

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

Felipe Rigo Ayres

Plano de negócios para uma loja virtual de moda e esporte

Porto Alegre

2018

Felipe Rigo Ayres

Plano de negócios para uma loja virtual de moda e esporte

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

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2018

Felipe Rigo Ayres

Plano de negócios para uma loja virtual de moda e esporte

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

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Orientador - Prof. Dr. Fernando Bins Luce - UFRGS.

Prof.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer imensamente a todos os professores da Escola de Administração, de maneira especial ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Bins Luce, pelos valiosos conhecimentos comigo compartilhados. Agradeço também aos colegas de faculdade pelo convívio diário nesses últimos anos.

Com muito carinho, quero reconhecer a enorme contribuição dos meus familiares para que eu concluísse mais essa etapa: agradeço aos meus pais, Helcio e Beatriz, pelos ótimos ensinamentos e pela referência que são para mim; aos meus irmãos, Éverton e Mônica, pelo companheirismo e por me inspirarem; à minha namorada, Cristiana, por sempre estar ao meu lado; e, a todos meus parentes e amigos, que são as pessoas mais importantes da minha vida.

Concluo agradecendo substancialmente a Deus, pois sem Ele nada na minha vida teria sido possível.

RESUMO

Este trabalho visa elaborar um plano de negócios e um plano de marketing, com o intuito de levantar informações importantes que possam ser utilizadas na implementação de uma loja virtual. Essa loja comercializará online produtos nos segmentos de moda e esporte. Inicialmente foi elaborado um referencial teórico para embasar o desenvolvimento do trabalho. Depois, foi feita uma descrição da empresa e dos produtos que serão vendidos e foram definidos norteadores estratégicos para a organização. Além disso, foram feitos estudos de cenários, clientes e da concorrência, que posteriormente permitiram realizar análises internas e externas da organização em questão, por meio da elaboração de uma matriz SWOT, da qual derivaram questões-chave, que serviram como base para criação das metas, das estratégias, do posicionamento e dos objetivos de marketing para a empresa, para os quais também foram definidos planos de ação. Posteriormente, foram definidas a organização e a gerência do negócio, o planejamento financeiro e a gestão dos clientes. Por fim, constatou-se que a criação e implementação da empresa é viável, uma vez que, com uma previsão conservadora de vendas, o projeto trará retorno do investimento em aproximadamente 33 meses.

Palavras-chave: plano de negócios, loja virtual, plano de marketing.

ABSTRACT

This study aims to elaborate a business plan and a marketing plan, with the purpose of raising important information that can be used in the implementation of a virtual store. This store will market products online, in the fashion and sports segments. Initially a theoretical framework was established to support the development of the work. Afterwards, a description of the company and the products to be sold was made and strategic guides were defined for the organization. In addition, scenario, customer and competition studies were made, which later allowed internal and external analysis of the company concerned, through the elaboration of a SWOT matrix, from which key questions were derived, which served as a basis for the creation of goals, strategies, positioning and marketing objectives for the company, for which action plans were also defined. Subsequently, the organization and management of the business, financial planning and customer management were defined. Finally, it was verified that the creation and implementation of the company is feasible, since, with a conservative forecast of sales, the project will bring back the investment in approximately 33 months.

Keywords: business plan, virtual store, marketing plan.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 JUSTIFICATIVA	5
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo geral	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
2 REVISÃO TEÓRICA	7
2.1 Conceito de plano de negócio.....	7
2.1.1 Roteiro do plano de negócio	8
2.2 Plano de marketing	11
2.3 Comércio varejista.....	12
2.3.1 Tipos de comércio varejista.....	12
2.4 Comércio eletrônico	16
2.4.1 Tipos de comércio eletrônico	16
2.4.2 Lojas, shoppings eletrônicos e e-marketplace	17
2.5 Informações relevantes sobre o mercado de comércio eletrônico de moda, esporte e acessórios.....	19
2.5.1 O perfil do consumidor.....	19
2.5.2 Informações sobre a captação de clientes e a origem dos pedidos	20
2.5.3 Informações sobre a navegação e formas de pagamento.....	21
2.5.4 Dificuldades de marketing nas lojas virtuais de moda	22
2.5.5 Participação das categorias no comércio eletrônico	23
2.5.6 Legislação no comércio eletrônico	24
2.5.7 As cinco forças de Porter.....	24
3 METODOLOGIA.....	26
4 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	27
5 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	28
5.1 Descrição dos produtos.....	28
5.2 Missão.....	30
5.3 Visão.....	30
5.4 Valores.....	30
6 PLANO DE MARKETING	31

6.1 Análise situacional.....	31
6.1.1 Cenários	31
6.1.2 Clientes	33
6.1.3 Concorrentes.....	36
6.1.4 As forças de Porter no contexto do presente trabalho	42
6.2 Análise SWOT.....	43
6.3 Questões-chave.....	52
6.3.1 Aproveitamento das capacidades: Oportunidades + Pontos Fortes.....	52
6.3.2 Minimização das limitações: Oportunidades + Pontos Fracos.....	54
6.3.3 Conversão das desvantagens: Ameaças + Pontos Fracos.....	55
7 METAS, ESTRATÉGIA, POSICIONAMENTO E OBJETIVOS DE MARKETING	58
7.1 Metas	58
7.2 Estratégia genérica de marketing	58
7.3 Posicionamento	58
7.4 Objetivos de marketing	59
8 PLANOS DE AÇÃO.....	60
9 ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA DO NEGÓCIO.....	61
10 PLANO FINANCEIRO	64
10.1 Investimento	64
10.1.1 Investimentos iniciais	65
10.2 Despesas mensais	65
10.3 Despesas anuais	66
10.4 Salários	67
10.5 Impostos	68
10.6 Projeção de vendas no primeiro ano	70
10.7 Projeção de impostos sobre vendas	70
10.8 Previsão de demonstração do resultado do exercício (DRE)	70
10.9 Retorno do investimento.....	71
11 GESTÃO DE CLIENTES.....	73
11.1 Carrinho abandonado	73
11.2 Cupons de desconto	73
11.3 Lista de desejos	74
11.4 Programas de fidelidade	74

11.5 Relatório de pageviews/conversão	74
11.6 Relatório de produtos visitados	75
11.7 Relatório de categorias visitadas	75
11.8 Relatório de cupons de desconto	75
11.9 Relatório de palavras buscadas	75
11.10 Relatório de pedidos por local	75
11.11 Atendimento online integrado	76
11.12 Características de clientes	76
11.13 E-mail marketing	76
11.14 Carrinho de compras transparente	76
11.15 Contador de frete grátis no carrinho de compras	77
11.16 Histórico de clientes	78
11.17 Análises Google	79
12 CONCLUSÃO.....	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

1. INTRODUÇÃO

Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), na pesquisa E-commerce Radar Moda e Acessórios 2017, o e-commerce no Brasil movimentou R\$ 18,5 bilhões durante o ano de 2011. Mesmo que o país tenha passado por uma crise financeira nos últimos anos, o comércio eletrônico no Brasil continuou crescendo, chegando a um faturamento de R\$ 60 bilhões em 2017 e com previsão de encerrar 2018 com um acréscimo de 15%, alcançando R\$ 69 bilhões em volume de negócios.

Nesse contexto, dois dos segmentos de maior destaque são os de esporte e lazer e moda e acessórios. Segundo o E-bit, na pesquisa Webshoppers Elo 37ª edição 2018, no primeiro semestre de 2017, a categoria de moda e acessórios foi responsável por 14,2% do volume total de pedidos do comércio eletrônico brasileiro, ocupando o primeiro lugar neste quesito entre todas as categorias de produtos que são comercializados. No que se refere ao volume financeiro do varejo online, a categoria de moda e acessórios ocupa a sexta colocação, com 6,1% do montante total comercializado. A categoria de esporte e lazer está em sétimo lugar em volume de pedidos, com 6,4% do total, e também detém a oitava colocação no ranking das categorias em volume de negócios, com 4% do total.

O comércio eletrônico, segundo Turban (2007, p.157) é o processo de comprar, vender, transferir ou trocar produtos, serviços ou informações através de redes de computação. Esse modelo de comércio permite alcançar consumidores que seriam praticamente impossíveis de serem atingidos através de uma loja física, em diferentes estados e até mesmo em diferentes países. Além disso, muitos custos podem ser reduzidos para uma loja online em comparação com uma loja física, dado que a localização do ponto de venda, vital no comércio físico, não tem a mesma importância, afinal servirá apenas de estoque de mercadorias para um e-commerce. Os sistemas online da loja virtual permanecem vinte e quatro horas disponíveis, sem a necessidade de atendentes ou funcionários, o que seria quase impossível no comércio presencial. Aliado a isso, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE-2018), constata que o acesso à internet já está disponível em 69,3% dos lares brasileiros, o que torna

ainda mais visível para os consumidores o funcionamento de sites de comércio eletrônico.

As lojas virtuais possuem algumas peculiaridades em relação às lojas físicas, e necessitam de investimentos específicos. Dessa maneira, a elaboração de um plano de negócios diferenciado se faz necessária, à medida que guiará a estratégia de criação e atuação da empresa. Um plano de negócios, segundo Dornelas (2008, p. 98) é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio. A fim de levantar informações relevantes sobre o mercado eletrônico no Brasil, bem como para estruturar a empresa, um plano de negócios é de extrema importância, como um precursor para a criação da loja.

Diante do crescimento do varejo online e da alta procura por itens de moda e esporte pelos consumidores brasileiros, este trabalho tem como finalidade estruturar um plano de negócios para a criação de uma loja virtual de pequeno porte.

1.1 JUSTIFICATIVA

Neste trabalho projeta-se a criação de um plano de negócios para uma loja virtual, levando em consideração aspectos da área de marketing, peculiaridades do comércio eletrônico (como a utilização de *marketplaces* como canais de vendas), a definição do mix de produtos que serão ofertados e as estratégias que serão adotadas para consolidação da loja no cenário do e-commerce.

O comércio eletrônico é uma realidade e seu crescimento é sólido, atingindo cifras cada vez mais altas. Contudo, com um mercado acirrado e com muitas dificuldades pela frente, se torna imprescindível conhecer com detalhes o comércio e as partes que o compõem. Atualmente, há grandes varejistas ofertando seus produtos online, e além deles existem milhares de pequenos e médios lojistas comercializando na internet, disputando espaço e participação no mercado. Diante disso, a elaboração de um plano de negócios será de grande valia para o início das operações de uma loja virtual e para todos aqueles que desejam abrir um negócio de varejo online ou que querem ampliar seus conhecimentos acerca do tema, com enfoque sobre as categorias de moda e esporte. O trabalho servirá como guia para o início das

operações da empresa, detalhando o modelo de operação, os produtos que serão ofertados, as marcas, as estratégias de venda e o atendimento ao cliente.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um plano de negócios que sirva como base para a implementação de uma loja virtual de moda e esporte.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são os que seguem:

- (i) Analisar o mercado de comércio eletrônico nas categorias de moda e esporte no Brasil;
- (ii) Definir as marcas, os produtos, o público-alvo e o posicionamento da empresa;
- (iii) Mapear os processos necessários para o funcionamento da loja e a comercialização dos produtos; e,
- (iv) Apontar as melhores estratégias de atuação e de atendimento aos clientes, visando à consolidação e o sucesso do projeto.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta etapa do trabalho, projeta-se a revisão teórica acerca dos temas abordados no estudo, revisando conceitos e conhecimentos difundidos por autores renomados na área de Administração e negócios, além de pesquisas relevantes na área de comércio eletrônico. Os tópicos que serão abordados são: empreendedorismo, comércio eletrônico e marketing.

2.1 CONCEITO DE PLANO DE NEGÓCIO

A importância de elaborar um plano para uma organização pode ser resumida nesta frase: “Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições” (Dornelas, 2005). Portanto, em mercados acirrados, um bom planejamento pode fazer a diferença entre o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Por esse motivo, a construção de um bom plano de negócios se torna essencial para uma organização.

Para Bangs (1998), um plano de negócios deve abordar a descrição do negócio, os produtos que serão vendidos e o público-alvo. Já Dornelas (2005) entende que o plano de negócios é um documento que é usado para planejar uma empresa, em processo de abertura ou já atuante no mercado, com a finalidade de definir uma estratégia de atuação futura.

Para Dornelas (2005), “todo plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas que não são estáticas e permitem ao empreendedor utilizar sua criatividade ou bom senso, enfatizando o que mais interessa ao público-alvo do plano de negócios em questão”. Isso é muito relevante, uma vez que as organizações e os seus respectivos gestores podem diferir muito entre si, por atuarem em ramos completamente distintos ou por possuírem objetivos específicos. Além disso, as personalidades de seus administradores podem ser completamente diferentes. Dessa forma, aspectos importantes para uma organização podem não ser essenciais para outras, de maneira que o plano de negócios pode ser adaptado para atender as diferentes demandas de cada empresa.

Dornelas (2005) afirma que um plano de negócios pode servir para (i) testar a viabilidade de um conceito de negócio; (ii) orientar o desenvolvimento da estratégia e de operações; (iii) atrair recursos financeiros; (iv) transmitir credibilidade; e, (v)

desenvolver a equipe de gestão. Cada um desses pontos será abordado brevemente a seguir:

- (i) Testar a viabilidade: após a conclusão do plano, o empreendedor terá um relatório sobre a viabilidade do negócio. Isso é importante, pois se o projeto se mostrar inviável antes da implementação, o administrador poderá revê-lo.
- (ii) Orientar o desenvolvimento da estratégia e de operações: o plano de negócios é uma ferramenta de gestão, que pode ser utilizada para definir a estratégia de uma organização.
- (iii) Atrair recursos financeiros: um plano de negócios é essencial para que uma empresa possa ter acesso a recursos. Bancos, fundos de investimento, investidores pessoa física e agências de fomento governamentais estudam o plano de negócios de uma empresa antes de ter relações comerciais com ela.
- (iv) Transmitir credibilidade: o planejamento de um negócio transmite confiança para o público que irá se relacionar com a empresa.
- (v) Desenvolver a equipe de gestão: caso a organização tenha interesse em contratar funcionários, pode utilizar o plano de negócios para atraí-los.

Para Williams (2002), o plano de negócios é uma grande fonte de informação para quem deseja fazer um planejamento com segurança, com o propósito de obter êxito no ramo empresarial. Salim (2001) define o plano de negócios como um documento com a caracterização da empresa com a sua forma de operar, suas estratégias, o plano para conquistar mercado e as projeções de receitas, despesas e os resultados financeiros.

De toda forma, apesar de pequenas divergências entre os autores sobre o conceito de plano de negócios, fica claro o unânime reconhecimento da importância de sua elaboração.

2.1.1 Roteiro do plano de negócio

A seguir são elencados passos de elaboração de um plano de negócios a partir das ideias de Salim (2005) e de Dornelas (2011).

De acordo com Salim (2005), o plano de negócios deve ser composto pelos passos especificados e brevemente descritos abaixo:

- 1) *Sumário Executivo*: de maneira resumida e clara, deve contar com uma breve descrição dos demais itens do plano, como a área de negócios, os produtos e serviços, o mercado que será atingido e o que se deseja obter. Essa parte deve ser bem elaborada para despertar no leitor o interesse pela leitura do plano completo.
- 2) *Resumo da empresa*: nessa parte devem constar informações relevantes sobre a organização da empresa, como, por exemplo, o que ela faz ou fará, os produtos que comercializa e também informações sobre os sócios.
- 3) *Descrição dos produtos e serviços*: apresentar detalhadamente os produtos e serviços que a empresa irá ofertar e as necessidades dos clientes.
- 4) *Análise de mercado*: deve apresentar informações relevantes sobre o mercado, uma análise da concorrência e fatores importantes do mercado, como prazos, prestígio das marcas e qualidade dos produtos.
- 5) *Estratégia do negócio*: para definir a estratégia, uma matriz SWOT pode ser elaborada, a fim de compreender quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Além disso, conhecer as barreiras de entrada, o poder de barganha dos clientes e dos fornecedores e os produtos substitutos são de grande relevância.
- 6) *Organização e gerência do negócio*: nessa parte são definidos os cargos e as funções da equipe que irá trabalhar na estrutura da organização.
- 7) *Planejamento financeiro*: por fim, no planejamento financeiro, a empresa pode comparar o plano elaborado com o de outras empresas da área ou da própria organização em períodos anteriores. É calculado o ponto de equilíbrio financeiro, o custo de operar a empresa sem vender, as projeções de lucros, a elaboração do fluxo de caixa e uma projeção do balanço patrimonial.

Para Dornelas (2011), a estrutura do plano de negócios é composta por dez partes, a saber:

- 1) *Sumário Executivo*: nesse sumário deve ser apresentado o conceito do negócio e a oportunidade; o mercado; a equipe de gestão; os produtos e

serviços; as vantagens competitivas; a estrutura e operações; o marketing e projeção de vendas; índices financeiros; e, a necessidade de aporte de recursos.

- 2) *Conceito do Negócio*: apresentação e histórico da empresa (caso já exista); visão e missão; oportunidade; produtos e serviços (resumo); aspectos legais e composição societária; certificações ou licenças; localização e abrangência; e, parcerias.
- 3) *Mercado e Competidores*: nessa seção deve aparecer uma análise setorial (macro); mercado-alvo; necessidades do cliente; análise dos competidores; e, vantagens competitivas (do negócio e dos concorrentes).
- 4) *Equipe de Gestão*: descrição dos principais executivos.
- 5) *Produtos e Serviços*: descrição dos produtos e serviços, benefícios e diferenciais, utilidades, tecnologia, patentes e ciclo de vida.
- 6) *Estrutura e Operações*: organograma; máquinas e equipamentos necessários; processos do negócio; processos de produção (caso se aplique); política de recursos humanos; previsão de recursos humanos; fornecedores de serviços e matéria-prima; infraestrutura e planta (*layout*); e, infraestrutura de tecnologia.
- 7) *Marketing e Vendas*: posicionamento do produto ou serviço; praça e canais; promoção; preço; projeção de vendas e de *market share*; e, parcerias.
- 8) *Estratégia de Crescimento*: análise estratégica; SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças); objetivos e metas; e, cronograma e riscos críticos do negócio (com mitigação dos riscos ou plano de contingência).
- 9) *Finanças*: investimentos; composição de custos e despesas; principais premissas; evolução dos resultados financeiros e econômicos; projeções; demonstrativo de resultados; fluxo de caixa e balanço; indicadores financeiros (taxa interna de retorno, valor presente líquido, *breakeven* e *payback*); necessidade de aporte; cenários alternativos; e, plano de expansão.
- 10) *Anexos*: currículo da equipe; dados complementares sobre o mercado; e, detalhamento das pesquisas de mercado e das projeções financeiras.

2.2 PLANO DE MARKETING

Segundo Luce (2018) o Plano de Marketing deve ser iniciado com a definição dos produtos e mercados, onde a organização opta por realizar o plano para um produto/mercado específico ou então para a empresa como um todo. Depois, devem ser feitas as análises situacionais: a externa é composta por cenários, clientes e concorrentes; e, a interna é composta por pontos fortes e fracos. Além disso, o plano deve apresentar metas, estratégias e o posicionamento da empresa, e, por fim, o plano deve conter os objetivos de marketing e os planos de ação.

A parte inicial do plano de marketing é a definição do produto/mercado para qual o plano será utilizado. Como há empresas de portes variados, grandes organizações podem realizar um plano específico para um único produto ou então para uma linha de produtos. Já para as organizações de porte pequeno, pode ser mais viável elaborar um plano para a empresa em geral.

No que diz respeito à análise externa, deve haver (a) análise de cenários, tendo como principais objetivos diminuir o impacto das incertezas e observar tendências, evitando, dessa forma, surpresas; (b) análise de clientes, que permite conhecer os consumidores que constituem o mercado e as suas características; e, (c) análise de concorrentes, o que torna possível identificar quais são os principais e com isso enumerar fatores de diferenciação. Ainda na análise externa, através da elaboração de uma matriz SWOT, podemos conhecer as oportunidades e ameaças aplicáveis à organização: as oportunidades são possibilidades de facilitar o atingimento dos objetivos da empresa ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade; já as ameaças são dificuldades para o atingimento dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade.

A análise interna também faz parte da elaboração da matriz SWOT e identifica os pontos fortes e fracos: os pontos fortes são características que dão à organização vantagens competitivas sobre os concorrentes ou que facilitam o atingimento dos objetivos; os pontos fracos são características que limitam a empresa ou que a colocam em desvantagem em relação aos seus concorrentes. Derivadas da análise SWOT, as questões-chave devem ser elaboradas a fim de combinar oportunidades com pontos fortes, buscando um aproveitamento de oportunidades, relacionando

pontos fracos com oportunidades para converter as desvantagens e ameaças com pontos fracos para minimizar o impacto das limitações.

Após essas análises, o plano de marketing deve apresentar as metas, estratégias e o posicionamento. As metas, segundo Luce (2018), decorrem dos objetivos da empresa ou do empreendedor e devem ser compatíveis com a visão da organização e com as questões-chave identificadas durante o planejamento. As metas podem ser lucros, conquista de fatias do mercado, negócios, imagem e crescimento. O posicionamento pode ser entendido como uma proposição de valor única comunicada aos clientes e para toda a organização de forma diferente em relação à da concorrência. As estratégias podem ser defensivas (proteger posição), agressivas (desafiadoras), seguidoras (seguem o líder ou outros competidores de destaque) e de foco em nichos de mercado.

Por fim, o plano deve conter os objetivos de marketing e os planos de ação. Os objetivos de marketing, segundo Luce (2018), são derivados das questões-chave, definidas anteriormente pelo plano de marketing, e os planos de ação dizem respeito às ações que a empresa fará para que os objetivos propostos no plano de marketing sejam alcançados.

2.3 COMÉRCIO VAREJISTA

Para Kotler e Keller (2012), o varejo aborda todas as atividades relacionadas à venda de bens ou serviços para o consumidor final. Os autores definem uma loja de varejo como uma empresa comercial que tenha a maioria das suas vendas realizadas dessa forma. Para eles, não importa como os bens ou serviços sejam comercializados (presencialmente, por telefone ou Internet) e nem o local da venda, qualquer organização que comercialize produtos para consumidores finais, seja a fabricante, um atacadista ou um varejista, estará envolvida com o varejo.

2.3.1 Tipos de comércio varejista

Kotler e Keller (2012) afirmam que os consumidores possuem três opções para adquirirem bens e serviços atualmente: (i) as lojas de varejo, (ii) o varejo sem loja e (iii) as organizações de varejo.

- (i) Lojas de varejo: existem vários tipos de lojas de varejo e cada uma pode exigir estratégias competitivas e de preços diferentes. Os principais tipos de varejistas estão listados no quadro abaixo:

Quadro 1 – Principais tipos de comércio varejista

Principais tipos de comércio varejista
Loja de especialidade: linha restrita de produtos.
Loja de departamentos: várias linhas de produtos.
Supermercado: operações de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.
Loja de conveniência: lojas relativamente pequenas, localizadas nas proximidades de áreas residenciais, funcionam em horários prolongados todos os dias da semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência e alta rotatividade, além de sanduíches, café e guloseimas.
Farmácia: medicamentos com ou sem prescrição, artigos de higiene pessoal e beleza, outros artigos de cuidados pessoais, bens duráveis de pequeno porte, itens diversos.
Loja de desconto: mercadorias padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior.
Loja de ultradesconto ou valor mínimo: mix de mercadorias mais restrito do que o de lojas de desconto, mas preços ainda mais baixos.
Varejista <i>off-price</i> (de liquidação): sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito vendidos a preços inferiores aos do varejo. Pontas de estoque de fabricantes, varejistas <i>off-price</i> independentes.
Superloja: área de vendas bem espaçosa, oferece itens de alimentação, higiene e limpeza doméstica que os consumidores costumam comprar, além de serviços (como lavanderia e sapataria). Exemplo: Hipermercados.
Showroom de vendas por catálogo: ampla seleção de mercadorias de alto <i>mark-up</i> , alta rotatividade e marcas vendidas com desconto.

Fonte: Adaptado de Kottler e Keller (2012)

Além disso, as empresas varejistas atendem demandas distintas no que se refere aos níveis de serviços. Kottler e Keller (2012) elencaram quatro tipos de serviço, a saber:

- 1) *Autosserviço*: típico das lojas de desconto, para minimizar os custos os próprios clientes conduzem o processo de compra, procurando, comparando e selecionando os produtos.
- 2) *Autoatendimento*: os clientes procuram os produtos que desejam, mas também podem pedir ajuda.
- 3) *Serviço limitado*: demanda um esforço maior das organizações para fornecer informações e auxílio aos clientes. Nesse tipo de serviço, os clientes podem obter crédito e o benefício de devolver uma mercadoria.
- 4) *Serviço completo*: é o tipo preferido dos clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente, pois nesse caso os vendedores estão disponíveis para auxiliar os compradores em todo o processo de compra. É denominado como varejo de alto custo, pois envolve elevado investimento com pessoal, maior número de produtos especializados e um grande número de serviços.

(ii) Varejo sem loja: Kottler e Keller (2012) constataram que embora a maioria das mercadorias e dos serviços sejam comercializados em lojas, o varejo sem loja vem crescendo muito mais rapidamente do que o varejo com loja. O varejo sem loja pode ser dividido em quatro categorias: (1) venda direta; (2) marketing direto (que inclui o telemarketing e o comércio eletrônico); (3) máquinas de venda automática; e, (4) serviços de compra. Abaixo descrevemos brevemente cada uma dessas categorias elencadas:

- 1) *Venda direta*: é uma atividade multibilionária que envolve um elevado número de empresas participantes. Este tipo de venda também é denominado como vendas pessoais ou porta a porta. Consiste geralmente na comercialização de produtos de uma empresa por um vendedor, que fica com parte dos lucros das vendas que realizar. São exemplos de empresas que utilizam desse método de venda: Avon, Natura, Jequiti, Editora Canção Nova, Tupperware e Mary Kay.

- 2) *Marketing direto*: esse tipo de venda tem origens na mala direta e no marketing por catálogo. Inclui o telemarketing, o marketing televisivo de resposta direta e as compras do comércio eletrônico por meio da Internet. Para os consumidores que procuram por ofertas de bens e serviços, essa forma de venda fornece uma quantidade gigantesca de produtos. São exemplos de empresas que utilizam do marketing direto: Oi, Vivo, Shoptime, Polishop, Lojas Americanas e Amazon.
 - 3) *Máquinas de venda automáticas*: são máquinas que oferecem 24 horas por dia, por meio do autosserviço, uma grande variedade de mercadorias, como refrigerantes, balas, salgadinhos, revistas, cosméticos e livros. São encontradas em locais com grande circulação de pessoas, como restaurantes, bares, fábricas, postos de gasolina e hotéis.
 - 4) *Serviço de compra*: é um varejo sem loja que atende clientes específicos, geralmente funcionários de grandes organizações, oferecendo descontos mediante filiação.
- (iii) O terceiro grupo classificado por Kotler e Keller (2012) são as organizações de varejo, composta pelo varejo corporativo e pelas franquias. Características comuns desse grupo são o maior poder de compra, economias de escala, funcionários bem treinados e reconhecimento da marca. Os principais tipos de organização no varejo corporativo são:
- 1) *Rede corporativa*: duas ou mais lojas que pertençam à mesma organização adotam um sistema de compras conjuntamente e comercializam produtos similares.
 - 2) *Rede voluntária*: lojistas independentes compram grandes volumes de mercadorias de um atacadista.
 - 3) *Cooperativa de varejo*: lojas de varejo independentes realizam compras juntas e fazem esforços de promoção em conjunto.
 - 4) *Cooperativa de consumidores*: é uma empresa de varejo de propriedade dos seus clientes. Os membros contribuem com dinheiro para abertura da loja e elegem os administradores, depois, recebem dividendos. Um exemplo são as cooperativas de supermercados.

- 5) *Franquias*: é uma associação por meio de um contrato entre o franqueador e um franqueado.
- 6) *Conglomerado de comercialização*: mantém integração na distribuição e administração, combinando linhas diversificadas de varejo sob uma propriedade central.

2.4 COMÉRCIO ELETRÔNICO

Kotler e Keller (2012) definem comércio eletrônico como um site ou uma empresa que transaciona ou facilita a venda de bens e serviços online. Turban (2007) define o comércio eletrônico como “o processo de comprar, vender, transferir ou trocar produtos, serviços ou informações através de redes de computação, incluindo a Internet”. O autor ainda classifica o varejo eletrônico como a venda direta de produtos e serviços através de lojas ou shoppings eletrônicos.

2.4.1 Tipos de comércio eletrônico

Turban (2007) afirma que o comércio eletrônico pode ser realizado entre várias partes e que os principais tipos são os que seguem:

- a) *Business-to-consumer* (B2C): nesse tipo de comércio eletrônico, os vendedores são organizações e os compradores são pessoas físicas.
- b) *Business-to-business* (B2B): na comercialização B2B, tanto os vendedores quanto os compradores são organizações.
- c) *Consumer-to-consumer* (C2C): no comércio C2C, um indivíduo comercializa bens ou serviços para outros indivíduos, normalmente por meio de leilões ou anúncios.
- d) *Business-to-employee* (B2E): é uma forma de comércio interna de uma organização, na qual as empresas permitem que os seus empregados administrem os seus benefícios. Os funcionários podem comprar com descontos produtos da própria empresa ou outros oferecidos e também podem solicitar suprimentos e materiais eletronicamente.

- e) *E-government*: o *e-government* consiste na utilização da tecnologia da Internet por meio do comércio eletrônico para disseminar informações do governo para os cidadãos, parceiros comerciais e fornecedores.
- f) Comércio móvel (*m-commerce*): se refere ao comércio eletrônico realizado em um ambiente sem fio. Um exemplo é a utilização de celulares para comprar pela Internet.

2.4.2 Lojas, shoppings eletrônicos e e-marketplace

Três mecanismos de compra online comuns são as lojas, os *e-marketplaces* e os shoppings eletrônicos.

As lojas eletrônicas, segundo Turban (2007), são empresas que atuam de forma individual ofertando seus produtos e serviços através da Internet, cada uma possui seu próprio endereço online.

Já os shoppings eletrônicos são um grupo de lojas individuais que oferecem seus produtos e serviços em um mesmo endereço na Internet, de maneira semelhante a um shopping tradicional. O diferencial dos shoppings eletrônicos é que eles são capazes de abrigar milhares de lojas em um único endereço, diferentemente dos shoppings físicos. Turban (2007) classifica os shoppings eletrônicos como sendo de dois tipos: os shoppings de referência, em que o usuário não pode comprar diretamente na plataforma, mas é transferido do shopping para uma loja virtual individual conveniada; e o shopping no qual é possível realizar a compra diretamente na plataforma, sem precisar de redirecionamento para outra página.

O *e-marketplace*, segundo o Sebrae (2018), é uma loja virtual onde se vende bens e serviços. O Ebit Elo Webshoppers 37ª Edição (2017), define o *marketplace* como um “espaço disponibilizado por grandes redes varejistas online para venda de produtos por lojas parceiras (terceiros), em troca do pagamento de comissão”. Em geral, um *e-marketplace* reúne uma grande oferta de bens e serviços, com a finalidade de atrair um maior número de clientes. Essa forma de venda pode ser benéfica para pequenas e médias empresas, que têm a possibilidade de ofertar o seu portfólio de produtos em sites já estabelecidos e com alto fluxo de clientes, permitindo que essas empresas atinjam os seus consumidores sem investimentos próprios em marketing. Por outro lado, é também benéfico para as grandes empresas que operam como um *e-marketplace*, pois esse modelo permite que elas ofereçam uma quantidade

gigantesca de produtos sem a necessidade de tê-los armazenados em um estoque. Na figura abaixo, podemos visualizar a ilustração de como funciona o *e-marketplace*:

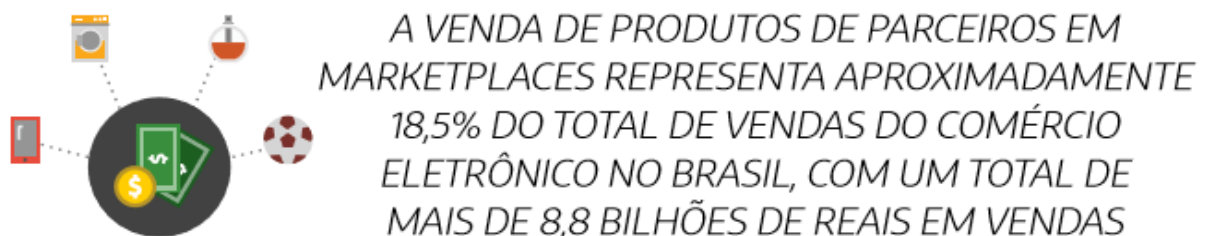
Figura 1: Funcionamento de um *marketplace*



Fonte: Autor

A participação de mercado dos *marketplaces* no total das vendas do comércio online é bastante representativa, como podemos verificar na figura abaixo:

Figura 2: Participação de mercado dos *marketplaces*



*Os dados não incluem a venda de produtos usados em *marketplaces*, nem de consumidores para consumidores (C2C).

Fonte: Ebit Webshoppers Elo 37ª Edição 2018

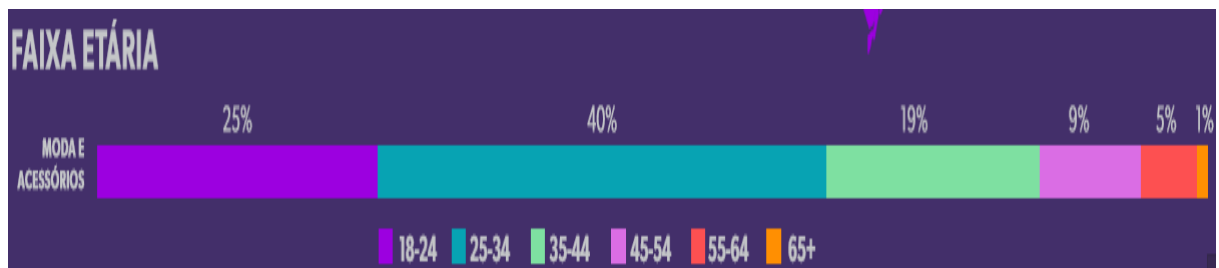
2.5 INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE O MERCADO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO DE MODA, ESPORTE E ACESSÓRIOS

O comércio eletrônico, de maneira geral, apresenta um comportamento de consumo e um perfil de compradores. Porém, os segmentos de moda, acessórios e esportes diferem em diversos aspectos do *e-commerce*. Sendo assim, compreender e analisar esses mercados específicos, através de informações detalhadas, será de grande importância para este estudo.

2.5.1 O perfil do consumidor

Segundo a Atlas E-commerce Radar Moda e Acessórios (2017), o perfil dos compradores de moda e acessórios no varejo online é composto majoritariamente por mulheres, que representam 66,4% das compras, contra 33,6% dos homens. Quanto à localização, a maior parte dos consumidores está nas regiões Sudeste (61,6%), Sul (17%) e Nordeste (11,1%). A classificação por faixa etária, como nos mostra a figura a seguir, indica que quase metade dos consumidores possui de 25 a 34 anos:

Figura 3: Faixa etária dos consumidores de moda e acessórios no *e-commerce no Brasil*



Fonte: Atlas E-commerce Radar Moda e Acessórios 2017

O comprador de moda e acessórios online costuma ficar muito mais tempo navegando nas lojas virtuais em comparação com os outros segmentos de comércio eletrônico, como nos mostra a figura a seguir:

Figura 4: Tempo de navegação

TEMPO MÉDIO DE NAVEGAÇÃO



*Todas as categorias: contempla a média de 25 categorias de e-commerce

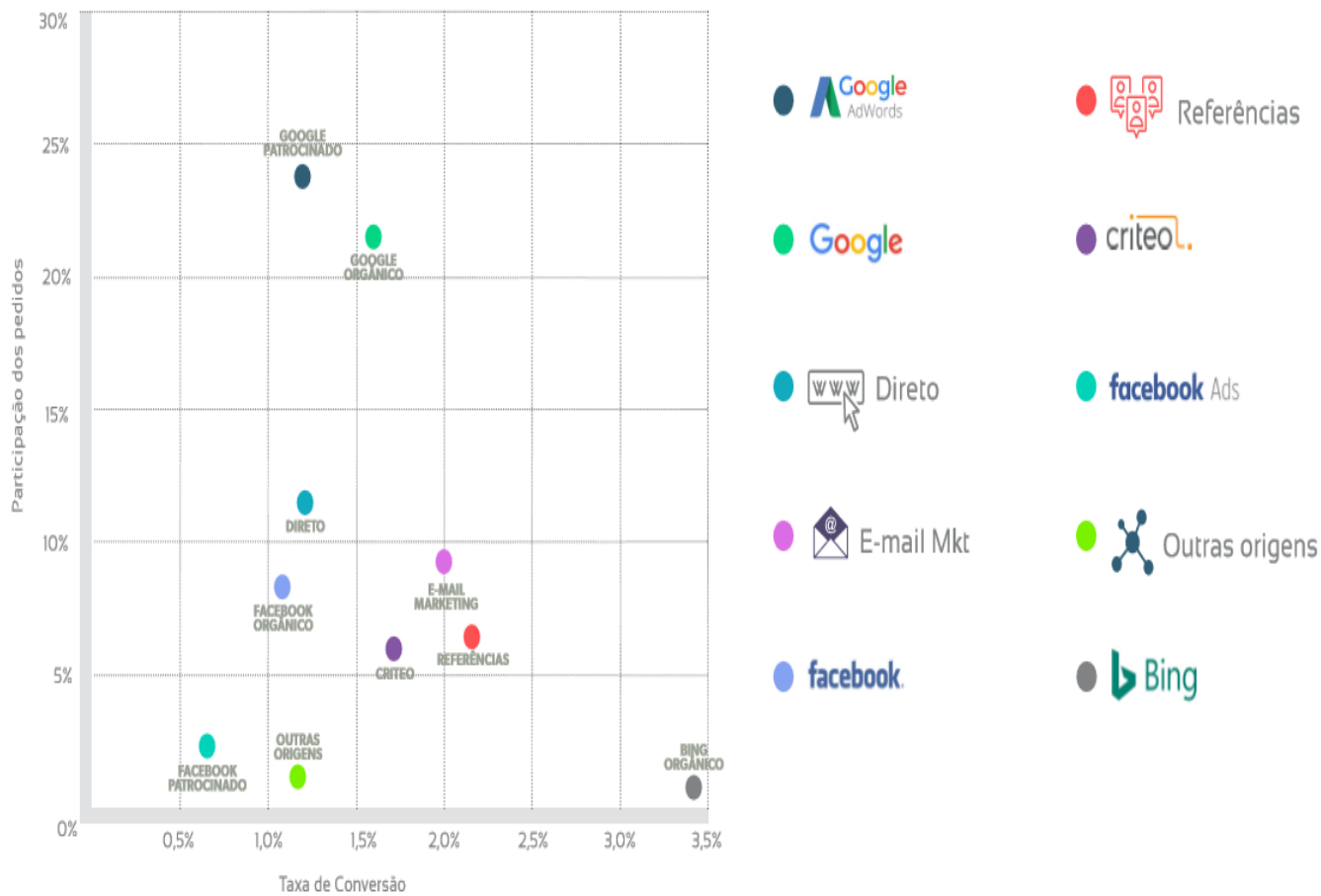
Fonte: Atlas E-commerce Radar Moda e Acessórios 2017

Esses dados são bastante relevantes e nos indicam que os compradores desse segmento são, em sua maioria, mulheres, que moram na região sudeste, possuem de 25 a 34 anos e usam bastante tempo para navegar nas lojas virtuais, em comparação com outros segmentos.

2.5.2 Informações sobre a captação de clientes e a origem dos pedidos

A pesquisa Atlas E-commerce Radar Moda e Acessórios (2017) revela que a maioria dos pedidos tem o Google como origem, seja por anúncios patrocinados ou pela busca orgânica. O acesso direto ao site da loja virtual, a utilização do e-mail marketing, o Facebook e as referências de outros compradores também são importantes fontes com potencial de geração de pedidos nas lojas. A figura abaixo ilustra a participação de pedidos e a taxa de conversão das formas de captação de clientes.

Figura 5: Ilustração da captação de clientes



Fonte: Atlas E-commerce Radar Moda e Acessórios 2017

2.5.3 Informações sobre navegação e formas de pagamento

Uma tendência do segmento de moda e acessórios, segundo o Atlas E-commerce Radar Moda e Acessórios (2017), é a opção dos compradores em utilizar *smartphones* para realizar compras nas lojas virtuais. Nesse mercado, as vendas geradas por dispositivos móveis representaram 39,1% do total de pedidos. Como forma de comparação, a média geral de todas as categorias de comércio eletrônico foi de 29,5%.

Nesse segmento, a taxa de abandono de carrinho (que ocorre quando um comprador adiciona o produto no carrinho de compras, mas não segue para a página de pagamento) foi de aproximadamente 83%, o que deixa evidente que melhorias podem ser implementadas pelas lojas virtuais para diminuir este número.

A taxa de conversão da categoria é de aproximadamente 1,4%, superior aos 1,3% do *e-commerce* em geral. Os estados do Rio de Janeiro, Distrito Federal e Rio

Grande do Sul apresentaram as maiores taxas da categoria com 1,6% de taxa de conversão.

Sobre as formas de pagamento, a pesquisa Atlas E-commerce Radar Moda e Acessórios (2017) revelou que 39,1% dos pedidos captados das lojas de moda e acessórios tiveram o boleto bancário como forma de pagamento. Dos boletos que os clientes geraram, 44% foram pagos. No comércio eletrônico em geral a taxa de boletos pagos é de 49%. Entre os cartões de crédito, os mais utilizados pelos compradores foram o Mastercard, com 26,9% dos pedidos captados, e o Visa, com 22,7%. Outros cartões com destaque, mas com participações pequenas são o Hipercard (3%), American Express (2%) e Elo (2%). O Ebit Informação (2017) mapeou as vendas no comércio eletrônico de modo geral e, no ano de 2017, constatou que do total de pedidos gerados, 49,8% foram pagos à vista, 18,7% parcelados entre duas e três vezes, e 31,5% das compras foram parceladas de quatro a doze vezes ou mais.

2.5.4 Dificuldades de marketing nas lojas virtuais de moda

Segundo a pesquisa E-commerce Trends 2017, as principais dificuldades das lojas online de moda no que se refere a marketing, em ordem de maior para menor dificuldade são:

- 1) Aumentar o volume de vendas
- 2) Aumentar a taxa de conversão do site
- 3) Aumentar o tráfego
- 4) Fidelizar clientes
- 5) Diminuir o abandono no carrinho
- 6) Reduzir o custo de aquisição de clientes
- 7) Aumentar o ticket médio
- 8) Conseguir melhores avaliações dos clientes

Essas informações são relevantes para este estudo, uma vez que as maiores dificuldades das empresas desse ramo já foram identificadas.

2.5.5 Participação das categorias no comércio eletrônico

O *share* de categorias é classificado de duas formas: (i) por volume de pedidos e (ii) pelo volume financeiro que movimenta. Os rankings (conforme Ebit Webshoppers Elo 37ª Edição 2018) das dez principais categorias no ano de 2017 podem ser conferidos a seguir:

(i) Ranking por volume de pedidos:

- 1) Moda e Acessórios – 14,2%
- 2) Saúde, cosméticos e perfumaria – 12%
- 3) Eletrodomésticos – 10,8%
- 4) Casa e Decoração – 10,5%
- 5) Telefonia e Celulares – 9,2%
- 6) Livros, assinaturas e apostilas – 8,3%
- 7) Esporte e Lazer – 6,4%
- 8) Informática – 4,5%
- 9) Alimentos e Bebidas – 4%
- 10) Eletrônicos – 3,6%

(ii) Ranking por volume financeiro:

1. Telefonia e Celulares – 21,2%
2. Eletrodomésticos – 19,3%
3. Eletrônicos – 10%
4. Informática – 8,9%
5. Casa e Decoração – 8,4%
6. Moda e Acessórios – 6,1%
7. Saúde, cosméticos e perfumaria – 4,8%
8. Esporte e Lazer – 4%
9. Veículos automotores – 2,3%
10. Alimentos e bebidas – 2,2%

O principal destaque é a categoria de moda e acessórios, que já era líder em vendas em 2016 e aumentou a sua participação nas vendas no ano de 2017.

Em volumes financeiros, os mercados de moda e acessórios e de esporte ocupam posições relevantes entre as categorias, mas com menores participações em relação ao ranking de volume de pedidos. Todavia, isso provavelmente tem relação com fato de que, geralmente, produtos das categorias telefonia e celulares, eletrodomésticos, eletrônicos e informática, possuem valores unitários mais altos do que os comercializados em lojas online de moda e esporte.

2.5.6 Legislação no comércio eletrônico

O artigo 49 do Código de Defesa do Consumidor (CDC), estabelece que

“o consumidor pode desistir do contrato, no prazo de 7 dias a contar de sua assinatura ou do ato de recebimento do produto ou serviço, sempre que a contratação de fornecimento de produtos e serviços ocorrer fora do estabelecimento comercial, especialmente por telefone ou a domicílio”.

Ou seja, os consumidores têm sete dias após o recebimento para devolver os produtos. Sendo assim, uma loja virtual precisa estar preparada para atendê-los, uma vez que os custos dessa operação são de responsabilidade da organização. Esse fator é relevante e deve ser considerado neste estudo, pois a empresa deve estar de acordo com a legislação vigente para o mercado em que pretende atuar.

2.5.7 As cinco Forças de Porter

Michael Porter (1980) identificou cinco forças no ambiente de uma empresa que influenciam na concorrência.

A primeira delas foi denominada por Porter como a ameaça de novos entrantes e diz respeito às dificuldades e exigências que as empresas têm para ingressar em determinado mercado, sendo que, segundo Porter, essas barreiras podem ser economias de escala, necessidade de capital, marcas estabelecidas e clientes leais.

O autor afirma que se as barreiras forem altas, a concorrência é mais amigável, mas se forem baixas, o mercado tende a ser altamente competitivo.

Outra força identificada por Porter é o poder de barganha dos fornecedores. O autor destaca que os fornecedores querem cobrar o preço mais alto possível nas suas vendas, o que gera um conflito de interesses entre empresas compradoras e fornecedores, sendo que o lado que contar com mais opções (por exemplo – ser menos dependente do outro ou que deter um produto de valor único) tende a se beneficiar mais nas negociações.

A terceira força relatada por Porter é o poder de barganha dos clientes da empresa e diz respeito a quanto os consumidores conseguem negociar preços e depende de quanto compram, do nível de informação que detêm e da disposição de procurar alternativas, tendo em vista que os clientes desejam que os preços caiam e a qualidade aumente.

A ameaça de produtos substitutos é a quarta força relatada por Porter e depende de quantos produtos disponíveis podem substituir o produto ofertado por uma empresa. O autor afirma ainda que quando um setor inova os outros podem sofrer as consequências.

A última força é a intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes e está relacionada com as outras forças, sendo que se a rivalidade for acirrada as empresas podem atacar-se, mas se for mais pacífica, empresas podem até mesmo fazer alianças e se unirem.

3 METODOLOGIA

A metodologia que será abordada para realização deste trabalho é uma pesquisa do tipo exploratória, com a finalidade de recolher dados de fontes secundárias, que possam ser úteis para o projeto e, conseqüentemente, para a operação da empresa no futuro.

Serão feitas consultas a relatórios e estudos sobre o mercado e sobre as organizações importantes do comércio eletrônico. Além disso, serão realizadas visitas a diversos sites de concorrentes e de outras empresas que atuam no *e-commerce*.

Através de análises internas e do mapeamento das tarefas necessárias para gerenciar uma loja virtual, serão elaborados os processos essenciais para que a loja permaneça em funcionamento de maneira eficiente. As marcas e os produtos que serão comercializados vão ser escolhidos de acordo com a reputação da marca nos segmentos de moda ou esporte e de acordo com os padrões de qualidade dos produtos que elas oferecem.

Organizações tradicionais que operam no *e-commerce*, como a E-bit, frequentemente elaboram relatórios detalhados com dados importantes sobre o mercado de comércio eletrônico no Brasil. A análise e o entendimento dessas informações podem ser muito valiosas, pois através desses dados é possível conhecer o panorama atual do mercado e identificar tendências futuras.

A elaboração do plano de negócios requer muitos pontos de atenção, sobretudo no que se refere às partes que dizem respeito a fatores externos da organização, como a atuação dos concorrentes, dos clientes, da economia e do mercado em geral. Aliado a isso, devido à velocidade das mudanças, torna-se imprescindível um acompanhamento das novidades do mercado, a fim de produzir ao final do projeto um plano que esteja adequado a realidade do início da operação da empresa e o mais atualizado possível.

Por fim, após a elaboração do plano será escolhida uma estratégia de atuação visando a inserção da empresa no mercado eletrônico.

4 SUMÁRIO EXECUTIVO

O plano de negócios será elaborado para uma empresa que deseja atuar como uma loja virtual, comercializando seus produtos online nos segmentos de moda e esporte. A loja será administrada pelo proprietário, inicialmente sem auxílio de funcionários e será financiada com investimentos oriundos de capital próprio do dono. O objetivo da loja é consolidar-se nos mercados de moda e esporte no comércio eletrônico. Esse trabalho servirá de auxílio para o início das operações da empresa.

5 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A loja que será implementada ainda não possui um nome estabelecido. Terá como sede a cidade de Veranópolis, no interior do Rio Grande do Sul e será gerida pelo proprietário, inicialmente sem a contratação de funcionários. O dono da loja está concluindo sua graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O estabelecimento já possui uma sala disponível para armazenar as mercadorias e optará pelo regime tributário do Simples Nacional. A empresa comercializará roupas, calçados e acessórios femininos e masculinos, como tênis, sapatos, sapatênis, bonés, camisas, camisetas, calças, bermudas, jaquetas e agasalhos, mochilas, cuecas, meias e outros artigos semelhantes.

5.1 DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS

A loja será subdividida nas categorias Masculino e Feminino. Nas imagens abaixo estão as descrições completas das categorias:

Figura 5: Categoria Feminino

FEMININO ▾		
CALÇADOS	ROUPAS	UNDERWEAR
Botas	Agasalhos e Jaquetas	Calcinhas
Chinelos e Rasteiras	Blusas	Meias
Peep Toe	Calças	Pijamas
Sandálias	Saias e Shorts	
Sapatilhas	Vestidos	
Scarpin	Tops	
Tamancos		
Tênis		

Fonte: Autor

Figura 6: Categoria Masculino

MASCULINO ▾		
CALÇADOS	ROUPAS	UNDERWEAR
Botas	Bermudas	Cuecas
Chinelos	Camisas	Meias
Chuteiras	Camisetas	Sungas
Sapatênis	Calças	Pijamas
Sapatos	Polos	
Tênis	Moletons	
	Jaquetas	
	Regatas	

Fonte: Autor

Figura 7: Categoria Acessórios

ACESSÓRIOS ▾	
BONÉS	FUTEBOL
BOLSAS	GARRAFAS E COQUETELEIRAS
CASA	GORROS
ESTOJOS	MOCHILAS

Fonte: Autor

Os produtos que serão ofertados, como mencionado acima, serão calçados, roupas e acessórios para homens e mulheres. Entre os artigos de moda, a loja pretende comercializar itens das marcas listadas abaixo, porém, no início do seu funcionamento, optará apenas por uma parte delas, uma vez que ainda necessitará de negociações com algumas delas para viabilizar a venda de produtos oriundos desses fornecedores.

As marcas são: Aleatory, Ana Hickmann, Azaleia, Bana Bana, Bebecê, Beira Rio, Biotipo, Bottero, Broken Rules, Calvin Klein, Cantão, Capricho, Cavalera, Coca-Cola Jeans, Colcci, Comfortflex, Cravo & Canela, Crysalis, D'uomo, Dakota, Democrata, Di Cristalli, Ellus, Facinelli, Felipe Krein, Ferracini, Forum, Grendene, Hope, Iódice, Jorge Alex, Jorge Bischoff, Kildare, Kolosh, Lacoste, Lança Perfume, Loucos & Santos, Lupo, M.Officer, Mariner, Mash, Mercatto, Modare, Moleca, Morena Rosa, Picaddilly, Rafarillo, Ramarim, Santa Lolla, Sawary, Sommer, Tommy Hilfiger, Triton, Usaflex, Via Marte, Vizzano e West Coast.

Já para os artigos esportivos, as marcas que a loja pretende comercializar são: Adidas, Billabong, Element, Everlast, Fila, Hang Loose, Hurley, Joma, Kappa, Meltex, Mizuno, New Era, Nike, Oakley, Olympikus, Penalty, Quiksilver, Rainha, Skechers, Topper, Umbro, Under Armour e Wilson.

5.2 MISSÃO

Disponibilizar aos clientes produtos de qualidade, com comodidade e um serviço excelente.

5.3 VISÃO

Ser a maior loja virtual da região e sinônimo de satisfação nas compras online para os nossos clientes.

5.4 VALORES

- ✓ Servir o cliente
- ✓ Atendimento de qualidade
- ✓ Respeito ao próximo

6 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing tem como objetivo apresentar um planejamento para a empresa, desenvolvendo os possíveis cenários e fazendo a descrição do público-alvo e dos concorrentes. Além disso, são identificadas as capacidades da empresa e também as suas limitações.

A empresa em questão terá sede na cidade de Veranópolis, no interior do Rio Grande do Sul e venderá pela internet calçados, roupas, acessórios e produtos esportivos.

Para elaborar esse plano de marketing foram considerados os produtos que serão comercializados nos segmentos de moda e esporte. Embora fosse possível elaborar um plano de marketing apenas para o segmento de artigos esportivos ou de moda, optou-se por elaborar um plano visando a empresa como um todo, uma vez que os principais concorrentes e as grandes lojas virtuais desses mercados no país comercializam os produtos dessas categorias conjuntamente na mesma plataforma de *e-commerce*.

6.1 ANÁLISE SITUACIONAL

Nessa seção, analisaremos a situação da empresa e do mercado.

6.1.1 Cenários

Foram estabelecidos possíveis cenários que podem impactar as atividades da empresa de maneira positiva ou negativa nos próximos anos. Os cenários foram classificados de acordo com o ambiente: (i) econômico, (ii) organizacional e (iii) governo. Esses cenários estão descritos a seguir:

(i) Elemento: Econômico

- 1) *Cenário*: Aumento da tabela de fretes dos Correios, encarecendo os fretes dos produtos.
- 2) *Impacto*: Provável diminuição dos pedidos com frete a contratar. Redução do lucro nos pedidos com frete pago pela loja.
- 3) *Planos de Ação*: Contratar o serviço de transportadoras. Subsidiar parte do frete para os clientes. Montar kits de produtos (como cuecas ou meias, por exemplo, estimulando a compra de mais de uma unidade com preços promocionais).
- 4) *Consequências*: Aumento dos custos (pedidos com frete pago), descontentamento dos clientes com o aumento dos preços (pedidos com frete por conta do cliente).

(ii) Elemento: Organizacional

- 1) *Cenário*: Crescimento nas vendas.
- 2) *Impacto*: Aumento do número de pedidos e de solicitações de atendimento dos clientes.
- 3) *Planos de Ação*: Padronizar as tarefas e criar guias de autoatendimento. Contratar funcionários. Adquirir emissor de notas fiscais automático integrado com o site.
- 4) *Consequências*: Possível queda no nível de qualidade dos serviços, como postagens mais demoradas e prazos maiores de retorno as solicitações dos clientes.

(iii) Elemento: Governo

- 1) *Cenário*: Veto ao código 49 do Código de Defesa do Consumidor.
- 2) *Impacto*: Diminuição dos custos com frete.
- 3) *Planos de Ação*: Disponibilizar mais produtos com frete grátis. Tornar a devolução gratuita um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.
- 4) *Consequências*: Provável aumento nas vendas, diminuição do número de devoluções e dos custos com fretes.

Abaixo, há uma tabela que sintetiza as informações relatadas acima, elencando os elementos e os fatores utilizados na análise de cenários e adicionado as informações de tendência, magnitude e tempo.

Tabela 1: Cenários

Elementos	Fator	Tendência	Magnitude	Quando
Econômico	Aumento da tabela de fretes dos Correios	Possibilidade	Alta	Distante
Organizacional	Crescimento nas vendas	Provável que aumentem	Média	Agora
Governo	Alteração na lei de 7 dias de arrendimento	Pouco provável que altere	Alta	Distante

Fonte: Autor

6.1.2 Clientes

Segundo dados do E-commerce Radar Moda e Acessórios (2017), a faixa etária dos clientes que compram calçados, roupas e acessórios online é composta majoritariamente por pessoas entre 18 e 34 anos, como pode ser verificado na tabela a seguir:

Tabela 2: Moda e Acessórios: faixa etária dos clientes

18 – 24 anos	25 – 34 anos	35 – 44 anos	45 – 54 anos	55 – 64 anos	65 ou mais
25%	40%	19%	9%	5%	1%

Fonte: Adaptado de E-commerce Radar Moda e Acessórios 2017.

Além disso, como podemos notar nos dados da tabela abaixo, a maior parte dos compradores é do sexo feminino:

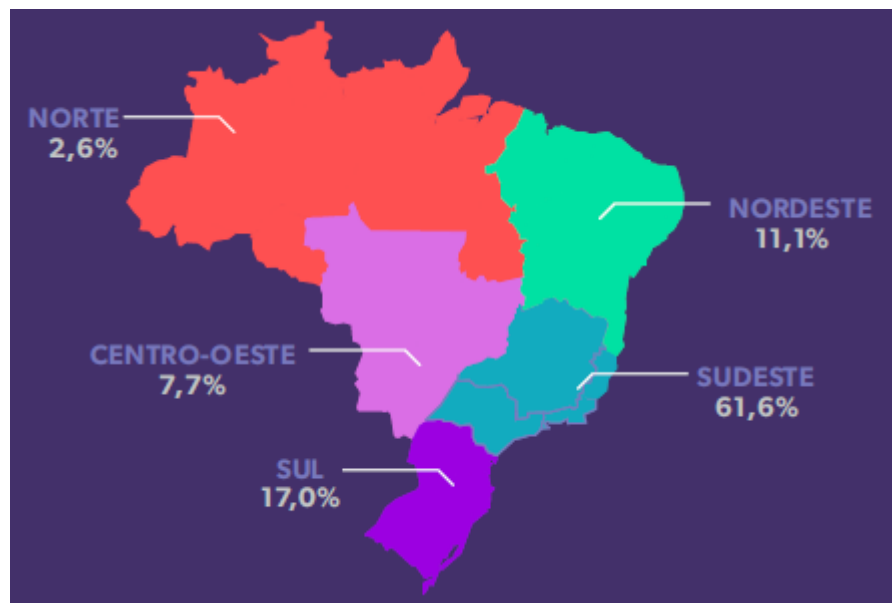
Tabela 3: Moda e Acessórios: porcentagem dos clientes

Homens	Mulheres
33,6%	66,4%

Fonte: Autor

Sobre a localidade dos compradores, temos a seguinte distribuição:

Figura 8: Mapa da localidade dos compradores



Fonte: E-commerce Radar Moda e Acessórios 2017

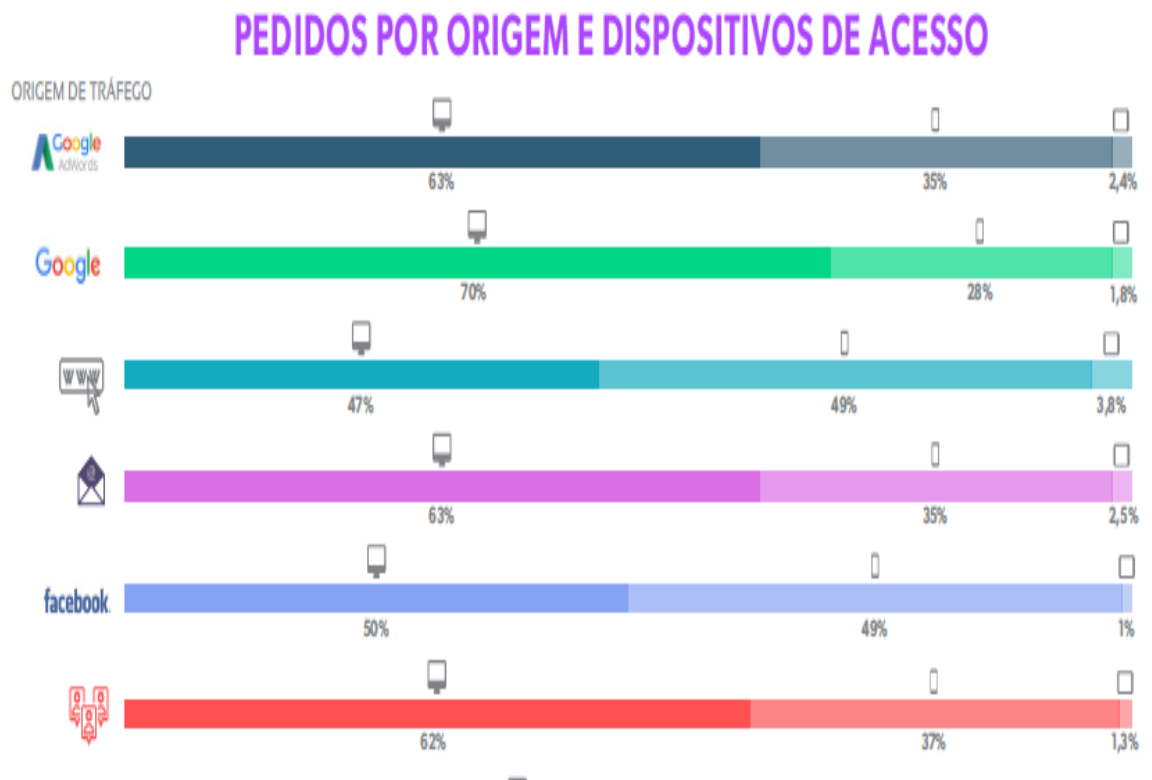
Podemos notar que a maior parte dos compradores se concentra na região sudeste, sendo pouco mais de metade de todas as compras oriundas dessa localidade.

Os dados apresentados possuem relevância, já que podem impactar na política de fretes da loja. Pode-se prever que a maior parte dos compradores estão nas regiões Sul e Sudeste, que também são as regiões mais próximas da localização do estoque da empresa, que é no Rio Grande do Sul. Essas informações podem ser utilizadas para desenvolver políticas de frete mais acessíveis a esses grupos de

compradores, visando tornar mais atrativas as ofertas da loja para gerar um aumento das vendas no site.

Outro dado relevante é o de captação de clientes, que mostra a origem dos visitantes que acessam o site. Segundo o Atlas E-commerce Radar Moda e Acessórios 2017, as principais formas de captação de clientes das lojas virtuais de moda são: Google patrocinado (cerca de 24%), o Google orgânico (cerca de 22%), acesso direto ao site da loja (cerca de 12%), e-mail marketing (cerca de 9%), Facebook orgânico (cerca de 8%) e referências (cerca de 6%). Caso a empresa opte por investir na captação de clientes, essas informações são relevantes para ajudar a loja a alocar recursos onde há maior potencial de captar consumidores. Abaixo, é apresentada uma figura que mostra o mapeamento da porcentagem de pedidos feitos pelo computador, *smartphone* e *tablet* de clientes captados de diferentes formas: Google *Adwords*, Google orgânico, site direto, e-mail marketing, Facebook orgânico e por referências.

Figura 9: Origem dos pedidos e dispositivos



Fonte: Adaptado de Atlas E-commerce Radar 2017 Moda e Acessórios

Conhecer as formas de navegação e pagamento mais utilizadas pelos consumidores é muito importante. De acordo com o Atlas E-commerce Radar Moda e Acessórios 2017, os consumidores de moda estão utilizando mais os dispositivos móveis para efetuarem pedidos (39,1% do total) em comparação com as outras categorias do *e-commerce* (29,5%). Como mencionado anteriormente, e repetido aqui por conveniência, a pesquisa ainda revela que, as formas de pagamento mais utilizadas pelos clientes foram boleto bancário (39,1%), cartão de crédito Mastercard (26,9%) e cartão de crédito Visa (22,7%), representando juntas cerca de 88,7% de todos os pedidos. Ainda sobre as formas de pagamento, segundo o Ebit Informação (2017), das vendas realizadas no comércio eletrônico em 2017, 49,8% foram pagas à vista, 18,7% foram parceladas em até três vezes e 31,5% foram parceladas de quatro a doze vezes ou mais. Diante dessas informações, a loja pode definir as formas de pagamento que disponibilizará aos seus clientes.

6.1.3 Concorrentes

Os principais concorrentes da empresa são apresentados a seguir, separados nas categorias (i) esporte e (ii) moda:

(i) Esporte:

Os principais concorrentes com relação ao ramo do Esporte são: (a) Netshoes; (b) Centauro; (c) Dafiti Sports; (d) Futfanatics; (e) Kanui; (f) World Tennis; (g) Pro Spin; (h) Paquetá Esportes; (i) Mercado Livre; (j) outros sites de marcas esportivas; (k) sites internacionais; e, (l) pequenos e médios lojistas. A seguir, farei uma breve descrição de cada um deles.

- a) *Netshoes*: A Netshoes é a maior loja de produtos esportivos da América Latina, sediada em São Paulo. A empresa entrega seus produtos para todos os estados do Brasil, além de operar na Argentina e no México. No Brasil, a

empresa é a líder de mercado no segmento. A loja costuma realizar um elevado número de promoções, possui um estoque completo com as principais marcas esportivas e oferece frete grátis nas compras acima de R\$ 99,90 para as regiões Sul e Sudeste do país. A empresa também opera como um *marketplace*, ofertando produtos de lojistas parceiros que atuam no varejo de produtos esportivos dentro da sua plataforma de comércio eletrônico.

- b) *Centauro*: A Centauro é uma das principais lojas de artigos esportivos do país. Conhecida por suas lojas físicas, a empresa também opera uma loja online e atua com a integração entre as lojas físicas e a loja online, estimulando os consumidores a comprarem no site e retirarem os produtos na loja. Além disso, caso os compradores tenham realizado um pedido online e precisem realizar uma troca, poderão ir até uma loja física para realizar esse procedimento.
- c) *Dafiti Sports*: A Dafiti Sports é uma loja online do Global Fashion Group, grupo que opera lojas de *e-commerce* em vários países. A Dafiti Sports é derivada da loja de moda online Dafiti, e tem foco em produtos e marcas esportivas. A empresa conta com as principais marcas do ramo no seu portfólio e possui toda a *expertise*, base de clientes e tecnologia adquirida pela Dafiti a seu favor.
- d) *Futfanatics*: A Futfanatics é uma loja de esportes focada sobretudo em artigos de futebol. Está localizada no interior de São Paulo e entrega para todo país. Uma das estratégias da Futfanatics é operar em um grande número de *marketplaces*, comercializando os seus produtos em lojas como Americanas, Netshoes e Mercado Livre, além do seu próprio site.
- e) *Kanui*: A Kanui se destacou como uma loja de esportes com foco em esportes radicais, como o surf e o skate. Em 2015, a Dafiti efetuou a compra da Kanui para reforçar sua presença no segmento de artigos esportivos.
- f) *World Tennis*: Conhecida por suas lojas físicas, a World Tennis é uma empresa tradicional que migrou para o varejo online. Atualmente, opera 260 lojas físicas e além disso, vende seus produtos na internet através de um site próprio e também em *marketplaces*, como o Mercado Livre.

- g) *Pro Spin*: A Pro Spin é uma loja online focada em artigos para prática de tênis, sendo especializada nesse segmento. Conta com a linha completa de artigos para prática desse esporte.
- h) *Paquetá Esportes*: A Paquetá Esportes é uma empresa do comércio tradicional que opera uma loja online. Com forte presença no Rio Grande do Sul, a Paquetá Esportes opera um site próprio, além de comercializar os seus produtos em *marketplaces*, como a Netshoes.
- i) *Mercado Livre*: O Mercado Livre é um *marketplace* que reúne ofertas de milhares de vendedores. Nesse portal, são comercializados produtos B2C e C2C. Muitas lojas médias e pequenas vendem artigos esportivos pelo site, além de vendedores pessoa física.
- j) *Sites de marcas próprias*: As marcas e principais fabricantes de artigos esportivos do mundo operam lojas virtuais no Brasil. Entre elas, destaque para a Nike, Adidas, Reebok, Under Armour, Mizuno, Fila, Hurley, Element, Billabong, New Balance, Topper, Rainha e Umbro. As lojas virtuais das marcas Puma, Olympikus e Kappa são operadas pelo Grupo Netshoes.
- k) *Sites internacionais*: São portais como o Aliexpress, Ebay, Amazon e Kitbag. Reunindo milhões de produtos de diversos países do mundo, esses sites buscam alcançar os consumidores do Brasil com páginas personalizadas em língua portuguesa e condições facilitadas de pagamento sem necessitar de um cartão de crédito internacional – por exemplo, o Aliexpress aceita pagamentos por boleto bancário no Brasil.
- l) *Pequenos e médios lojistas*: Existem muitas empresas de pequeno e médio porte que vendem online. Alguns investem em sites, mas a maioria dos lojistas opta por vender através de *marketplaces*, com destaque para o Mercado Livre.

(ii) Moda:

Os principais concorrentes no que se refere à moda são: (a) Dafiti; (b) Zattini; (c) Paquetá; (d) Kanui; (e) Passarela; (f) Oscar Calçados; (g) Anitta Calçados; (h) Renner; (i) C&A; (j) Riachuelo; (k) Mercado Livre; (l) Shpo2gheter; (m) OQ Vestir; (n) sites de

marcas de moda; (o) sites internacionais; e (p) pequenas lojas. A seguir, descreverei brevemente cada um deles:

- a) *Dafiti*: A Dafiti é uma loja referência no segmento de moda online. A empresa comercializa as principais marcas nacionais e importadas de calçados, roupas e acessórios. A Dafiti também vende perfumes e artigos para casa. Atende os públicos masculino, feminino e infantil. Além do Brasil, a empresa opera na Argentina, Chile e na Colômbia. Aproveitando o seu elevado número de acessos e a reputação da marca como uma das líderes do mercado, a Dafiti também opera como um *marketplace*, vendendo em seu site produtos de lojistas parceiros.
- b) *Zattini*: Gerenciada pelo Grupo Netshoes, a loja é uma das maiores e mais completas de moda e acessórios no Brasil. Comercializa as principais marcas desses segmentos. As categorias do site são masculino, feminino, infantil, acessórios e beleza. Assim como a Netshoes, a loja permite que parceiros lojistas anunciem produtos no seu site, por meio de uma plataforma de *marketplace*.
- c) *Paquetá*: Tradicional empresa do varejo físico, a Paquetá comercializa seus produtos na internet por um site próprio, além de operar em *marketplaces*. O foco da loja é a venda de calçados masculinos e femininos, que são os principais produtos do site, mas também existem opções disponíveis de acessórios e algumas roupas.
- d) *Kanui*: Do mesmo grupo da Dafiti, a Kanui é uma loja com DNA jovem e uma vasta variedade de roupas, acessórios e calçados para homens e mulheres. A loja também opera como um *marketplace*, ofertando produtos de lojistas parceiros em sua plataforma.
- e) *Passarela*: A Passarela é uma empresa paulista, fundada há trinta e cinco anos. Opera lojas físicas com o logo Passarela, além de lojas segmentadas para crianças, denominadas Passarela Kids e lojas de esporte, a Passarela Esportes. Seu site possui todas essas categorias reunidas, denominadas homem, mulher, kids e esporte. A loja utiliza *marketplaces* para anunciar os seus produtos e oferta as principais marcas do mercado nos segmentos que atua.

- f) *Oscar*: A Oscar Calçados é uma rede de lojas do interior de São Paulo. Atualmente, conta com 28 lojas físicas além da sua loja online, com calçados e roupas para homens, mulheres e crianças. A empresa vende seus produtos em *marketplaces* e conta com um estoque com aproximadamente 8500 SKU's.
- g) *Anitta*: A Anitta é uma loja online especializada em calçados femininos, masculinos e infantis, além de possuir uma sessão de acessórios. Comercializa as principais marcas do mercado e oferta cerca de trinta mil produtos no seu site.
- h) *Renner*: A Renner é uma das maiores varejistas de moda do Brasil. A empresa possui lojas físicas espalhadas pelo país e recentemente está realizando campanhas para estimular as compras na sua loja online. São disponibilizados roupas e calçados femininos, masculinos e infantis, além de perfumes e cosméticos.
- i) *C&A*: Presente em todos os estados do Brasil, a rede opera 270 lojas físicas e um *e-commerce*. A loja virtual vende produtos masculinos, femininos, infantis, de beleza e cosméticos e também eletrônicos e *smartphones*.
- j) *Riachuelo*: A Riachuelo é uma varejista tradicional de moda. Possui lojas físicas e uma loja virtual. Comercializa produtos femininos, masculinos, infantis, relógios e acessórios, beleza e perfumaria, produtos para casa e eletrônicos. Diferentemente dos principais concorrentes que oferecem frete grátis acima de um valor determinado de compra, a Riachuelo adota a política de frete único para as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, cobrando o valor de R\$ 4,99 de taxa de entrega nas compras acima de R\$ 129,90. Para as outras regiões do país, o frete único é válido nas compras acima de R\$ 199,00.
- k) *Mercado Livre*: O site reúne anúncios de milhares de empresas e vendedores e comercializa produtos novos e usados. Recentemente, o Mercado Livre tem se esforçado para atrair lojas e marcas conhecidas para sua plataforma. O portal oferece frete grátis acima de R\$ 120,00 para as regiões Sul e Sudeste.
- l) *Shop2gether*: Pertencente ao grupo ICOMM, essa loja reúne produtos de 260 marcas e vende artigos para homens e mulheres. Oferece frete grátis para produtos selecionados e além de entregar no Brasil, faz envios para

destinos internacionais. Esse *e-commerce* também vende através de *marketplaces*, como a Americanas.

- m) *OQVestir*: Loja do grupo ICOMM, disponibiliza aos seus clientes roupas e acessórios para mulheres. Oferece frete grátis para compras que tenham ao menos um produto com preço regular, sem descontos aplicados.
- n) *Sites de marcas de moda*: Diversas marcas de moda operam lojas virtuais no Brasil, vendendo seus produtos diretamente para os consumidores, como por exemplo: Colcci, Ellus, Calvin Klein, Acostamento, Forum e Triton.
- o) *Sites internacionais*: Muitos sites internacionais realizam entregas no Brasil. Algumas lojas vendem peças com preços baixos, outras atraem os compradores brasileiros com produtos de marcas famosas internacionais que não são encontrados no Brasil. Alguns sites de destaque são: Aliexpress, Ebay, Farfetch, Sammy Dress, MiniInTheBox e Gearbest.
- p) *Pequenas lojas*: A expansão do comércio eletrônico no Brasil despertou o interesse de muitos lojistas que vendiam seus produtos apenas em lojas físicas. Isso fez com que mais lojas começassem a disponibilizar seus produtos na internet. A estratégia dessas empresas costuma ser anunciar em *marketplaces*, com destaque para o Mercado Livre.

Há, ainda, outros aspectos de diferenciação:

- a) *Concorrentes que operam como marketplace*: A Netshoes, a Dafiti Sports, a Kanui e a Centauro são *marketplaces* e comercializam além dos produtos disponíveis em estoque, itens de outros lojistas em suas plataformas. Seguindo essa tendência, lojas como Americanas, Submarino, Shoptime, Casas Bahia, Ponto Frio, Extra, Walmart e Amazon Brasil também operam como *marketplaces* de moda e esporte, disponibilizando produtos de parceiros em suas plataformas. Já o Mercado Livre não vende nenhum produto, apenas disponibiliza seu site para que lojistas e vendedores divulguem anúncios. Nos segmentos de moda e esporte, os *marketplaces* com maiores destaques são a Netshoes, o Mercado Livre e os do Global Fashion Group (Dafiti, Dafiti Sports e Kanui).

- b) *Concorrentes que detêm marcas próprias*: As grandes lojas virtuais comercializam produtos das principais marcas de moda e esporte na internet. Porém, além desses itens, a Netshoes, a Zattini, a Dafiti e a Kanui comercializam produtos de marcas próprias, geralmente com preços mais acessíveis.
- c) *Políticas de frete grátis*: O frete é estratégico para o *e-commerce*. As principais lojas virtuais costumam adotar políticas de frete grátis principalmente para as regiões sul e sudeste, porém com frequência eles alteram as regras. A Netshoes, Kanui, Dafiti e Centauro oferecem entregas gratuitas a partir de R\$99,90, a Futfanatics acima de R\$129,90 e o Mercado Livre acima de R\$120,00.

6.1.4 As forças de Porter no contexto do presente trabalho

Analisando as forças de Porter (cf. seção 2.5.7 do presente estudo), dentro da perspectiva da loja virtual, tema desse trabalho, podemos concluir que:

- 1) A ameaça de novos entrantes é grande, uma vez é possível criar um *e-commerce* sem dispendir de grandes volumes de capital e que muitas lojas que comercializavam seus produtos em pontos físicos estão passando a implementar lojas virtuais.
- 2) O poder de barganha dos fornecedores da loja também é grande, pois são empresas bem maiores e mais estruturadas. Contudo, podemos ressaltar que os fornecedores também enfrentam a concorrência de muitas outras empresas que podem fornecer produtos para a loja virtual, o que acaba limitando seu poder de atuação e beneficiando a loja.
- 3) O poder de barganha dos clientes e a ameaça de produtos substitutos também podem ser considerados elevados, pois existem muitos produtos substitutos aos que são oferecidos na loja virtual, e, por se tratar de um *e-commerce*, os consumidores têm a possibilidade de pesquisar em diferentes lojas preços, condições de frete e pagamento com facilidade, sem precisar gastar tanto tempo como ocorre no varejo tradicional. O efeito disso é que

os consumidores podem ter um elevado número de informações para comparar as ofertas.

- 4) Por fim, a intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes pode ser considerada média, pois, apesar de existirem muitas empresas atuando, as líderes de mercado possibilitam que outras lojas comercializem seus produtos em suas plataformas, atuando como um *marketplace*. Dessa forma, os lojistas menores conseguem expor seus produtos para um grande número de consumidores e as grandes lojas aumentam ainda mais o portfólio de produtos disponíveis e conseguem comercializar itens sem a necessidade de armazená-los em estoque.

6.2 ANÁLISE SWOT

Na presente seção, será realizada uma análise SWOT, com a finalidade de identificar os pontos fortes e fracos da empresa e, além disso, observar as oportunidades e as ameaças do mercado.

Após as análises, serão demonstrados em tabelas os pontos fortes e fracos, que serão ranqueados de acordo com a escala abaixo. Para pontos fortes, quanto mais próximos de 10, maior é a relevância e o potencial para a organização; para pontos fracos, quanto mais próximos de 0, significa que a empresa é menos desenvolvida no aspecto com baixa pontuação e, portanto, maior deve ser a atenção dada para aprimorar o ponto fraco.

Figura 10: Escala para avaliação de pontos fortes e fracos



Fonte: Luce (2017, slide n. 19)

As oportunidades e as ameaças também serão exibidas em tabelas e terão notas, que serão atribuídas de acordo com a escala abaixo. Para ameaças, quanto mais próximo de 0, significa que mais grave é para a empresa; com relação às oportunidades, quanto mais próximos de 10, significa que a empresa tem mais potencial de se beneficiar dela.

Figura 11: Escala para avaliação de ameaças e oportunidades



Fonte: Luce (2017, slide n. 15)

Os pontos fortes são: a) baixo custo operacional; b) atendimento eficiente; c) postagem rápida; d) conhecimento de mercado; e, e) loja física.

- a) *Postagem rápida*: Dada a localização da empresa, sediada em uma cidade pequena, o envio dos produtos será facilitado. Os itens do estoque estarão disponíveis a pronta-entrega, em menos de uma hora será possível despachar o pedido ao cliente. Além disso, foi realizado um estudo sobre a possibilidade de instalar a empresa em Porto Alegre, a fim de agilizar a entrega das mercadorias. Contudo, se os pacotes forem postados até as dezessete horas em dias úteis, serão encaminhados para outros estados no mesmo prazo que os que foram postados na capital no mesmo dia.
- b) *Atendimento ágil e eficiente*: Os consumidores prezam muito por um bom atendimento das lojas virtuais, e os grandes *e-commerces* deixam a desejar nesse quesito. Segundo o site Reclame Aqui, entre as principais queixas e reclamações das lojas virtuais de calçados, moda, acessórios e esportes, estão os atrasos na entrega, problemas com estorno do valor pago, troca e

devolução de produtos, falta de informações e mal atendimento. Portanto, prestar um serviço bom e rápido pode ser um diferencial competitivo nesse mercado. Pensando nisso, o atendimento aos clientes que contatarem a empresa é realizado em no máximo 24 horas, buscando maximizar a satisfação dos compradores.

- c) *Baixos custos de operação*: Por possuir sede própria disponível e ter um plano completo e acessível de servidor de loja virtual, a loja online não teria custos fixos onerosos, não dependendo de um grande volume de vendas para poder operar. Além disso, não conta com funcionários.
- d) *Conhecimento do mercado*: O dono da loja procura estar sempre atento às mudanças no mercado, buscando constantemente atualizações e informações que possam ser úteis para a performance da organização.
- e) *Loja física*: A empresa possui disponível um local com bom fluxo diário de pessoas, que poderia ser utilizado para comercializar os produtos que também estão disponíveis no site, ou então, para que os clientes da cidade de Veranópolis e da região pudessem retirar suas mercadorias após comprá-las online. Além disso, como existem taxas para as vendas online (cartão de crédito, comissão de *marketplace*, frete, plataforma do site), os produtos da loja física poderiam ser vendidos com descontos à vista, tornando ainda mais atrativas as ofertas do site para consumidores locais.

Tabela 4: Pontos fortes

Postagem rápida	9
Atendimento ágil e eficiente	8
Baixos custos fixos de operação	7
Conhecimento do mercado	7
Loja física	7

Fonte: autor

Na tabela acima, temos sintetizados os pontos fortes, ranqueados de acordo com sua força. A seguir, analisaremos os pontos fracos.

Os pontos fracos são os que seguem: a) dependência de *marketplaces* e dificuldade de gerar tráfego no site, b) poder de barganha; c) quantidade limitada de produtos; d) opções limitadas de frete e, e) ausência de funcionários.

- a) *Dependência de marketplaces e dificuldade de gerar tráfego no site*: Como existem milhares de lojas virtuais disponíveis, seria muito dispendioso e inviável para essa empresa criar campanhas de marketing visando atingir seu público-alvo. Por essa razão, a utilização de *marketplaces* surge como uma opção mais fácil e menos custosa para atingir e ter o primeiro contato com os clientes. Porém, paralelamente, o site da empresa precisa ser desenvolvido e visitado, para que o relacionamento com os clientes adquiridos não se encerre após a entrega da compra, pois nesse caso, a loja estaria refém das suas vendas somente por sites operados por terceiros.
- b) *Pouco poder de barganha na negociação com grandes marcas*: Devido ao tamanho da empresa, torna-se, por vezes, inviável negociar com determinadas marcas. Ainda que essas marcas sejam desejadas pelo público-alvo que a loja visa atingir, elas ofertam produtos com preços muito elevados, que dificultariam a venda com uma boa margem de lucro, ou exigem pedidos mínimos com valores altos, o que para a empresa atualmente é inviável.
- c) *Quantidade de produtos disponibilizados no site*: Devido a loja estar iniciando suas operações, ainda não é possível disponibilizar um portfólio de produtos com várias opções aos clientes. Aliado a isso, há alguns concorrentes já estabelecidos com muitas opções de produtos à venda.
- d) *Opções limitadas de frete*: No início das operações, a loja optará por utilizar apenas os Correios como transportadora, ofertando os serviços PAC e Sedex, uma vez que algumas empresas de transporte exigem volumes mínimos de pacotes enviados. É verdade que os Correios atendem todo o

país, mas oferecer outras opções de entrega poderia ser benéfico para a loja. Contudo, ao menos inicialmente, a empresa não oferecerá essas opções aos seus clientes, ainda que haja a intenção de oferecer esses tipos de envio no futuro.

- e) *Ausência de funcionários*: Devido a empresa não contar com colaboradores inicialmente, o proprietário da loja acaba acumulando todas as funções necessárias para o funcionamento da empresa e também precisar tomar todas as decisões que impactam no futuro da loja.

Tabela 5: Pontos fracos

Dependência de <i>marketplaces</i>	2
Dificuldade de gerar tráfego no site	3
Pouco poder de barganha na negociação com grandes marcas	3
Mix de produtos limitado	3
Opções limitadas de frete	3
Ausência de funcionários	4

Fonte: autor

Os pontos fracos foram sistematizados na tabela acima, de acordo com sua pontuação.

As ameaças são as seguintes: a) ataques de *hackers* e estelionatários; b) encarecimento dos fretes; c) venda de produtos falsificados na internet; d) número elevado de trocas e devoluções; e, e) concorrência.

- a) *Ataques de hackers e estelionatários*: Infelizmente, com o aumento do número de pessoas com acesso à internet, os criminosos estão tentando aplicar golpes através desse meio. Recentemente, grandes empresas e lojas virtuais sofreram com o vazamento de dados dos seus clientes, provocando inclusive alterações na legislação sobre o tema no Brasil. Para inibir esse tipo de ação, a contratação de um sistema seguro de e-

commerce é essencial, porém, mesmo assim, pessoas mal-intencionadas utilizam diversos métodos como a criação de sites falsos idênticos aos de lojas virtuais conhecidas, disparo de e-mails solicitando dados em nome de terceiros e envio de vírus por e-mail para ter acesso a dados bancários.

- b) *Encarecimento dos fretes*: Em 2018, os Correios, principal transportadora das lojas virtuais do Brasil, praticou um grande aumento na sua tabela de preços, gerando descontentamento por parte dos empresários do segmento, que moveram ações judiciais contra a empresa, alegando que o aumento era abusivo. A empresa dos Correios passa por dificuldades financeiras e está buscando se reestruturar. Além disso, em 2018, ocorreram protestos dos caminhoneiros, gerando debates que ainda geram polêmica. Diante desse cenário de incertezas, a ameaça de novas alterações no preço dos fretes causaria grande impacto nas lojas online brasileiras.
- c) *Venda de produtos falsificados na internet*: Existem sites ofertando produtos de marcas famosas internacionais com preços baixos e vendendo mercadorias sem emissão de nota fiscal. Vendedores também operam em alguns *marketplaces* oferecendo mercadorias sem procedência. Por desconhecimento ou atraídos pelos preços baixos, muitos compradores adquirem esses produtos. Além de ser ilegal, não gerar impostos e enganar os clientes, esses sites e vendedores conseguem um elevado número de vendas, prejudicando as lojas que atuam legalmente. Outra consequência desse fato é que, devido ao grande número de vendedores ilegais, alguns consumidores ficam em dúvida quando se deparam com uma loja ainda não muito conhecida, apesar de essa vender produtos originais.
- d) *Número elevado de trocas e devoluções*: No Brasil, por lei, se um cliente realizar uma compra pela internet, ele tem direito de se arrepender até sete dias após o recebimento do produto e a loja deve arcar com todos os custos referentes ao transporte da mercadoria a ser devolvida. Por isso, um número elevado de trocas e devoluções pode ter um impacto significativo para um *e-commerce*.

- e) *Concorrência*: As vendas pela internet permitem que a loja alcance um público muito maior do que se operasse apenas em um ponto físico, nesse caso, em Veranópolis. Todavia, essa expansão e maior visibilidade, também acabam gerando uma maior concorrência, de empresas de diferentes portes e advindas de diferentes regiões.

Tabela 6: Ameaças

Encarecimento dos fretes	2
Número elevado de trocas e devoluções	2
Concorrência	2
Venda de produtos falsificados na internet	3
Ataques de <i>hackers</i> e estelionatários	4

Fonte: autor

Acima, os itens de ameaça estão elencados em uma tabela, de acordo com sua nota.

As oportunidades são seis, a saber: a) integração do site com *marketplaces*; b) aumento do número de compradores online; c) utilizar contratos de grandes empresas com transportadoras; d) taxaço dos Correios nas compras de sites internacionais; e) número elevado de reclamações dos clientes de lojas virtuais e f) acordos com outros países.

- a) *Integrar o site com os principais marketplaces*: As grandes lojas virtuais do Brasil estão estimulando que outros lojistas anunciem seus produtos nos seus sites em troca de uma comissão pelas vendas. Gerando milhões de visitas mensalmente, essas lojas são poderosos canais de venda e podem estimular o volume de negócios de empresas menores.
- b) *Aumento do número de compradores online*: Apesar das crises que afetaram a economia do Brasil nos últimos anos, o comércio eletrônico

continua crescendo e o número de clientes que compram pela internet segue expandindo.

- c) *Utilizar contratos de grandes empresas com transportadoras:* Lojas virtuais com elevado número de encomendas conseguem contratos mais vantajosos com os Correios em comparação com pequenos e médios lojistas. Contudo, ao comercializar produtos em sites que atuam como *marketplaces*, pequenos lojistas podem utilizar o contrato do *marketplace* com a transportadora para enviar seus produtos vendidos dentro da plataforma, barateando os custos de frete. Além disso, as lojas que atuam como *marketplaces* do grupo B2W, Americanas, Submarino e Shoptime, vendem um serviço denominado Frete Prime, com validade de um ano, no qual os compradores do site podem obter frete grátis ilimitado, inclusive para produtos vendidos por parceiros.

- d) *Taxação dos Correios nas compras de sites internacionais:* Sites como Ebay, Amazon e Aliexpress atraem muitos consumidores brasileiros pela vasta variedade de itens disponíveis à venda. Vendedores, sobretudo de países asiáticos, ofertam roupas e artigos esportivos a baixos preços, muitas vezes oferecendo frete grátis para o Brasil. Em 2018, os Correios anunciaram que passarão a cobrar R\$15,00 de taxas por cada encomenda internacional. Como nesses sites existem milhares de vendedores, o usuário compra diversos produtos de lojas distintas e recebe cada item em um pacote diferente. Com essa taxa dos Correios, a tendência é que diminuam as compras nos sites internacionais.

- e) *Número elevado de reclamações dos clientes de lojas virtuais:* Segundo dados do Reclame Aqui, as lojas costumam levar no mínimo cinquenta e três horas para responderem uma reclamação dos clientes. Um retorno em cerca de um dia pode elevar a satisfação dos compradores. Em uma compra por meio de um *e-commerce*, após efetuar o pagamento, o cliente aguarda que a empresa envie o seu pedido o mais rapidamente possível e a espera pelo produto adquirido pode gerar ansiedade. Diante disso, um bom atendimento pode ser um fator diferencial para a satisfação do consumidor.

A seguir, mostramos em uma tabela o tempo médio de resposta ao cliente das principais empresas de moda e esporte, setores condizentes ao cerne desse trabalho, com dados extraídos do site Reclame Aqui:

Tabela 7: Tempo médio de resposta as reclamações dos clientes de diferentes empresas

Loja	Tempo médio de resposta ao cliente
Netshoes	10 dias e 19 horas
Futfanatics	6 dias e 6 horas
Dafiti	4 dias e 22 horas
Kanui	5 dias e 10 horas
Paquetá	7 dias e 7 horas
Centauro	2 dias e 11 horas
Passarela	2 dias e 5 horas

Fonte: autor

- f) Acordos comerciais com outros países: Acordos de livre comércio entre o Brasil e os países da América do Sul podem diminuir barreiras para as transações internacionais, permitindo que empresas brasileiras vendam seus produtos em novos mercados. Recentemente, o governo brasileiro vem negociando com o Chile, segundo maior parceiro comercial do nosso país na América do Sul, um pacote de medidas que visam estimular o comércio entre os dois países, e entre os tópicos do acordo está incluído o comércio eletrônico.

A seguir, temos elencadas em uma tabela as oportunidades discutidas até aqui:

Tabela 8: Oportunidades

Integrar o site com os principais <i>Marketplaces</i>	10
Aumento do número de compradores online	10
Utilizar contratos de grandes empresas com transportadoras	9
Taxação dos Correios nas compras de sites internacionais	8
Número elevado de reclamações dos clientes de lojas virtuais	8
Acordos comerciais com outros países	8

Fonte: autor

Acima, foram descritas as oportunidades, de acordo com sua pontuação. A seguir, serão elaboradas as questões-chaves, derivadas da análise SWOT, a fim de aproveitar as forças e oportunidades da empresa, converter as limitações e minimizar as desvantagens.

6.3 QUESTÕES-CHAVE

Utilizando as informações derivadas da análise SWOT acima, foram elaboradas questões-chave, com o intuito de combinar as forças e oportunidades da empresa, converter as limitações e minimizar as desvantagens.

6.3.1 Aproveitamento das capacidades: Oportunidades + Pontos Fortes

Abaixo foram relacionados aspectos referentes a análise SWOT ligados a oportunidades em conjunto com os pontos fortes:

- a) *Integrar com marketplaces + postagem rápida:*

Na maior parte das plataformas, os lojistas que comercializam seus produtos por meio de *marketplaces* estão sujeitos, após a entrega da compra, a uma avaliação por parte dos clientes. A média dessas avaliações corresponde a nota da loja no site e é visível aos consumidores, impactando diretamente na decisão de compra. Um dos aspectos que mais pesam na avaliação dos clientes é o prazo de postagem e entrega. Portanto, um envio rápido da mercadoria adquirida pode aumentar a satisfação do consumidor e conseqüentemente a nota da loja no site.

- b) *Número elevado de reclamações dos clientes das lojas virtuais + atendimento ágil e eficiente:*

Focar em prestar um atendimento com resposta rápida e que deixe o cliente satisfeito, tende a aumentar a satisfação do consumidor e estabelece confiança. Aliado ao fato de que os concorrentes não costumam responder tão rápido aos clientes, a loja pode usar isso para diferenciar-se das demais empresas.

- c) *Número elevado de reclamações dos clientes das lojas virtuais + postagem rápida:*

Liderando as reclamações dos consumidores das lojas online estão reclamações sobre atrasos na entrega. Embora as transportadoras sejam as responsáveis por esse serviço, agilizar a entrega das encomendas para as empresas de transporte diminui o tempo que os clientes aguardam pela entrega dos seus produtos.

- d) *Utilizar contratos de grandes empresas com transportadoras + Baixos custos fixos de operação:*

Por possuir uma estrutura enxuta, ter um espaço físico disponível e não empregar nenhum funcionário, a empresa não tem custos elevados mensais, investindo basicamente na aquisição de mercadorias. Porém, para realizar uma venda, a loja precisa contratar um serviço de transporte ou então disponibilizar um acessível ao cliente. Vendendo em *marketplaces* é possível utilizar o contrato deles para realizar o envio das mercadorias,

dessa forma, os custos com envios se tornam mais baratos, comparados aos que normalmente seriam praticados pelas transportadoras.

- e) *Integrar o site com os principais marketplaces + Baixos custos fixos de operação:*

Os principais *marketplaces* não cobram mensalidades dos lojistas que desejam vender os produtos em seus sites, apenas uma comissão sobre o valor das vendas. Aliado aos baixos custos fixos de manutenção da loja, isso impede que a empresa tenha mensalmente despesas elevadas para se manter ativa.

6.3.2 Minimização das limitações: Oportunidades + Pontos Fracos

Agora serão analisadas as oportunidades em conjunto com os pontos fracos derivados da análise SWOT:

- a) *Aumento do número de compradores online + Pouco poder de barganha na negociação com grandes marcas:*

A empresa pode se beneficiar do constante aumento do número de compradores na internet, buscando alavancar o volume de vendas. Com mais pedidos, a empresa poderá efetuar compras maiores dos fornecedores e obter condições comerciais mais vantajosas nas negociações.

- b) *Aumento do número de compradores online + dependência de marketplaces:*

Com mais consumidores efetuando transações online, o volume de negócios consequentemente também aumenta. Devido aos investimentos em marketing e pela reputação conquistada, os grandes sites tendem a ser mais facilmente encontrados por esses compradores. Uma vez que a loja esteja comercializando produtos em um *marketplace*, também poderá alcançar esses novos consumidores, se beneficiando

da exposição que os sites mais conhecidos possuem. Depois da venda, a loja também poderá se comunicar com o cliente e estimulá-lo a acessar o site próprio da empresa, já com um vínculo de credibilidade construído.

c) *Aumento do número de compradores online + dificuldade de gerar tráfego no site:*

Com mais consumidores acessando a internet para realizar compras, o público-alvo da empresa aumenta, possibilitando que um número maior de visitantes acesse o site.

d) *Integrar o site com os principais marketplaces + Pouco poder de barganha na negociação com grandes marcas:*

Os grandes sites recebem mensalmente milhões de visitantes, proporcionando a loja a oportunidade de disponibilizar seus produtos nessas vitrines. Ao integrar o site com *marketplaces*, a tendência é de que o volume de vendas aumente e, com isso, a empresa precise comprar mais produtos para atender a demanda. Fazendo pedidos maiores com os fornecedores pode ser possível realizar transações mais vantajosas para a loja.

6.3.3 Conversão das desvantagens: Ameaças + Pontos Fracos

A seguir serão combinados aspectos da SWOT referentes as ameaças e aos pontos fracos:

a) *Encarecimentos dos fretes + Dificuldade de gerar tráfego no site:*

O encarecimento dos fretes pode inibir os consumidores de comprarem produtos online, uma vez que esse custo é inevitável para o comércio eletrônico. Por isso, disponibilizar formas de envio econômicas se torna essencial, além de estimular os consumidores a comprarem, o que pode gerar aumento do fluxo de visitas no site.

b) *Número elevado de trocas e devoluções + Dependência de marketplaces:*

Como já foi relatado, os lojistas que vendem através de *marketplaces* podem se beneficiar do contrato dos mesmos com transportadoras, o que acaba barateando os custos com frete. Dependendo somente desses meios para efetuar vendas pode dificultar o relacionamento da empresa com seus consumidores, uma vez que os clientes podem buscar o site do *marketplace* e não da loja que efetuou a venda para pesquisar produtos. Os grandes sites, apesar de não estarem vendendo diretamente para um consumidor quando ele efetua uma compra de um lojista parceiro, sabem que a reputação deles é que está em jogo. Por isso, buscam aumentar a satisfação dos clientes, ao mesmo tempo em que tem interesse em manter um bom relacionamento com as lojas parceiras. Visando isso, eles buscam tomar medidas que beneficiem tanto os consumidores quanto os parceiros comerciais, como por exemplo, o Mercado Livre, quando algum consumidor solicita uma troca de um produto por tamanho, ele arca com os custos da devolução, não onerando o lojista que realizou a venda e atendendo à solicitação do cliente.

c) *Concorrência + Dependência de marketplaces:*

Buscando aumentar as vendas e a exposição dos seus produtos, muitos lojistas estão buscando vender através de *marketplaces*, que por vezes, podem ser muito mais eficazes em comparação com o site próprio na conversão das vendas. Todavia, depender apenas desses canais de venda pode não ser benéfico, pois não colabora com o relacionamento da empresa com o consumidor a longo prazo, uma vez que o cliente irá buscar o *marketplace* para realizar uma nova compra. Porém, mesmo dentro de um *marketplace* com centenas de vendedores, é possível se diferenciar em relação aos demais. Como os clientes fazem avaliações das compras, julgando prazo de entrega, atendimento e outras variáveis, os lojistas recebem notas, que, se forem baixas, tendem a diminuir a confiança dos consumidores na loja, fazendo com que busquem outras empresas para adquirirem seus produtos, mesmo dentro do mesmo site.

d) *Venda de produtos falsificados na internet + Pouco poder de barganha na negociação com grandes marcas:*

Infelizmente, existem lojas na internet que disponibilizam produtos falsificados para venda, o que, além de ser ilegal, acaba prejudicando empresas que ofertam produtos autênticos, sobretudo as menos conhecidas, que precisam enfrentar a desconfiança dos consumidores para concretizarem vendas. Contudo, se a empresa buscar passar uma imagem de credibilidade ao consumidor e prestar um serviço de qualidade, pode ganhar um cliente, que, após a compra, convencido da originalidade do produto, poderá voltar a comprar na loja e também indicá-la a outros possíveis compradores, fatores que a médio prazo podem aumentar a demanda por esses produtos na loja. Com isso, será possível realizar compras maiores dos fornecedores, visando obter melhores negociações.

7 METAS, ESTRATÉGIA, POSICIONAMENTO E OBJETIVOS DE MARKETING

Nesta seção serão explicadas as metas, a estratégia, o posicionamento e os objetivos de marketing, elaborados a partir das análises e das informações relatadas acima na análise SWOT e nas questões-chave.

7.1 METAS

As metas da empresa serão buscar a penetração de mercado e o crescimento. Ambas serão relacionadas com o número de vendas mensal, que servirá como parâmetro. Essas metas se devem à recente inserção da loja no comércio eletrônico, o que a obriga a conquistar espaço.

7.2 ESTRATÉGIA GENÉRICA DE MARKETING

A estratégia da loja será voltada para o aumento das vendas, visando atingir o número de 150 pedidos mensais até dezembro de 2019. A empresa buscará alcançar esse número através das vendas no seu próprio site e nos de parceiros de *marketplace*.

7.3 POSICIONAMENTO

O posicionamento da loja será o de oferecer produtos e serviços de qualidade nas compras online. Isso será atingido através de uma escolha criteriosa dos fornecedores e dos produtos que serão comercializados no site, além de um atendimento ao consumidor sempre rápido e pronto para solucionar as demandas dos clientes.

7.4 OBJETIVOS DE MARKETING

A partir das questões-chaves, foram elaborados dois objetivos de marketing para a empresa: integração do site com *marketplaces* e a busca de notas elevadas nas avaliações dos clientes sobre a loja.

Existem diversas opções de plataformas que hospedam sites de lojas virtuais, porém, algumas se diferenciam por oferecer integrações com grandes lojas que operam como *marketplaces*, como a Netshoes, Dafiti, Americanas, Mercado Livre, Amazon, Ponto Frio e outras. Além disso, algumas oferecem o estoque totalmente integrado, o que permite que um mesmo produto seja comercializado automaticamente em mais de um site, aumentando a exposição dos produtos e atingindo um número maior de consumidores. Ademais, um site com bom design e navegabilidade tende a atrair mais os consumidores, por isso é importante que o site possua esses atributos. Após a venda por um canal de *marketplace*, também será possível estimular que o cliente acesse o site da empresa diretamente e realize suas compras nele. Tendo isso em vista, o lançamento de um site integrado a um *marketplace* é um objetivo que a empresa visa atingir até o primeiro semestre de 2019.

As relações de confiança são essenciais no comércio eletrônico, considerando-se que a maior parte dos consumidores não conhece a empresa que está ofertando os produtos. Dessa forma, os clientes potenciais terão como base as avaliações de clientes que já tenham realizado compras para julgar a loja. Por isso, prestar um serviço de qualidade e dar a devida atenção aos clientes pode fazer diferença, já que isso tende a aumentar as notas das avaliações da loja, seja em *marketplaces* ou em plataformas de avaliação como o Ebit e o Reclame Aqui, fazendo com que os clientes tenham mais confiança para efetuar um pedido.

8 PLANOS DE AÇÃO

Para atingir os objetivos, foram elaborados dois planos de ação, elencados a seguir.

O primeiro diz respeito ao lançamento de um site que possa ter os recursos e as funções necessárias para integrar com *marketplaces*, além de necessariamente ter bom design e navegabilidade. Optou-se por realizar pesquisas e solicitar orçamentos de diferentes empresas de tecnologia, que hospedam sites e oferecem serviços de loja virtual. A previsão de contratação da plataforma é até dezembro de 2018.

O segundo plano de ação será a criação de canais de atendimento que visem sanar as dúvidas dos consumidores, através de uma página no site com perguntas frequentes e suas respectivas respostas, com fácil acesso. Além disso, serão disponibilizados e-mails e um número de telefone, com suporte também via WhatsApp e Skype, a fim de oferecer diversas formas de suporte aos consumidores que acessarem o site, visando possuir vários canais de comunicação para poder solucionar as demandas dos clientes de maneira segura e eficaz, aumentando, assim, a confiança e a satisfação dos mesmos com a loja virtual.

9 ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA DO NEGÓCIO

Como a empresa será administrada pelo seu proprietário, todas as funções desde as compras de mercadorias dos fornecedores ao atendimento aos clientes serão realizadas pelo dono, exceto o que diz respeito a contabilidade e os assuntos de natureza tributária, que serão de responsabilidade de uma empresa contábil.

No que diz respeito às tarefas rotineiras de uma loja virtual, todas serão realizadas pelo proprietário, e serão descritas a seguir:

1) *Pesquisa de produtos, preços e fornecedores*

Nessa etapa, serão realizadas pesquisas de fornecedores e dos produtos que serão adquiridos para posteriormente serem revendidos através da loja virtual. O processo de escolha levará em conta a marca dos itens, os preços, condições de pagamento do fornecedor, design do produto, reputação e status da marca e a demanda pelo item, uma vez que existem alguns mecanismos para estimá-la, através da coleta de informações dos sites de grandes lojas, pois alguns informam os produtos mais vendidos, mais buscados e até mesmo divulgam números de venda por item.

2) *Aquisição de mercadorias*

Após a escolha dos produtos, será feito contato com os fornecedores para aquisição dos mesmos, bem como uma negociação para definir as formas de pagamento e os prazos de entrega.

3) *Cadastro dos produtos comprados no sistema*

Depois que a negociação com o fornecedor já tiver sido finalizada, os produtos adquiridos serão lançados no sistema da loja, isso serve para iniciar a inserção do item no site e para realizar uma conferência dos itens quando o pedido do fornecedor for entregue. Além disso, com os dados da nota fiscal, poderão ser

incluídas algumas características, como o código de barras do produto e também o preço da mercadoria comprada.

4) *Fotografar e incluir as características para a descrição do produto*

Quando as mercadorias já estiverem no estoque da loja, elas serão separadas para uma sessão de fotos e, logo após, as imagens serão editadas, para melhor visualização. Depois, dependendo do item, será feita a medição das dimensões do produto. A próxima etapa é a inserção das fotos já editadas e das informações do item, como cores, tamanhos e especificações em sua página no site, criada na etapa anterior, no momento do cadastro.

5) *Definição de preço dos itens*

Com a página do produto pronta, o preço de venda é inserido, bem como as regras de precificação são definidas, como por exemplo, a participação do item em promoções por períodos de tempo determinados.

6) *Anúncio do produto*

Por fim, para que a comercialização do produto se inicie, o anúncio do item deve ser ativado.

7) *Atendimento e vendas*

Os consumidores às vezes ficam com dúvidas antes de efetuarem compras, por isso, responder a eles rapidamente é de vital importância para concretizar uma venda.

8) *Emissão de nota fiscal*

Com a venda concretizada, é necessário emitir a nota fiscal.

9) *Separação e envio da mercadoria*

Após emitir a nota fiscal, o produto vendido precisa ser separado no estoque, conferido, embalado e posteriormente enviado para a transportadora.

10) *Atendimento pós-venda*

Após a entrega do pedido, o cliente poderá contatar a empresa para sanar alguma dúvida ou então solicitar uma troca.

10 PLANO FINANCEIRO

Nessa parte do trabalho serão abordados os custos e as despesas que a loja terá, a necessidade de investimento para iniciar e manter a operação e também será feita uma previsão de vendas para os próximos meses.

10.1 INVESTIMENTO

Dado que a empresa está se inserindo no comércio eletrônico, se faz necessário um investimento para viabilizar o início das operações. Todavia, a maior parte do montante que será investido estará associado aos estoques, pois o proprietário da empresa já dispõe de um local adequado para armazenar as mercadorias e manter a operação. Além disso, a estrutura montada será enxuta e, por se tratar de um *e-commerce*, não se faz necessário decorar e mobiliar o ambiente para atender ao público, o que certamente custaria mais caro.

No que diz respeito à plataforma da loja virtual, será necessário contratar junto a uma empresa especializada um serviço de hospedagem. Também será necessário registrar um endereço na internet (domínio), adquirir e-mails personalizados com o domínio do site da loja, além de efetuar a contratação de recursos extras de outras empresas, como canais de atendimento ao cliente e serviços de agências de publicidade para ajustar o layout do site.

Quanto aos equipamentos, o proprietário já possui os móveis, a impressora e os notebooks, que servirão como ferramentas de trabalho.

A seguir, serão demonstrados os valores que precisarão ser investidos em estoque e para manter a operação da loja em funcionamento. Também será feita uma projeção de vendas mensais e dos impostos a pagar.

10.1.1 investimentos iniciais

Para começar com a operação, será necessário comprar mercadorias e elaborar a construção do site. Essas tarefas demandarão os valores da tabela abaixo:

Tabela 9: Investimentos

INVESTIMENTOS	
Aquisição de mercadorias	R\$ 70.000,00
Lançamento do site	R\$ 1.500,00

Fonte: Autor

O montante utilizado para o lançamento do site diz respeito à configuração do layout e à implementação do mesmo, porém, posteriormente, será necessário efetuar o pagamento de uma mensalidade para a plataforma de hospedagem. Já os valores para a aquisição de mercadorias são referentes aos valores iniciais, todavia, a empresa continuará constantemente adquirindo produtos.

10.2 Despesas mensais

Na tabela a seguir, estão as despesas que a empresa precisará arcar mensalmente para manter sua operação em funcionamento:

Tabela 10: Despesas mensais

DESPESAS MENSAIS	
Mensalidade plataforma e-commerce	R\$ 250,00
Condomínio	R\$ 300,00
Luz	R\$ 40,00
Telefone e internet	R\$ 70,00
Escritório contábil	R\$ 270,00
Embalagens e materiais de escritório	R\$ 140,00
Total mensal	R\$ 1.070,00

Fonte: Autor

O item embalagens e materiais de escritório diz respeito às embalagens necessárias para enviar os produtos aos compradores, etiquetas de postagem, cartucho de tinta para impressão, folhas de ofício e sacos para anexar a nota fiscal nos pacotes.

10.3 Despesas anuais

As despesas anuais são aquelas que incidem uma única vez durante o ano e estão relacionadas na tabela abaixo:

Tabela 11: Despesas anuais

DESPESAS ANUAIS	
IPTU	R\$ 245,00
Registro de domínio	R\$ 36,90
Certificado SSL	R\$ 100,00
Certificado Digital	R\$ 210,00
13º Escritório contábil	R\$ 270,00
Total anual	R\$ 861,90

Fonte: Autor

O registro de domínio é o endereço eletrônico do site da loja virtual. O certificado SSL é uma ferramenta que assegura maior segurança ao site e aos compradores. Já o certificado digital é necessário para emitir as notas fiscais eletrônicas.

10.4 Salários

Como já foi relatado, a empresa não contará com funcionários no início das suas operações. Portanto, o único salário que será pago é o do proprietário da loja. Na tabela abaixo estão expostos todos os custos com remuneração:

Tabela 12: Salários

SALÁRIO-BASE	R\$ 1.000,00
FGTS Salário	R\$ 80,00
FÉRIAS 1/12	R\$ 83,33
1/3 FÉRIAS 1/12	R\$ 27,78
13º SALÁRIO 1/12	R\$ 83,33
FGTS FÉRIAS 1/12	R\$ 6,67
FGTS 1/3 FÉRIAS 1/12	R\$ 2,20
FGTS 13º SALÁRIO 1/12	R\$ 6,67
AVISO PRÉVIO 1/12 (provisão)	R\$ 83,33
FGTS AVISO PRÉVIO 1/12 (provisão)	R\$ 6,67
MULTA FGTS 1/12 (provisão)	R\$ 20,00
TOTAL ADICIONAL	R\$ 399,98
Custo mensal total	R\$ 1.399,98

Fonte: Adaptado de Conta Azul

10.5 Impostos

A loja optará por participar do regime tributário do Simples Nacional. Dessa forma, os impostos que incidirão sobre as vendas da empresa, podem ser verificados na tabela abaixo:

Tabela 13: Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Comércio

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,00%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,50%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	87.300,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	378.000,00

Fonte: Planalto (2018)

A tabela acima tem vigência em todo território nacional, todavia, como a empresa estará localizada no estado do Rio Grande do Sul, ela será enquadrada no Simples Gaúcho, que garante isenção total de ICMS para as micro e pequenas empresas que faturam até R\$ 30 mil reais por mês. Dessa forma, os impostos serão cobrados subtraindo-se a alíquota de ICMS conforme o faturamento, de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 14: Novo Simples Gaúcho

Faturamento/ano	Quantidade de empresas	Varição da alíquota efetiva de ICMS Simples Nacional	Reduções Simples Gaúcho	Varição da alíquota efetiva de ICMS Novo Simples Gaúcho
De 0,00 até 180.000,00	86.091	1,36%	100,00%	0,00%
De 180.000,01 até 360.000,00	43.666	1,36% a 1,92%	100,00%	0,00%
De 360.000,01 até 720.000,00	56.338	1,89% a 2,54%	40,00%	1,14% a 1,52%
De 720.000,01 até 1.080.000,00	25.473	2,54% a 2,89%	29,00%	1,80% a 2,05%
De 1.080.000,01 até 1.440.000,00	14.348	2,89% a 3,06%	24,00%	2,19% a 2,33%
De 1.440.000,01 até 1.800.000,00	8.962	3,06% a 3,17%	19,00%	2,48% a 2,56%
De 1.800.000,01 até 2.700.000,00	12.328	3,17% a 3,71%	18,00%	2,60% a 3,04%
De 2.700.000,01 até 3.240.000,00	3.987	3,71% a 3,89%	10,00%	3,34% a 3,50%
De 3.240.000,01 até 3.420.000,00	1.078	3,89% a 3,94%	6,00%	3,65% a 3,70%
De 3.420.000,01 até 3.600.000,00	944	3,94% a 3,98%	3,00%	3,82% a 3,86%
	253.215			

Fonte: Adaptado de Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2018)

Também existem impostos sobre a aquisição de mercadorias. Se o fornecedor estiver localizado fora do Rio Grande do Sul, a empresa terá que pagar o diferencial de alíquota e os valores variam de acordo com a origem da mercadoria (nacional ou importada). Caso seja uma indústria, também será necessário pagar os impostos sobre produtos industrializados.

10.6 PROJEÇÃO DE VENDAS NO PRIMEIRO ANO

Na tabela a seguir, está a previsão de vendas mensais para o primeiro ano de operação da empresa:

Tabela 14: Projeção de vendas

PROJEÇÃO DE VENDAS	
MENSAL	R\$ 10.000,00

Fonte: Autor

10.7 PROJEÇÃO DE IMPOSTOS SOBRE VENDAS

Como a empresa será optante pelo regime tributário do Simples Nacional, o imposto sobre as vendas será de 2,64%. Diante disso, na tabela a seguir, está o imposto a ser recolhido sobre a projeção de vendas estabelecida.

Tabela 15: Projeção de impostos

PROJEÇÃO DE IMPOSTOS	
MENSAL	R\$ 264,00

Fonte: Autor

10.8 PREVISÃO DE DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE):

Na tabela a seguir há uma previsão de demonstração do resultado do exercício, indicando o lucro bruto e o lucro líquido.

Tabela 16: Previsão de Demonstração do Resultado do Exercício

	Mensal	Anual
Receita bruta	R\$ 10.000	R\$ 120.000
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 264	R\$ 3.168
(=) Receita Líquida	R\$ 9.736	R\$ 116.832
(-) Custo das Mercadorias Vendidas - CMV	R\$ 5.000	R\$ 60.000
(=) Lucro Bruto	R\$ 4.736	R\$ 56.832
(-) Despesas		
Salários	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
Encargos trabalhistas	R\$ 399,98	R\$ 4.799,76
Outras despesas mensais	R\$ 1.070,00	R\$ 12.840,00
Outras despesas anuais	R\$ 71,83	R\$ 861,90
Total despesas	R\$ 2.541,81	R\$ 30.501,66
(=) Lucro líquido	R\$ 2.194,20	R\$ 26.330,34

Fonte: Autor

10.9 RETORNO DO INVESTIMENTO

No gráfico a seguir é possível visualizar em quantos meses o investimento traria retorno. Para isso, leva-se em consideração o investimento inicial, que foi de R\$ 71.500,00 e os lucros líquidos observados no DRE acima.

Gráfico 1: Retorno do investimento



Fonte: Autor

O gráfico ilustra que o investimento seria retornado em aproximadamente 33 meses, dado o faturamento inicial previsto nesse plano. Contudo, se o faturamento for superior ao estimado, o prazo de retorno do investimento será menor.

11 GESTÃO DE CLIENTES

Segundo Luce (2018), a gestão de clientes são todas as ações que uma empresa desenvolve com o objetivo de conquistar, reter, manter, recuperar ou reconquistar clientes e também com intuito de aumentar o volume de negócios com os consumidores.

A gestão de clientes pode ser muito benéfica para uma organização. Pensando nisso, a contratação da plataforma completa de *e-commerce* é essencial. Além disso, existem ferramentas, como o *Google Analytics*, que pode reunir dados que posteriormente poderão ser analisados para administrar melhor a relação com os clientes.

Abaixo, serão explicadas algumas ferramentas que a loja poderá utilizar para fazer a gestão de clientes.

11.1 CARRINHO ABANDONADO

Quando um cliente estiver navegando no site ele pode escolher produtos e adicioná-los ao carrinho de compras, mas, se por algum motivo, não efetuar o pedido, o sistema do site enviará automaticamente em alguns minutos uma notificação de carrinho abandonado por e-mail. Essa notificação poderá ser personalizada, oferecendo algum benefício como frete grátis ou um cupom de desconto, para estimular o cliente a retornar ao site e finalizar a compra, já com os itens salvos no carrinho de compra.

11.2 CUPONS DE DESCONTO

Os cupons de desconto são muito comuns em lojas de comércio eletrônico e são métodos eficazes para estimular os clientes a realizarem compras em lojas virtuais. Diante disso, uma plataforma que ofereça cupons de desconto com vários

atributos é essencial. Por essa razão, a plataforma que será escolhida para hospedar o site da loja permitirá que sejam oferecidos cupons de desconto em reais, porcentagem, do tipo pague 2 e leve 3, de frete grátis, de desconto progressivo, de uso único, de uso limitado, por categorias, por marcas, por grupo de clientes e de primeira compra.

11.3 LISTA DE DESEJOS

Outra função que será oferecida para os clientes é a montagem de uma lista de desejos no site. Essa lista serve para selecionar produtos que o usuário tenha interesse em adquirir, podendo marcar os produtos durante a navegação no site, salvando automaticamente os itens na lista de desejos. Ela ficará salva na conta do usuário e também poderá ser enviada para amigos e parentes como sugestões de presentes em datas festivas como aniversário e natal.

11.4 PROGRAMAS DE FIDELIDADE

A plataforma do site permitirá criar um programa de fidelidade para os clientes do site, associando a cada compra um determinado número de pontos, que posteriormente poderão ser trocados por descontos, brindes ou produtos, a critério da administração da loja. Embora essa função possa ser habilitada, inicialmente a loja optará por não utilizá-la.

11.5 RELATÓRIO DE *PAGEVIEWS*/CONVERSÃO

Esse relatório permitirá analisar a proporção de quantos visitantes são necessários na página de um produto ou no site em geral para que uma venda seja concretizada.

11.6 RELATÓRIO DE PRODUTOS VISITADOS

Esses dados demonstrarão quais são os produtos mais vistos na loja virtual, no geral e por categorias.

11.7 RELATÓRIO DE CATEGORIAS VISITADAS

Esse relatório permitirá conhecer quais são as categorias mais procuradas pelos clientes do site.

11.8 RELATÓRIO DE CUPONS DE DESCONTO

Exibe quais foram os pedidos realizados com cupons de desconto, os clientes que utilizaram e quais produtos foram adquiridos.

11.9 RELATÓRIO DE PALAVRAS BUSCADAS

Esses dados demonstram quais foram as palavras mais buscadas pelos clientes na barra de pesquisa do site. Com esses dados, é possível conhecer as marcas e os produtos que os consumidores mais procuraram na loja.

11.10 RELATÓRIO DE PEDIDOS POR LOCAL

O relatório de pedidos por local mostra onde estão localizados os clientes da loja virtual. Com isso, é possível criar políticas de frete diferenciadas para determinadas regiões.

11.11 ATENDIMENTO ONLINE INTEGRADO

Por meio de aplicativos externos, é possível oferecer um atendimento integrado ao cliente que entrar no site. Dessa forma, todos os registros de atendimento ao usuário ficarão registrados, independente do meio que o cliente optar por ser atendido (e-mail, chat, redes sociais e até mesmo telefone). Esses dados podem agilizar o atendimento e aumentar a satisfação do cliente.

11.12 CARACTERÍSTICAS DE CLIENTES

Essa função permite conhecer características dos clientes, como as preferências de produtos. Também é possível ter acesso aos dados do consumidor. Essas informações podem ser usadas para o envio de ofertas personalizadas por e-mail.

11.13 E-MAIL MARKETING

Com a ferramenta de e-mail marketing, a loja pode enviar e-mails para os clientes, selecionando os grupos de clientes que irão receber a mensagem de acordo com suas características.

11.14 CARRINHO DE COMPRAS TRANSPARENTE

A página do carrinho de compras precisa ser bem elaborada. É parte final do processo de compras, quando o cliente já escolheu e selecionou os produtos que desejava. Nessa hora, muitos compradores podem acabar desistindo da compra, e para evitar essa possível desistência, as informações nessa página devem estar claras, e o consumidor precisa ter facilidade para finalizar o pedido, de forma rápida e

em ambiente seguro. Por isso, um carrinho moderno é de suma importância. A loja utilizará um carrinho em que o cliente pode finalizar a compra rapidamente e encontrará todas as informações necessárias de forma clara. Além disso, se o cliente já tiver feito uma compra anteriormente, quando for finalizar um novo pedido, poderá comprar sem ter que digitar sua senha (muitos consumidores acabam não lembrando a senha do cadastro, e esse esforço para recuperá-la pode dificultar o processo de compra), respondendo perguntas rápidas de segurança, como por exemplo selecionando imagens com os últimos números do seu CPF e o seu endereço de e-mail, como no exemplo da figura a seguir:

Figura 12: *Login sem senha*

Identificamos que você já possui cadastro.
Para sua segurança, selecione a opção correta para continuar.

Quais os últimos dígitos do seu CPF?

...330-93

...877-01

...708-12

Fonte: Autor

Essas medidas acabam facilitando a compra e o pagamento, aumentando a probabilidade de o consumidor finalizar o pedido.

11.15 CONTADOR DE FRETE GRÁTIS NO CARRINHO DE COMPRAS

Essa função pode aumentar o ticket médio da loja com campanhas de frete grátis. Com essa ferramenta, o consumidor é alertado que adicionando mais produtos ao pedido, obterá frete grátis. Por exemplo, se a loja estabelecer frete grátis para seus clientes em compras acima de R\$ 200,00, e o consumidor inserir um produto no

carrinho que custa R\$ 100,00, aparecerá imediatamente uma barra cheia pela metade alertando o cliente que se adicionar mais R\$ 100,00 em produtos para totalizar R\$ 200,00 obterá a entrega gratuita da sua compra. Esse exemplo pode ser visualizado na figura a seguir:

Figura 13: Contador de frete no carrinho de compras

Frete

Marília - SP
Avenida Alcides Lajes Magalhães
17525-181 [Alterar CEP](#)



Compre mais **R\$ 105,00** e ganhe **FRETE GRÁTIS!**

Selecione uma forma de envio abaixo:

<input checked="" type="checkbox"/>	PAC Entrega em até 8 dias úteis	R\$ 14,69
<input type="checkbox"/>	SEDEX Entrega em até 2 dias úteis	R\$ 19,05

Fonte: Tray

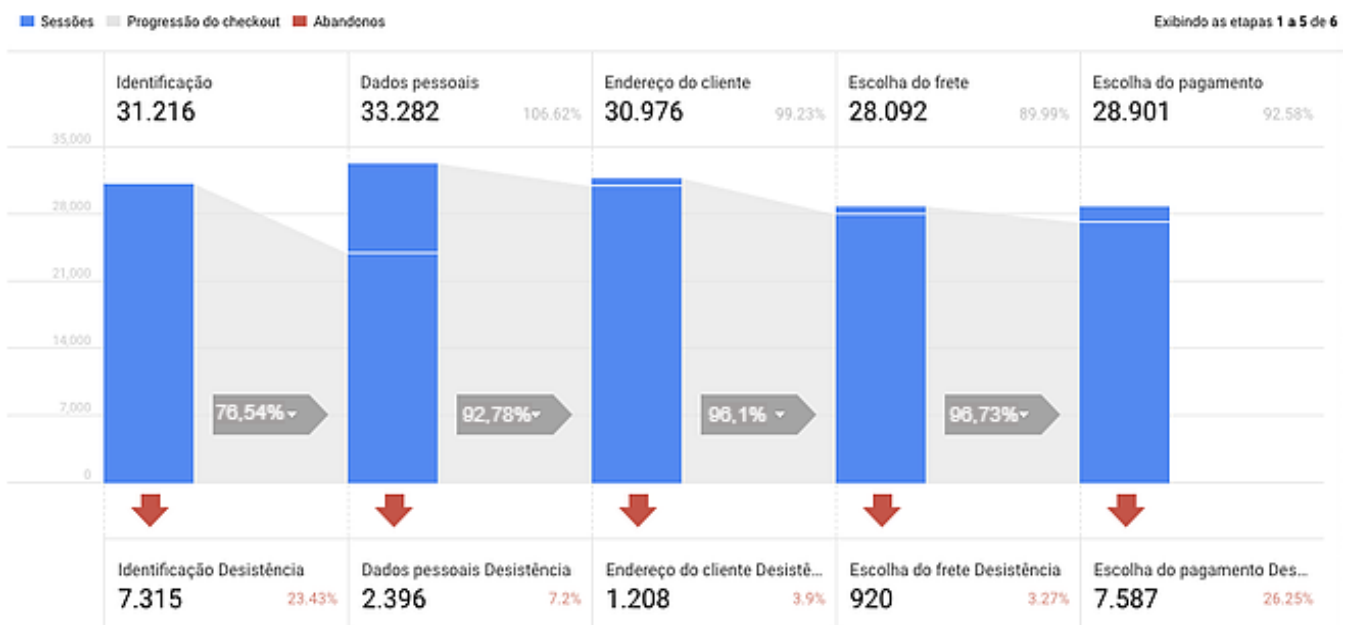
11.16 HISTÓRICO DE CLIENTES

Essa ferramenta permite consultar o histórico de pedidos do cliente com a loja, bem como visualizar os produtos que os compradores adquiriram.

12.17 ANÁLISES GOOGLE

O Google possui uma ferramenta denominada *Google Analytics*. Através dela, se torna possível obter análises e dados detalhados acerca do comportamento dos consumidores ao navegarem na loja virtual, pois ele mapeia a navegação do cliente, detalhando o caminho que o usuário percorre no site até realizar um pedido, bem como traz informações sobre as páginas mais visualizadas e as que menos chamam atenção das pessoas. Com esse detalhamento, é possível identificar, por exemplo, em que páginas os clientes desistem da compra e, dessa forma, tomar medidas para que a taxa de abandono do carrinho diminua. Na figura abaixo, podemos visualizar a taxa de desistência de compra dos consumidores em um site, ilustrando quais são as páginas críticas onde os clientes estão abandonando a compra:

Figura 14: Análise *Google Analytics*



Fonte: Adaptado de Tray

Através da figura acima, podemos notar que na página de identificação, que seria onde os clientes precisam se identificar efetuando o *login*, a taxa de abandono é de cerca de 23.43%, pois no exemplo acima, dos 31216 clientes que estavam efetuando uma compra, 7315 fecharam o site nesse momento, ou seja, apenas 76.54% dos consumidores inseriu seus dados e passou para a etapa seguinte de inserção dos dados pessoais. Já na página de dados pessoais, dos 33282 clientes analisados no exemplo acima, apenas 2396 desistiram da compra, o que representa 7.2% do total e o percentual de clientes que preencheu os dados e foi para a etapa seguinte foi de 92,78%.

13 CONCLUSÃO

Após a elaboração do plano de negócios e dos estudos e análises que foram realizados nesse trabalho, pode-se concluir que a empresa é viável, sendo que com uma previsão cautelosa, o retorno do investimento ocorreria em pouco menos de três anos, conforme relatado acima na descrição dos investimentos. Sendo assim, esse estudo poderá ser utilizado pelo proprietário como um auxílio para execução das suas atividades empresariais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATLAS E-commerce Radar 2017 Moda e Acessórios. *Neoatlas*. Disponível em: < <http://hotsite.neoatlas.com.br/e-commerce-radar/moda>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

BANGS, D. H. *The Business Planning Guide*. Upstart Publishing Company, Chicago. 1998.

ELO Webshoppers 37^a Edição 2018. *Ebit*. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

CÓDIGO de Defesa do Consumidor. *PLANALTO*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm

CONTA AZUL. *Modelo de DRE*. Disponível em: < <https://blog.contaazul.com/modelo-de-dre/>

>. Acesso em: 18 nov. 2018.

CONTA AZUL. *Planilha de custos de funcionários para empresas*. Disponível em: < <https://blog.contaazul.com/planilha-custo-funcionario/>

>. Acesso em: 18 nov. 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Campus, Rio de Janeiro, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um Plano de Negócio para incubadoras*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Plano de negócios: seu guia definitivo*. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2011.

DORNELAS, José Carlos Assis et al. *Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2008.

GOVERNO do Estado do Rio Grande do Sul. *Simplex Gaúcho*. Disponível em: < <https://estado.rs.gov.br/mudancas-no-simples-gaucha-entram-em-vigor-dia-1-e-preservam-beneficios-para-empresas>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LUCE, Fernando Bins. *Planejamento e Estratégia de Marketing*. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017/02. Plano de Marketing elaborado pelo Docente. Slides disponíveis na Plataforma Navi UFRGS.

LUCE, Fernando Bins. *Tópicos Especiais em Marketing*. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018/01. Gestão de clientes. Slides disponíveis na Plataforma Navi UFRGS.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

PLANALTO Lei Complementar Nº 155. *Casa Civil*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp155.htm>. Acesso em: 12 nov. 2018.

PNAD Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. *IBGE*. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=149>. Acesso em: 27 mar. 2018.

RECLAME AQUI. *Centauro*. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br/busca/?q=centauro>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

RECLAME AQUI. *Dafiti*. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/dafiti/>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

RECLAME AQUI. *Futfanatics*. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/futfanatics/>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

RECLAME AQUI. *Kanui*. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/kanui/>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

RECLAME AQUI. *Netshoes*. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/netshoes/>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

RECLAME AQUI. *Paquetá Calçados*. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/paqueta-calcados-loja-virtual/>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

RECLAME AQUI. *Passarela Modas*. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br/empresa/passarela-modas/>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

ROCKCONTENT E-commerce Trends 2017: O panorama do mercado de e-commerces no Brasil. *ROCKCONTENT*. Disponível em: <<http://pesquisas.rockcontent.com/ecommerce-trends/>>

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana. *Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

SEBRAE Conheça as vantagens do e-marketplace para os pequenos negócios. *SEBRAE*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-vantagens-do-e-marketplace-para-os-pequenos-negocios,3f6402b5b0d36410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 07 set. 2018.

TRAY. *Configurar funil de vendas no Google Analytics*. Disponível em: <<https://atendimento.tray.com.br/hc/pt-br/articles/115003096708-Configurar-funil-de-vendas-no-Google-Analytics>>

>. Acesso em: 19 nov. 2018.

TRAY. *Novo carrinho*. Disponível em: <https://atendimento.tray.com.br/hc/pt-br/articles/360000957208#h_676345592131540472895165>

>. Acesso em: 19 nov. 2018.

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

WILLIAMS, Edward. *Plano de Negócio: 25 princípios para um planejamento consistente*. Tradução de Eliana Rocha- São Paulo: Publifolha, 2002.