização e interesses online, encontrar as personas que mais se identificarão com o produto, conceito e proposta da Enredo.

#### **4.8.6 PÚBLICOS**

Estima-se que a maioria do público sejam pessoas que já tenha atingido a idade adulta, que necessitam mobiliar e decorar seu lar, ou ambiente de trabalho. Essas pessoas tem interesse em design, arte, arquitetura, madeira, conforto, organização, planejamento, criatividade, desenho.

## **5. PLANO OPERACIONAL**

Para facilitar a visualização dos processos referentes a indústria e os processos exclusivos ao e-commerce, o plano será dividido em processos produtivos, processos de negócio, sede, site, logística e condição de pagamento.

### **5.1 PROCESSOS PRODUTIVOS**

Os processos industriais produtivos necessários ao funcionamento da empresa são divididos em três grandes categorias, são elas: produtos em madeira, produtos em roving e telas para pintura.

Os produtos em madeira, ainda que diferentes entre si, sendo eles bancos, mesas ou qualquer objeto de decoração, passam pelos mesmos processos produtivos. Este processo produtivo, então, contempla os bancos São João, Archi e Apple e todos os objetos de decoração que são derivados dos rejeitos resultados pelo processo.

Os pedaços de madeira são selecionados no galpão de estoque, as peças são marcadas e medidas e vão para o corte na serra. A madeira, depois de cortada, passa pelo processo de usinagem na desengrossadeira. Este processo é para dar acabamento ao corte e deixar a peças na medida exata necessária. Depois de usinada, as peças de madeira são lixadas com uma lixadeira elétrica manual, furadas e montadas com parafusadeira também manual. As peças já montadas são pintadas com tinta especial para madeira (lacca, vernizes e seladores) e por fim, as peças são embaladas e encaixotadas e ficam a espera de transporte.

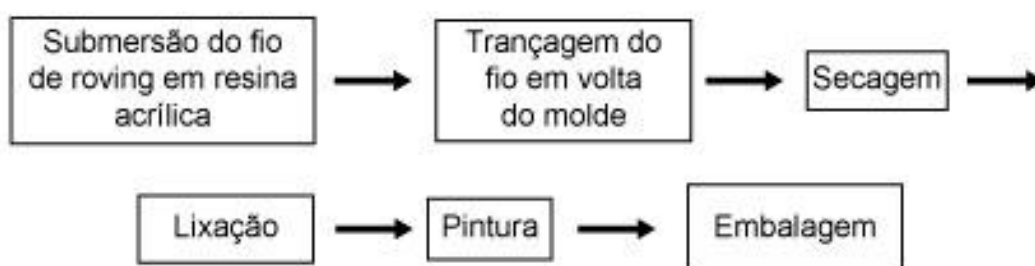
**Figura 17 - Processo de produção de bancos de madeira**



Fonte: elaborado pelo autor

A segunda categoria de processos é o de manufatura do banco Estay – feito inteiramente de fio de roving, material muito leve e resistente utilizado no setor náutico para construir a parte externa das embarcações e resina acrílica. O processo é contínuo e totalmente artesanal, iniciando com a submersão do fio de roving na resina acrílica e, ao mesmo tempo, já trançando o fio em volta do molde e o deixando descansar por 40 minutos, para a secagem. Depois de seco, o banco é lixado para a retirada de excessos e arestas e pintado com tinta acrílica. Após secagem da tinta, o produto é embalado.

**Figura 18 - Processo de produção de bancos em hoving**



Fonte: elaborado pelo autor

A última categoria de processos é a de manufatura e pintura das telas. Primeiramente, a madeira é selecionada no estoque, marcada, cortada e lixada. Após as peças individuais estarem prontas, a estrutura da tela é montada com uma grampeadeira e o tecido de algodão é armada ao em torno da estrutura. Depois da tela estar pronta, é levado ao atelier de pintura, onde fica até o artista finalizá-la. O processo de pintura é feito com pinceis e tinta

acrílica para tecidos. Depois de seca, a tela é embalada e levada a venda na loja física.

**Figura 19 - Processo de produção de telas**



Fonte: elaborado pelo autor

### **5.1.2 EQUIPAMENTOS**

O maquinário necessário para se manufaturar todos os produtos que serão comercializados pela Enredo são:

- g) Serra
- h) Desempenadeira
- i) Desengrossadeira
- j) Lixadeira
- k) Furadeira
- l) Grampeadeira
- m) Tupia
- n) Pistola de tinta

Alguns equipamentos menores, mas que são importantes para a manufatura dos produtos, não serão contemplados por não terem relevância na elaboração deste plano.

### **5.2 PROCESSOS DE NEGÓCIO**

Todos os processos de negócio serão cargo do autor. As principais atividades a serem desempenhadas são:



- g) Monitoramento do ambiente de negócio – pesquisa e análise de fornecedores, materiais, design, tendências, comportamento dos consumidores, concorrentes e do negócio como um todo.
- h) Controle Interno – acompanhamento das vendas, de estoque, atendimento ao cliente e monitoramento de custos.
- i) Gerenciamento do conteúdo do site – manutenção de cadastro de clientes e produtos, redação, layout e usabilidade.
- j) Divulgação do site – operação de e-mail marketing, Google adwords, facebook ads e manutenção de conteúdo voltado para rede social.

O processo de venda ocorrerá de acordo com a figura abaixo. O cliente entrará no website e escolherá o(s) produto(s). Após adicioná-los ao carrinho, irá finalizar a compra, o que o levará ao cadastro, caso este não tenha sido feito anteriormente. Após o cadastro, o cliente irá escolher o modo de pagamento, o programa irá fazer a conexão com o seu cartão de crédito para aprovar seu pagamento e por fim, as integrações de estoque e integrações financeiras e contábeis. Todo o processo, contudo, pode ser cancelado pelo cliente em qualquer momento, havendo a reintegração de estoque e reintegração financeira e contábil caso o pagamento já tenha sido aprovado.

**Figura 20 - Processo de venda online**



Fonte: elaborado pelo autor

O processo de entrega começa com o recebimento do pedido no website, após o pedido ser confirmado, há a separação de estoque, a impressão da nota fiscal, o despacho para o cliente via transportadora ou

correios, o recebimento do produto no endereço de entrega que o cliente cadastrou no site e, por fim, a integração de estoque final. Todo o processo, assim como o processo de venda, pode ser cancelado pelo cliente em qualquer estância, fazendo com que a loja se responsabilize pelo frete de retorno do produto à loja e a reintegração do dinheiro do cliente.

**Figura 21 - Processo de entrega**



Fonte: elaborado pelo autor

### 5.3 SEDE

A sede será a fábrica de cerca de 1000m<sup>2</sup> na Av. Stella Maris, número 340, que servirá também de estoque para os produtos. Também há a loja física na Av. Protásio Alves, número 2883 - que servirá de showroom, mas que também é uma estrutura que está disponível para ser utilizada como sede caso haja a necessidade.

### 5.4 SITE

O site será desenvolvido internamente pelo autor, que possui experiência com design e criação de material gráfico por trabalhar no mercado criativo e já ter desenvolvido alguns websites, inclusive de comércio eletrônico. Será usada a plataforma WIX Premium, que permite que o usuário crie uma loja online, sem taxa cobrada na receita pela plataforma.

Será um site de navegação de vertical, com a primeira página sendo um portfólio para as outras janelas – que serão, basicamente, páginas de produtos, página institucional e página de editorial de coleção.

## **5.5 LOGÍSTICA**

Os produtos que possuem peso e volume relativamente pequenos, serão enviados toda semana para embarque via correios. Os outros produtos de mobiliário serão enviados via transportadora, da mesma maneira que a AG Móveis faz desde os primórdios de sua operação. As empresas de transporte terceirizadas são selecionadas pela região do país que atendem, alguns exemplos de empresa que atuam em toda a região Sul e Sudeste, que são o foco inicial de venda, são a VIP Express e Adelghi Transportes.

## **5.6 CONDIÇÃO DE PAGAMENTO**

Como já exposto no plano de marketing, as condições de pagamento serão feitas todas via PagSeguro. São aceitos cartões de crédito, débito e boleto bancário. Serão aceitos parcelamentos em até 6 vezes.

O PagSeguro cobra taxas de, em média, 6% para as operações realizadas no site. O WIX não cobrará nenhuma taxa, porém a do PagSeguro é bem expressiva e fará diferença no plano de custos.

## 6. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Em seu início, nos anos 90, a operação começou somente com o empresário e um ajudante e, com o passar dos anos, aumentou sua estrutura. Hoje, como contextualizado no plano de marketing, a empresa volta um pouco às origens e tenta se reorganizar. A excessiva concentração de tarefas e responsabilidades na figura do empresário é outro fator que contribui para a limitação de capacidade estratégica na empresa. Nesta nova etapa, é objetivo do autor se inserir na empresa como um novo braço comercial e tentar agregar ao máximo utilizando dos conhecimentos obtidos no curso de administração e de todas as experiências reunidas nos cargos de design que exerceu. Neste plano de recursos humanos, a empresa será dividida em áreas fundamentais para seu funcionamento. São elas: operacional, marketing e criação, financeiro e comercial.

**Operacional:** Todas as atividades relativas à produção dos móveis, objetos de decoração e arte são contempladas na área operacional. Nesta área, estão inclusas as compras de matéria-prima que são feitas diretamente pelo empresário, que é o responsável pela manutenção do estoque de recursos. Também é cargo do empresário planejar, supervisionar e instruir a linha de produção composta pelos quatro funcionários. A logística, representada em linha tracejada, é realizada pela transportadora terceirizada quando fora da grande Porto Alegre.

**Marketing e Design:** As atividades relacionadas ao desenho de mobiliário, criação das telas e criação dos objetos de decoração também é cargo do empresário. Todas as outras atividades relacionadas com marketing e criação serão também cargo do autor. Estão inclusas nas atividades de marketing a criação de material gráfico, fotografia e editoriais de coleção, direcionamento de público-alvo e estratégia de comunicação e redação.

**Financeiro:** Todas as atividades financeiras para controle interno de contas a pagar e contas a receber estão a cargo de uma funcionária de confiança chamada Isabel e de uma empresa de contabilidade terceirizada,

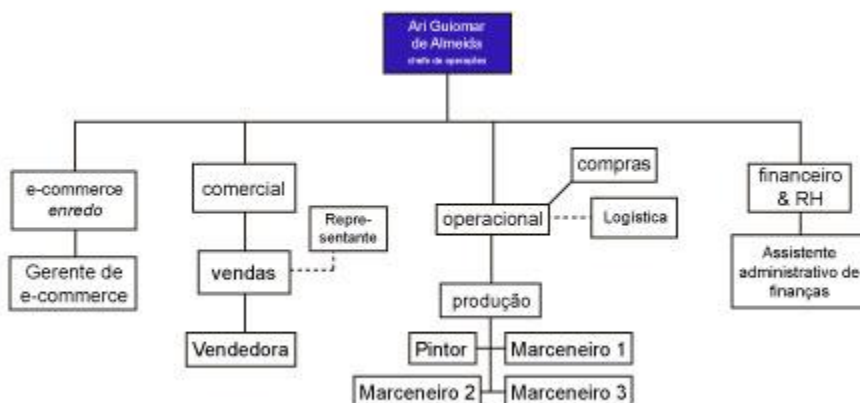
representada na figura pela linha tracejada. O setor de recursos humanos também é centralizado na mesma funcionária, trabalhando em dupla com o empresário na administração legal dos funcionários. Como a empresa nunca teve um setor de recursos humanos estruturado, este sempre foi tratado como responsabilidade financeira.

E-commerce: Todas as atividades relacionadas ao novo braço de comércio eletrônico ficarão a cargo do autor. Desenvolvimento e manutenção do website, controle de vendas, contato com o cliente, cadastramento de produtos, etc.

Comercial: As atividades comerciais da AG Móveis ficam a cargo do próprio empresário, que tem o poder decisório nas negociações, de representantes terceirizados na região sudeste do país que vendem para lojas multimarca de mobiliário e de ambas funcionárias que trabalham na loja física em contato direto com o cliente.

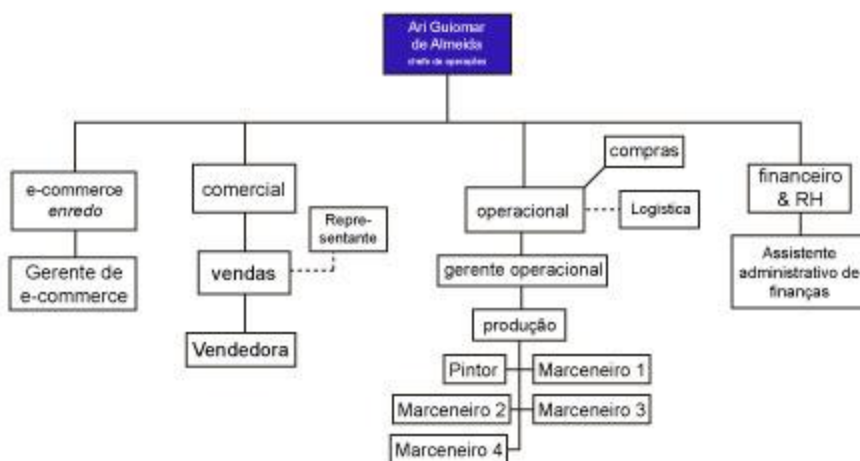
As figuras 22 e 23 representam o organograma funcional da empresa. O autor irá se inserir na estrutura como um novo braço comercial independente. As figuras seguintes mostram o planejamento para dois anos de operação. As linhas contínuas representam as atividades e setores que são desempenhados dentro da empresa, enquanto as linhas tracejadas representam as empresas terceirizadas e com qual setor da empresa elas se relacionam diretamente. O novo braço comercial, a Enredo, será representada à esquerda na estrutura organizacional da AG Móveis.

**Figura 22 - Estrutura organizacional, ano 1**



Fonte: elaborado pelo autor

**Figura 23 - Estrutura organizacional, ano 2**



Fonte: elaborado pelo autor

O objetivo deste plano de recursos humanos é tentar evoluir a estrutura funcional da empresa de maneira adequada à realidade. O primeiro ano de operação ainda concentra muita responsabilidade na figura do empresário, mas com a entrada do autor como o novo braço comercial, exercendo o cargo responsável pelo e-commerce e auxiliando nas atividades de marketing, espera-se obter uma força maior de planejamento estratégico, começando a aliviar um pouco o excesso de funções do empresário. O segundo ano de operações abrange o desenvolvimento de um dos funcionários que hoje trabalha como marceneiro para gerente operacional. Com conhecimento o

suficiente para entender todos os processos necessários à produção, este novo cargo trabalharia auxiliando no planejamento, supervisão e instrução de dois novos marceneiros. Além dos avanços no setor operacional, também se planeja investir em mão de obra para auxiliar no trabalho de marketing e manutenção do website do braço comercial, mas desta vez com um estagiário estudante de marketing.

As tabelas 6 e 7 representam os custos referentes ao planejamento destes dois anos de operação. A remuneração respeita os pisos dos sindicatos, é de acordo com a função desempenhada e segue um padrão de 8 horas diárias para os funcionários da indústria e 10 horas diárias para os funcionários administrativos e comerciais.

**Tabela 7 - Gastos com pessoal, ano 1**

Quadro Funcional - Ano 1				
Cargo	Regime de	Salário/bolsa	Encargos	Total
Pintor	CLT	R\$ 1.801,80	R\$ 1.405,40	R\$ 3.207,20
Marceneiro	CLT	R\$ 1.801,80	R\$ 1.405,40	R\$ 3.207,20
Marceneiro	CLT	R\$ 1.801,80	R\$ 1.405,40	R\$ 3.207,20
Marceneiro	CLT	R\$ 1.801,80	R\$ 1.405,40	R\$ 3.207,20
Vendedora	CLT	R\$ 1.000,00	R\$ 780,00	R\$ 1.780,00
Gerente de e-commerce	CLT	R\$ 1.500,00	R\$ 1.170,00	R\$ 2.670,00
Financeiro	CLT	R\$ 1.000,00	R\$ 780,00	R\$ 1.780,00
Folha de Pagamento				R\$ 19.058,80

Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 8 - Gastos com pessoal, ano 2**

Quadro Funcional - Ano 2				
Cargo	Regime de	Salário/bolsa	Encargos	Total
Gerente Operacional	CLT	R\$ 2.000,00	R\$ 1.560,00	R\$ 3.560,00
Pintor	CLT	R\$ 1.801,80	R\$ 1.405,40	R\$ 3.207,20
Marceneiro	CLT	R\$ 1.801,80	R\$ 1.405,40	R\$ 3.207,20
Marceneiro	CLT	R\$ 1.801,80	R\$ 1.405,40	R\$ 3.207,20
Marceneiro	CLT	R\$ 1.801,80	R\$ 1.405,40	R\$ 3.207,20
Gerente de e-commerce	CLT	R\$ 1.500,00	R\$ 1.170,00	R\$ 2.670,00
Assistente de e-commerce	Estágio - 6h	R\$ 700,00	R\$ -	R\$ 700,00
Vendedora	CLT	R\$ 1.000,00	R\$ 780,00	R\$ 1.780,00
Financeiro	CLT	R\$ 1.000,00	R\$ 780,00	R\$ 1.780,00
Folha de Pagamento				R\$ 23.318,80

Fonte: elaborado pelo autor

Os custos com mão de obra na indústria são bem elevados pela insalubridade, falta de oferta de profissionais no mercado e pelo protecionismo trabalhista dos sindicatos dos marceneiros.



## 7. PLANO FINANCEIRO

Este capítulo consiste na elaboração dos custos envolvidos no início da operação deste empreendimento. Na primeira seção, são apresentados os investimentos e despesas e os custos unitários para a produção de cada categoria dos produtos que serão ofertados. Com estas informações, serão feitas as previsões de receita e a margem bruta de vendas. Por fim, é calculado o payback, a VPL e a TIR.

### 7.1 INVESTIMENTO INICIAL E CUSTO FIXO

Pelo fato de que será utilizada toda a estrutura já montada da AG Móveis, o investimento é bem mais enxuto do que para empresas totalmente novas. Será compreendido as novas embalagens com a marca, domínio, plataforma de montagem de web site, alteração contratual para comercializar produtos online e a pré-campanha digital.

O custo de um ano de salário com o funcionário que cuidará exclusivamente do e-commerce, que será o autor, será classificado como custo fixo inicial. Seguem os valores de investimento fixo inicial e custo fixo inicial nas tabelas 9 e 10, respectivamente.

**Tabela 9 - Investimento fixo inicial**

Investimento fixo inicial	
Caixas e embalagens	R\$ 3.500,00
Domínio	R\$ 42,00
Plataforma de website	R\$ 450,00
Alteração contratual	R\$ 1.200,00
Pré-campanha digital	R\$ 1.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 6.192,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 10 - Custo Fixo Inicial**

Custo Fixo Inicial	
Pessoal	R\$ 32.040,00

Fonte: elaborado pelo autor

A soma do investimento fixo inicial com o custo fixo inicial totaliza um montante de R\$ 38.232,00.

## 7.2 CUSTOS VARIÁVEIS COM PRODUTO

Para quantificar os custos variáveis iniciais referentes à produção, foram estimados os custos médios de cada uma das categorias de produtos em separado e, assim, estimado o custo unitário médio de todos os produtos. São elas: bancos em madeira, banco em hoving, telas e mini-esculturas. Seguem abaixo as tabelas 11 à 14 discriminando os materiais necessários e o custo individual de cada um deles.

**Tabela 11 - Custo unitário para bancos de madeira**

Estimativa de custo unitario bancos madeira	
Matéria prima	Valor (R\$)
Madeira	R\$ 13,00
Parafusos	R\$ 2,10
Tintas	R\$ 12,00
Cola	R\$ 1,50
Outros	R\$ 2,40
Embalagem	R\$ 4,75
<b>Total</b>	<b>R\$ 35,75</b>

Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 12 - Custo unitário para bancos em hoving**

Estimativa de custo unitario banco estay	
Matéria prima	Valor (R\$)
Hoving	R\$ 11,00
Resina	R\$ 18,00
Tintas	R\$ 22,00
Embalagem	R\$ 3,70
<b>Total</b>	<b>R\$ 54,70</b>

Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 13 - Custo unitário para telas**

Estimativa de custo unitario telas 180 x 90	
Matéria prima	Valor (R\$)
Madeira	R\$ 15,00
Tecido	R\$ 35,00
Outros	R\$ 5,70
<b>Total</b>	<b>R\$ 55,70</b>

Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 14 - Custo unitário para mini-esculturas**

Estimativa de custo unitario mini-esculturas	
Matéria prima	Valor (R\$)
Madeira	R\$ 4,00
Ferro	R\$ 7,00
outros	R\$ 5,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 16,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor

A partir desses custos unitários separados por categorias, foi estimado um custo unitário médio de todos os produtos para que seja mais clara a projeção de receita e de custos. Chegou-se ao valor de R\$ 40,54 para o custo unitário médio de produto do empreendimento.

### **7.3 PREVISÃO DE RECEITA**

A previsão de receita será dividida em receita da AG Móveis e receita da Enredo, para os dois primeiros anos de operação. A previsão de receita da AG

Móveis é baseada no histórico de faturamento dos últimos 5 anos de operação, com média de 590 mil reais por ano. Prevê-se que a tendência é continuar flutuando nesta média, com alguns anos acima e, outros abaixo. Conforme as tabelas abaixo

**Tabela 15 - Faturamento AG Móveis, ano 1**

<b>Faturamento AG Móveis 1ª ano</b>	
<b>Mês</b>	<b>Receita bruta (R\$)</b>
Maio	R\$ 41.000,00
Junho	R\$ 39.000,00
Julho	R\$ 34.000,00
Agosto	R\$ 34.000,00
Setembro	R\$ 45.000,00
Outubro	R\$ 60.000,00
Novembro	R\$ 83.000,00
Dezembro	R\$ 81.000,00
Janeiro	R\$ 50.000,00
Fevereiro	R\$ 43.000,00
Março	R\$ 46.000,00
Abril	R\$ 50.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 606.000,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 16 - Faturamento AG Móveis, ano 2**

<b>Faturamento AG Móveis 2ª ano</b>	
<b>Mês</b>	<b>Receita bruta (R\$)</b>
Maio	R\$ 42.000,00
Junho	R\$ 30.000,00
Julho	R\$ 34.500,00
Agosto	R\$ 34.000,00
Setembro	R\$ 45.000,00
Outubro	R\$ 55.000,00
Novembro	R\$ 79.000,00
Dezembro	R\$ 81.000,00
Janeiro	R\$ 49.000,00
Fevereiro	R\$ 41.000,00
Março	R\$ 46.000,00
Abril	R\$ 38.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 574.500,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor

A previsão de receita para a Enredo foi feita a partir do histórico do ticket-médio de R\$ 500,00 da loja física da AG Móveis e projetou-se o número de clientes referente aos primeiros meses de operação inicial também da loja física.

**Tabela 17 - Faturamento e-commerce Enredo, ano 1**

<b>Faturamento Enredo 1ª ano</b>	
<b>Mês</b>	<b>Receita bruta (R\$)</b>
Maio	R\$ 5.000,00
Junho	R\$ 5.500,00
Julho	R\$ 6.000,00
Agosto	R\$ 7.500,00
Setembro	R\$ 9.000,00
Outubro	R\$ 11.000,00
Novembro	R\$ 19.000,00
Dezembro	R\$ 17.500,00
Janeiro	R\$ 11.500,00
Fevereiro	R\$ 10.000,00
Março	R\$ 9.500,00
Abril	R\$ 10.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 121.500,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor

**Tabela 18 - Faturamento e-commerce Enredo, ano 2**

<b>Faturamento Enredo 2ª ano</b>	
<b>Mês</b>	<b>Receita bruta (R\$)</b>
Maio	R\$ 17.000,00
Junho	R\$ 21.500,00
Julho	R\$ 17.500,00
Agosto	R\$ 20.000,00
Setembro	R\$ 22.000,00
Outubro	R\$ 32.500,00
Novembro	R\$ 47.500,00
Dezembro	R\$ 45.000,00
Janeiro	R\$ 23.000,00
Fevereiro	R\$ 30.000,00
Março	R\$ 20.000,00
Abril	R\$ 23.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 319.000,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor

#### 8.4 MARGEM BRUTA DE VENDAS

A tabela 19 é referente ao faturamento isolado da AG Móveis no primeiro ano de operação da Enredo, com uma receita bruta de vendas de R\$ 606.000,00 e uma margem de lucro bruto de 50%.

**Tabela 19 - Faturamento AG Móveis, ano 1**

<b>Mês</b>	<b>Receita bruta (R\$)</b>	<b>Custo total</b>
Maio	R\$ 41.000,00	R\$ 24.480,58
Junho	R\$ 39.000,00	R\$ 24.318,42
Julho	R\$ 34.000,00	R\$ 23.913,02
Agosto	R\$ 34.000,00	R\$ 23.913,02
Setembro	R\$ 45.000,00	R\$ 24.804,90
Outubro	R\$ 60.000,00	R\$ 26.021,10
Novembro	R\$ 83.000,00	R\$ 27.885,94
Dezembro	R\$ 81.000,00	R\$ 27.723,78
Janeiro	R\$ 50.000,00	R\$ 25.210,30
Fevereiro	R\$ 43.000,00	R\$ 24.642,74
Março	R\$ 46.000,00	R\$ 24.885,98
Abril	R\$ 50.000,00	R\$ 25.210,30
<b>Total</b>	<b>R\$ 606.000,00</b>	<b>R\$ 303.010,08</b>
<b>Margem</b>	<b>50%</b>	

Fonte: elaborado pelo autor

A tabela 20 mostra o faturamento da AG Móveis somado ao faturamento de R\$ 121.500,00 que a Enredo irá adicionar a empresa, totalizando uma margem de lucro de 2% adicionais no primeiro ano de operação.

**Tabela 20 - Faturamento AG Móveis + Enredo, ano 1**

<b>Mês</b>	<b>Receita bruta (R\$)</b>	<b>Custo total</b>
Maio	R\$ 46.000,00	R\$ 28.071,98
Junho	R\$ 44.500,00	R\$ 27.950,36
Julho	R\$ 40.000,00	R\$ 27.585,50
Agosto	R\$ 41.500,00	R\$ 27.707,12
Setembro	R\$ 54.000,00	R\$ 28.720,62
Outubro	R\$ 71.000,00	R\$ 30.098,98
Novembro	R\$ 102.000,00	R\$ 32.612,46
Dezembro	R\$ 98.500,00	R\$ 32.328,68
Janeiro	R\$ 61.500,00	R\$ 29.328,72
Fevereiro	R\$ 53.000,00	R\$ 28.639,54
Março	R\$ 55.500,00	R\$ 28.842,24
Abril	R\$ 60.000,00	R\$ 29.207,10
<b>Total</b>	<b>R\$ 727.500,00</b>	<b>R\$ 351.093,30</b>
<b>Margem</b>	<b>52%</b>	

Fonte: elaborado pelo autor

A próxima tabela, indica o faturamento isolado da AG Móveis no segundo ano de operação da Enredo, mantendo a média da mesma previsão de receita e desta vez com uma margem de lucro bruto de 48%.

**Tabela 21 - Faturamento AG Móveis, ano 2**

<b>Mês</b>	<b>Receita bruta (R\$)</b>	<b>Custo total</b>
Maio	R\$ 42.000,00	R\$ 24.561,66
Junho	R\$ 30.000,00	R\$ 23.588,70
Julho	R\$ 34.500,00	R\$ 23.953,56
Agosto	R\$ 34.000,00	R\$ 23.913,02
Setembro	R\$ 45.000,00	R\$ 24.804,90
Outubro	R\$ 55.000,00	R\$ 25.615,70
Novembro	R\$ 79.000,00	R\$ 27.561,62
Dezembro	R\$ 81.000,00	R\$ 27.723,78
Janeiro	R\$ 49.000,00	R\$ 25.129,22
Fevereiro	R\$ 41.000,00	R\$ 24.480,58
Março	R\$ 46.000,00	R\$ 24.885,98
Abril	R\$ 38.000,00	R\$ 24.237,34
<b>Total</b>	<b>R\$ 574.500,00</b>	<b>R\$ 300.456,06</b>
<b>Margem AG</b>	<b>48%</b>	

Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, a tabela 22 indica o somatório do faturamento da AG Móveis e da Enredo no seu segundo ano de operação, totalizando uma margem de lucro bruto de 59%, isto é, 11% adicionais em relação a margem de lucro bruto da AG Móveis em isolado no primeiro ano. Prova-se então, que o aumento de faturamento que a empresa irá agregar com o novo empreendimento são maiores que os custos que o mesmo necessita para iniciar e manter a operação. Aumentando, assim, a rentabilidade da empresa.

**Tabela 22 - Faturamento Ag Móveis + Enredo, ano 2**

<b>Mês</b>	<b>Receita bruta (R\$)</b>	<b>Custo total</b>
Maio	R\$ 59.000,00	R\$ 29.310,02
Junho	R\$ 51.500,00	R\$ 28.701,92
Julho	R\$ 52.000,00	R\$ 28.742,46
Agosto	R\$ 54.000,00	R\$ 28.904,62
Setembro	R\$ 67.000,00	R\$ 29.958,66
Outubro	R\$ 87.500,00	R\$ 31.620,80
Novembro	R\$ 126.500,00	R\$ 34.782,92
Dezembro	R\$ 126.000,00	R\$ 34.742,38
Janeiro	R\$ 72.000,00	R\$ 30.364,06
Fevereiro	R\$ 71.000,00	R\$ 30.282,98
Março	R\$ 66.000,00	R\$ 29.877,58
Abril	R\$ 61.000,00	R\$ 29.472,18
<b>Total</b>	<b>R\$ 893.500,00</b>	<b>R\$ 366.760,58</b>
<b>Margem</b>	<b>59%</b>	

Fonte: elaborado pelo autor

## 7.5 PAYBACK

Como o custo inicial tem um valor relativamente baixo, o payback se dá rapidamente no intervalo de 7 meses, segundo o fluxo de caixa do primeiro ano de operação.



**Tabela 23 - Fluxo de caixa e demonstração de Payback**

99999

Fluxo de Caixa						
Mês	Receita bruta (R\$)	Custo total	Acumulado	Lucro da operação	Acumulado	Payback
Maio	R\$ 5.000,00	R\$ 3.591,40		R\$ 1.408,60		
Junho	R\$ 5.500,00	R\$ 3.631,94	R\$ 7.223,34	R\$ 1.868,06	R\$ 3.276,66	-R\$ 3.946,68
Julho	R\$ 6.000,00	R\$ 3.672,48	R\$ 10.895,82	R\$ 2.327,52	R\$ 5.604,18	-R\$ 5.291,64
Agosto	R\$ 7.500,00	R\$ 3.794,10	R\$ 14.689,92	R\$ 3.705,90	R\$ 9.310,08	-R\$ 5.379,84
Setembro	R\$ 9.000,00	R\$ 3.915,72	R\$ 18.605,64	R\$ 5.084,28	R\$ 14.394,36	-R\$ 4.211,28
Outubro	R\$ 11.000,00	R\$ 4.077,88	R\$ 22.683,52	R\$ 6.922,12	R\$ 21.316,48	-R\$ 1.367,04
<b>Novembro</b>	<b>R\$ 19.000,00</b>	<b>R\$ 4.726,52</b>	<b>R\$ 27.410,04</b>	<b>R\$ 14.273,48</b>	<b>R\$ 35.589,96</b>	<b>R\$ 8.179,92</b>
Dezembro	R\$ 17.500,00	R\$ 4.604,90	R\$ 32.014,94	R\$ 12.895,10	R\$ 48.485,06	R\$ 16.470,12
Janeiro	R\$ 11.500,00	R\$ 4.118,42	R\$ 36.133,36	R\$ 12.895,10	R\$ 61.380,16	R\$ 25.246,80
Fevereiro	R\$ 10.000,00	R\$ 3.996,80	R\$ 40.130,16	R\$ 7.381,58	R\$ 68.761,74	R\$ 28.631,58
Março	R\$ 9.500,00	R\$ 3.956,26	R\$ 44.086,42	R\$ 6.003,20	R\$ 74.764,94	R\$ 30.678,52
Abril	R\$ 10.000,00	R\$ 3.996,80	R\$ 48.083,22	R\$ 5.543,74	R\$ 80.308,68	R\$ 32.225,46

Fonte: elaborado pelo autor

## 7.6 VPL

Para calcular o VPL (Valor Presente Líquido), foi utilizada a taxa SELIC de dezembro de 2017, correspondente a 7%. Acrescida a ela, há a taxa de 15% do risco do negócio. Conforma a tabela abaixo mostra, o valor do VPL é positivo (R\$ 53.815,54), o que indica que o projeto é viável dentro do prazo de 7 meses.

**Tabela 24 - Fluxo de caixa e demonstração de VPL**

Fluxo de caixa	
<b>Junho</b>	-R\$ 3.946,68
<b>Julho</b>	-R\$ 5.291,64
<b>Agosto</b>	-R\$ 5.379,84
<b>Setembro</b>	-R\$ 4.211,28
<b>Outubro</b>	-R\$ 1.367,04
<b>Novembro</b>	R\$ 8.179,92
<b>Dezembro</b>	R\$ 16.470,12
<b>Janeiro</b>	R\$ 25.246,80
<b>Fevereiro</b>	R\$ 28.631,58
<b>Março</b>	R\$ 30.678,52
<b>Abril</b>	R\$ 32.225,46
<b>Taxa</b>	22%
<b>Investimento inicial</b>	R\$ 38.232,00
<b>VPL</b>	R\$ 53.815,54

Fonte: elaborado pelo autor

## 7.7 TIR

A taxa interna de retorno também apresentou um resultado positivo, o que representa um indicativo de viabilidade de negócio, conforme mostra a tabela abaixo:

**Tabela 25 - Fluxo de caixa e demonstração de TIR**

	Fluxo de caixa	
<b>Junho</b>	-R\$	3.946,68
<b>Julho</b>	-R\$	5.291,64
<b>Agosto</b>	-R\$	5.379,84
<b>Setembro</b>	-R\$	4.211,28
<b>Outubro</b>	-R\$	1.367,04
<b>Novembro</b>	R\$	8.179,92
<b>Dezembro</b>	R\$	16.470,12
<b>Janeiro</b>	R\$	25.246,80
<b>Fevereiro</b>	R\$	28.631,58
<b>Março</b>	R\$	30.678,52
<b>Abril</b>	R\$	32.225,46
<b>TIR</b>		40%

Fonte: elaborado pelo autor

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em pesquisa<sup>5</sup> da Euromonitor.com.br, publicada em 2016 e encomendada pela empresa de transação eletrônica PayPal, o mercado eletrônico brasileiro passará de US\$ 19,5 bilhões para US\$ 28 bilhões – representando um aumento de 43,5% em apenas 4 anos. É de extrema importância, então, inserir-se neste mercado nesta época próspera de crescimento, onde o consumidor está começando a entender que tarefas cotidianas e de compra podem e devem ser feitas online - mais ainda se a empresa/website inspiram confiança. Também é vantajoso para o empresário não só pelo faturamento, ou lucro envolvido, mas sim por que acaba por aproveitar este período de crescimento e expansão para aprender cada vez mais sobre as tendências de compra para que daqui alguns anos, quando o mercado se estabeleça, ele já esteja muito mais preparado que os concorrentes.

Por via deste plano de negócio, provou-se atrativo para a AG Móveis investir em um braço comercial totalmente voltado para o e-commerce. Assim como exposto pelo autor, o comércio virtual aumentou a rentabilidade da empresa proporcionalmente mais do que o investimento necessário para o início da operação e já se paga no sétimo mês, o que acaba por diminuir o risco envolvido com o investimento. Levando em consideração todos os dados obtidos através da pesquisa exploratória, conversas informais com todos os funcionários da AG Móveis sobre o que funciona e o que já não funciona mais na empresa, buscou-se mostrar como é atrativo para a empresa fazer este investimento e dedicar atenção a este empreendimento. É possível identificar, por exemplo, através dos modelos Canvas e matriz SWOT, as peculiaridades e principais características do setor, com a intenção de que a empresa não seja posteriormente surpreendida por alguma mudança repentina no mercado.

É de crença do autor que a entrada de um braço comercial eletrônico, além de ser financeiramente atrativo para a empresa, acabará por renovar e ajudar a empresa a ter um novo objetivo e uma nova inspiração. Iniciando com

---

<sup>5</sup> < <http://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2016/06/comercio-eletronico-brasileiro-deve-crescer-435-ate-2020-diz-pesquisa.html>> Acesso em: 05 Dez. 2017, 17:30

um planejamento e acreditando que o produto que será ofertado seja de qualidade, tenha valor agregado dentro do mercado e que iniciar a operação de comércio virtual é a maneira correta para atrair mais clientes e ter visibilidade, o objetivo agora é desenvolver o conceito de marca, iniciar a produção dos editoriais de coleção, iniciar a pré-campanha e, de fato, lançar o website.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Luiz Alberto. **Comércio Eletrônico: Benefícios e Aspectos de Sua Aplicação**. São Paulo, 2000. 2ª Edição.

BAPTISTA, Cláudio; BOTELHO, Delane. **Escolha de Canais de Venda em Comércio Eletrônico**. 2007. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/120/120>> Acesso em 15 mar. 2017.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A.. **Empreendedorismo: Uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia Internet: reflexões sobre internet, negócios e sociedade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

CHLEBA, Márcio. **Marketing digital: novas tecnologias e novos modelos de negócio**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo – Transformando ideias em Negócios**. Rio de Janeiro, 2001.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 5ª. Edição. Rio de Janeiro: Empreende, 2014.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor – Prática e Princípios**. São Paulo: Thomson, 2005.

E-BIT. **Webshoppers**. 35 ed. 2016. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>> Acesso em: 20 mai. 2017.

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

IBGE. **PNAD 2015 - Acesso à Internet e à Televisão e Posse de Telefone Móvel Celular Para Uso Pessoal**. 2015. Disponível em: <<http://loja.ibge.gov.br/pnad-2015-acesso-a-internet-e-a-televis-o-e-posse-de-telefone-movel-celular-para-uso-pessoal.html>> Acesso em: 20 mai. 2017.

KENDZERSKI, Paulo Roberto. Web **Marketing e Comunicação Digital**. Copyright. 2009.

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary; **Princípios de Marketing**. 12<sup>a</sup> Edição. Pearson. São Paulo, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006

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: 20 mai. 2017.

OLIVEIRA, W. P. A. D. O marketing na internet como diferencial competitivo para empresas. **ENEGEP**, v. 23, p 1-8, 2003.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

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

SEBRAE-SP. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade das Empresas**. 2008. Disponível em: <

[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_completo.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf)>

SHARMA, A.; SHETH, J. N. Web-based marketing The coming revolution in marketing thought and strategy. **Journal of Business Research**, v. 57, n.7, p. 696-702, 2004.

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

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. **Social Network Analysis. Methods and Applications**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994

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