UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)

MÁRCIO TONDING FERREIRA

PLANO DE NEGÓCIOS DE UM PORTAL VOLTADO AO MERCADO DE FESTAS DE FORMATURA

Porto Alegre

2011

MÁRCIO TONDING FERREIRA

PLANO DE NEGÓCIOS DE UM PORTAL VOLTADO AO MERCADO DE FESTAS DE FORMATURA

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

Orientador: Prof. Roberto Lamb

Porto Alegre

2011

Márcio Tonding Ferreira

PLANO DE NEGÓCIOS DE UM PORTAL VOLTADO AO MERCADO DE FESTAS DE FORMATURA

Conceito final:

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

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. André Luis Martinewski – UFRGS

_____

Orientador – Prof. Roberto Lamb – UFRGS

RESUMO

Este trabalho de conclusão tem por objetivo a elaboração de um plano de negócios para um portal voltado ao mercado de formaturas. Este plano tem todos planeja todos os itens necessários para a formatação do negócio em si além de verificar a viabilidade do mesmo. Foram realizadas pesquisas sobre o mercado de formaturas bem como o universo do mercado *online* no Brasil. Além disso, foi realizada uma pesquisa e análise sobre portais de formatura já existentes que atuam de forma semelhante ao portal proposto neste plano de negócios. Logo após, utilizando bibliografia estudada foram elaborados os planos de marketing, plano operacional e plano financeiro. O plano de marketing teve como meta conseguir estabelecer os aspectos de mercados externos e internos da empresa. O planejamento operacional foi feito com a finalidade de planejar os aspectos fundamentais para o funcionamento da empresa em si. E o financeiro visa antever as necessidades de investimento inicial e operacional da empresa.

Palavras-chave: plano de negócios, loja virtual, formatura, comércio eletrônico, festa, marketing digital.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E QUADROS

Figura 1 – Capa do plano de negócios 28

Figura 2 – Página inicial do portal “Tô Formando” 35

Figura 3 - Página inicial do portal “Formatura” 36

Figura 4 - Página inicial do portal “Na sua formatura” 37

Gráfico 1 - Perfil demográfico do usuário de internet do Brasil 32

Gráfico 2 - Proporção de indivíduos que já compraram produtos ou serviços pela internet 33

Quadro 1 – Oportunidades e ameaças 38

Quadro 2 – Análise de pontos fortes e pontos fracos 38

Quadro 3 – Investimento inicial 46

Quadro 4 – Despesas e custos fixos mensais..... 47

Quadro 5 – Estimativa do valor presente dos fluxos de caixa no cenário pessimista 51

Quadro 6 – Estimativa do valor presente dos fluxos de caixa no cenário mais provável 53

Quadro 7 – Estimativa do valor presente dos fluxos de caixa no cenário otimista 55

Quadro 8 – Cálculo do VPL 57

Quadro 9 – Cálculo da TIR..... 58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10

2. OBJETIVOS 12

2.1 OBJETIVO GERAL 12

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 12

3. REFERENCIAL TEÓRICO 13

3.1 EMPREENDEDORISMO E O PAPEL DO EMPREENDEDOR 13

3.1.1 Empreendedorismo e o desenvolvimento econômico 14

3.1.1 O empreendedorismo no Brasil 14

3.2 COMÉRCIO ELETRÔNICO 15

3.2.1 Conceitos 15

3.2.2 Classificação do comércio eletrônico 16

3.2.3 Benefícios do comércio eletrônico 16

3.2.3.1 Benefícios para as organizações 16

3.2.3.2 Benefícios para os consumidores 17

3.2.3.3 Benefícios para a sociedade 17

3.2.4 Limitações do comércio eletrônico 18

3.2.4.1 Limitações tecnológicas 18

3.2.4.2 Limitações não tecnológicas 18

3.2.4 O comércio eletrônico no Brasil 19

3.3 MARKETING DIGITAL 19

3.3.1 Marketing por e-mail 20

3.3.2 Marketing em *sites* verticais 20

3.3.2.1 Marketing em banner 20

3.3.2.2 Marketing em mídia rica 20

3.3.3 Marketing em *sites* de busca 21

3.3.4 Marketing em redes sociais 21

3.4 MERCADO DE FESTAS NO BRASIL 21

3.5 O PLANO DE NEGÓCIOS 22

3.5.1 A estrutura de um plano de negócios 22

3.5.1.1 Sumário executivo e plano de negócios 23

3.5.1.2 Análise de mercado 23

3.5.1.3 Descrição da empresa 23

3.5.1.4 Organização e gestão 24

3.5.1.5 Marketing e gestão de vendas 24

3.5.1.6 Linha de produtos e serviços 24

3.5.1.7 Planejamento financeiro 24

4. METODOLOGIA 26

4.1. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS . 27

4.2. ANÁLISE DOS DADOS 27

5. PLANO DE NEGÓCIOS 28

5.1 CAPA 28

5.2 SUMÁRIO EXECUTIVO E PLANO DE NEGÓCIOS 29

5.3 ANÁLISE DE MERCADO 29

5.3.1 A Expansão da internet no Brasil 30

5.3.2 A Expansão do comércio eletrônico 31

5.3.3 O comércio eletrônico e as redes sociais 31

5.3.4 Perfil demográfico dos usuários e consumidores de internet no Brasil 32

5.3.5 Concorrência 33

5.3.6 Análise dos Principais Concorrentes 34

5.3.6.1 Tô formando (www.toformando.com.br) 34

5.3.6.2 Formatura (www.formatura.com.br) 35

5.3.6.3 Na sua formatura (www.nasuaformatura.com.br)..... 36
5.3.7 Análise SWOT 37
5.3.7.1 Ambiente externo 37
5. 3.7.2 Ambiente interno..... 38
5.3.8 Fatores críticos de sucesso 38
5.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA 39
5.5 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO 39
5.5.1 Perfil dos gerentes..... 40
5.6 MARKETING E GESTÃO DE VENDAS 40
5.6.1 Segmentação de mercado..... 40
5.6.2 Composto de marketing 41
5.6.2.1 Produto 41
5.6.2.2 Preço..... 41
5.6.2.3 Praça 42
5.6.2.4 Promoção 42
5.7 LINHA DE PRODUTOS/SERVIÇOS 44
5.8 PLANEJAMENTO FINANCEIRO 45
5.8.1 Investimento inicial..... 46
5.8.2 Despesas e custos fixos mensais 47
5.8.3 Custos variáveis 47
5.8.4 Impostos 48
5.8.5 Previsão de receitas..... 48
5.8.5.1 Previsão de receitas no cenário pessimista..... 50
5.8.5.2 Previsão de receitas no cenário mais provável..... 52
5.8.5.3 Previsão de receitas no cenário otimista 54
5.8.6 Métodos de análise de investimento (*payback*, VPL e TIR) 56
5.8.6.1 Período de *payback* 56

5.8.6.1.1 Cenário pessimista.....56

5.8.6.1.2 Cenário mais provável.....56

5.8.6.1.3 Cenário otimista 57

5.8.6.2 Valor presente líquido (VPL).....57

5.8.6.3 Taxa interna de retorno (TIR) 57

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....59

7. REFERÊNCIAS 61

1. INTRODUÇÃO

O povo brasileiro é conhecido por ser um dos maiores empreendedores do mundo, muitas vezes devido à falta de oportunidades no mercado de trabalho. Segundo pesquisa feita pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2010) mostra que o Brasil é o país que possui a maior taxa de empreendedores em estágio inicial, com 17,5% da população, seguido pela China com 14,4%. Pessoas que estão iniciando ou desenvolvendo um negócio ou idéia de negócio com vistas a tornarem-se donos do seu próprio negócio.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011), quase 27% das empresas encerram suas atividades antes de completar os dois primeiros anos de vida. Analisando-se estes dados, verifica-se que os motivos que levam as empresas a encerrarem suas atividades são inúmeros. Entretanto na maioria dos casos a principal causa consiste no erro de planejamento antes de implementar o negócio e, posteriormente a falta de habilidade em gerenciá-lo.

O Brasil é, segundo o Ibope (IBOPE NIELSEN ONLINE, 2011), um dos países que possuem maior contingente de usuários de internet no mundo. Segundo esta pesquisa realizada em 2011, o número de internautas ativos no país passou, da 2008 à 2009, de 64,8 milhões para 67,5 milhões de pessoas com acesso à internet em casa, no trabalho, em *lan houses* ou na casa de amigos.

Além disso, a internet, por ser um veículo eficiente e que permite um alcance global, modificou consideravelmente o dia-a-dia das pessoas, o modo com que as pessoas se comunicam e fazem negócios. Além disso, algumas características deste tipo de negócio, como os baixos custos de implementação e de operação e por não ter limitações geográficas são atrativos para um empreendedor com certas limitações.

O presente trabalho é desenvolvido de forma a estudar a viabilidade de implementação de um *site* de festas de formatura. Nele iremos verificar se a empresa é financeiramente viável ou não sob os três cenários diferentes, e planejar desde pontos estratégicos até pontos operacionais, mostrando os diferenciais para que ele se diferencie dos concorrentes e obtenha sucesso no mercado.

Este é um estudo muito importante para o autor, que pretende executar o plano de negócios e levar adiante a idéia de uma empresa *online.* Também pode ser de interesse para outras pessoas empreendedoras que queiram começar um empreendimento *online*.

Provando ser viável o negócio, este *site* de formaturas, será implementado seguindo o planejamento e utilizando de todo o conhecimento adquirido neste plano de negócios. Um dos principais objetivos deste trabalho é fazer com que o *site* torne-se uma realidade e tenha subsídios técnicos para que possa ser bem administrado, de forma saudável e com objetivos de longo prazo e não venha a ter o fim precoce de grande parte das empresas abertas todos os anos no país. Busca-se, além dos conhecimentos adquiridos neste trabalho, aplicar a este *site* o maior número possível dos

conhecimentos adquiridos no curso de graduação em Administração de Empresas desta Universidade.

Este é um tema atual e muito oportuno, haja vista que no momento o comércio eletrônico ainda está em estágio inicial e possui um grande potencial de crescimento a ser explorado. Portanto, a idéia do autor deste estudo é analisar a viabilidade deste empreendimento e, mostrando-se viável, estabelecer o negócio enquanto o mercado *online* ainda não esta consolidado.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

- Elaborar um Plano de Negócios para um negócio *online* no segmento de festas de formaturas.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o atual cenário do comércio *online* no Brasil
- Efetuar uma revisão da literatura referente ao tema
- Definir as características do negócio e seus diferenciais.
- Elaborar os Planos de Marketing, Operacional e Financeiro.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar uma revisão bibliográfica de autores renomados que abordem os temas centrais do trabalho. Esta leitura e sua posterior análise possibilitarão criar bases para o desenvolvimento e compreensão do tema do presente trabalho.

3.1. EMPREENDEDORISMO E O PAPEL DO EMPREENDEDOR

Segundo Schumpeter (1949, apud Dornelas, 2001, p. 37) "o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e Hisrich, Peters e Shepherd afirmam que "em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de um tipo de comportamento que abrange: (1) tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações em proveito prático e (3) aceitar o risco ou o fracasso" (HISRICH, PETERS e SHEPHERD 2009, p. 29). Para eles o próprio empreendedorismo nada mais é que "o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência financeira e pessoal." (HISRICH, PETERS e SHEPHERD 2009, p. 30). Ainda segundo esses autores, o ato de empreender nos leva a quatro aspectos:

- O processo de criação;
- A dedicação de tempo e esforço;
- A percepção de recompensas de independência, satisfação pessoal e lucro;
- A necessidade de se assumir que os riscos poderão se converter em sucesso ou fracasso.

No entanto muitos outros aspectos determinam a atividade empreendedora. Além deles, esta atividade necessitará obrigatoriamente de capital, exigirá que o proprietário assuma riscos e tenha muita capacidade de inovação. Atualmente, em mercados cada dia mais competitivos, são necessários, além destes atributos, muito planejamento, muita estratégia e muito conhecimento de como gerir um negócio próprio. Muitos empreendedores gerem o negócio de forma empírica, incorrendo em grande risco para o investimento e para o negócio como um todo.

De mesma forma, o empreendedorismo, traz a necessidade de dar ao empreendedor uma atribuição específica. Drucker (2005, p. 33), ao traçar um perfil para o empreendedor, descarta características de um proprietário além de distingui-lo de um

capitalista, de mero empregador, afirmando que “o empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição.” (DRUCKER, 2005, p. 34)

3.1.1. O empreendedorismo e o desenvolvimento econômico

Para Hisrich, Peters e Shepherd “o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e de renda per capita; envolve iniciar e construir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade” (HISRICH, PETERS e SHEPHERD 2009, p. 36). Cada mudança segue acompanhada de um aumento do crescimento, produção e riqueza, fazendo com que exista uma divisão maior entre os membros de um determinado grupo.

Eles ainda destacam a importância que tem no desenvolvimento econômico o investimento e a inovação. Ainda atestam que ele ajudou a revitalizar áreas centrais de cidades como Nova York, onde transformou uma área pobre em um importante pólo de pequenas empresas.

3.1.2 O empreendedorismo no Brasil

O ensino do empreendedorismo no Brasil surgiu em 1980, na Fundação Getúlio Vargas, para promover a redução da pobreza (revista EXAME, 2010). Em 1989 foi escrito o primeiro livro didático sobre o tema, em língua portuguesa – “O Empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial”. No entanto conforme afirma Dornelas (2001, p. 91) "o empreendedorismo no Brasil só foi alavancado na década de 1990, com a criação de entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) e Sofrex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Antes disso empreendedorismo, tal como hoje o conhecemos, era praticamente inexistente.". Ainda conforme Dornelas (2001), em 1990 o ambiente político e econômico do Brasil não era favorável para o empreendedor e este não encontrava informações que pudessem auxiliá-lo restando apenas iniciativas do Sebrae e Sofrex estimularem o empreendedorismo.

Graças aos estímulos do governo, através da criação de entidades como o Sebrae e o Sofrex, as micro e pequenas empresas vêm assumindo cada vez mais um papel relevante no cenário sócio-econômico, e muito disso no setor de produção de conhecimento por serem mais ágeis no processo de criação e assimilação de inovação tecnológica. O Brasil é um país que se destaca por ter um alto nível de atividade empreendedora, e os brasileiros são conhecidos pelo espírito empreendedor, pela criatividade e vontade de ser dono do próprio nariz. O desejo de autonomia guia os brasileiros para a atividade por conta própria, muitos dos quais de maneira bastante amadora e sem preparo. (DORNELAS, 2010, p. 17).

3.2. COMÉRCIO ELETRÔNICO

Segundo Turban e King (2004), o comércio eletrônico é o processo de venda, compra e troca de informações, serviços e produtos através de redes (sejam elas de computadores ou na internet).

3.2.1 Conceitos

Segundo Kalakota e Whinston (1997) o comércio eletrônico é definido em torno de seis perspectivas, são elas:

- Comunicação: distribuição de serviços, produtos, informação ou pagamentos que funcionam por meio de redes de computadores ou outros meios eletrônicos;

- Processo comercial: tecnologia é aplicada para automatizar as transações e os fluxos de trabalho;

- Serviços: o comércio eletrônico satisfaz a necessidade da sociedade diminuindo os custos e elevando o nível de qualidade, além de agilizar os processos, tanto administrativos quanto de atendimento.

- A perspectiva *online*: possibilitar a compra e venda de serviços, produtos ou informações através da internet ou por outros serviços *online*.

  Turban e King (2004) adicionam, ainda, outras duas:

- Cooperação: o comércio eletrônico é uma forma de mediação tanto inter quanto intracooperativa dentro de uma organização.

- Comunitária: ponto de encontro para os membros da sociedade poderem aprender, cooperar e realizar negócios uns com os outros.

Trazendo para o âmbito nacional, o Comitê Gestor de Internet no Brasil (CGI) define o comércio eletrônico como “o comércio eletrônico [chamado também de CE, *e-commerce* ou *e-business*] (grifo nosso) designa a oferta de bens e serviços, remunerados ou não pelo destinatário final, na medida em que constituem uma atividade especificamente econômica desenvolvida por meio das redes de informação, notadamente a internet. Ele apresenta vantagens com relação ao comércio tradicional: o acesso fácil à informação, a diminuição dos custos de transação, a eliminação da distância espacial e o funcionamento ininterrupto são alguns exemplos”.

3.2.2 Classificação do comércio eletrônico

A classificação do comércio eletrônico é feita com base no tipo de relacionamento entre os participantes. Existem vários tipos de categorização, no entanto os mais comumente aceitos são os descritos por Arroyo et. al. (2006):

- *Business to Business* (B2B): a negociação é de realizada empresa para empresa. O sistema é composto por empresas que utilizam a internet como ambiente transacional e busca atrair para um mesmo local todos os participantes de uma cadeia produtiva.

- *Business to Consumer* (B2C): ocorre entre empresa e consumidor, em que são realizadas transações entre uma pessoa jurídica fornecedor) e uma pessoa física (consumidor) e fazem parte os *sites* que comercializam produtos em pequena quantidade, ou seja, o varejo.

- *Consumer to Business* (C2B): transação no sentido do vendedor individual para uma empresa.

- *Consumer to Consumer* (C2C): ocorrem transações diretamente entre os consumidores (pessoas físicas). Fazem parte os indivíduos que anunciam seus serviços pessoais ou produtos na Internet, sendo o exemplo dos *sites* de leilões o que melhor ilustra essa categoria.

- *Business to Administration* (B2A): cobre todas as transações entre empresas e organizações governamentais.

- *Business to Employee* (B2E): ocorre quando uma empresa oferece produtos, informações ou serviços aos seus funcionários. Normalmente através de intranets (redes internas).

3.2.3 Benefícios do comércio eletrônico

De acordo com Turban e King (2004), o comércio eletrônico trouxe inovações como jamais foi visto na história da humanidade e trouxeram inúmeros benefícios. Eles podem ser divididos em três grupos:

3.2.3.1 Benefícios para as organizações

Podemos dividir os benefícios para as organizações em categorias:

a) Expansão do Mercado

De acordo com Turban e King (2004), uma organização pode, através da internet, conseguir atrair novos clientes, novos fornecedores e novos parceiros de negócios de forma rápida e fácil, sem contar que podem consegui-los ao redor do mundo. Conforme Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) a *web* permite operar em uma escala realmente global por não ter limitações geográficas e, assim se torna um veículo eficiente.

b) Redução de custos

Segundo Turban e King (2004), não existem mais para as empresas os custos com criação, distribuição, processamento, armazenamento e recuperação das informações que eram registradas em meio físico. Para Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004), este custo relativamente baixo com a entrada e o acesso as soluções, muitas vezes gratuitas, passam a permitir que qualquer um possa desenvolver um *e-business*.

c) Melhoramento de processos

De acordo com Turban e King (2004) o comércio eletrônico nos permite criar diferentes e inovadores modelos, que podem oferecer vantagens estratégicas frente à concorrência e/ou auxiliam a aumentar os lucros.

d) Interatividade

Segundo Turban e King (2004) o comércio eletrônico permite a interação entre as empresas e seus clientes com a obtenção de um rápido e preciso.

3.2.3.2 Benefícios para os consumidores

De acordo com Turban e King (2004), o comércio eletrônico traz, para os consumidores a velocidade, a conveniência e o custo baixo. Eles podem efetuar suas compras a qualquer hora do dia, em qualquer dia do ano e em qualquer lugar onde estejam. Além disso, a oferta de produtos nas lojas virtuais é maior. De forma rápida, consegue-se localizar as informações necessárias e detalhes sobre os produtos que são interessantes e compará-los rapidamente. Desta forma o comércio eletrônico também facilita a competitividade, resultando em preços mais baixos para os consumidores. Os produtos que não são fisicamente necessários, como livros digitais, por exemplo, podem ser entregues na hora mesmo para o consumidor. Outra vantagem é de o consumidor poder obter produtos personalizados exclusivamente, de forma mais fácil e com preços mais baixos

3.2.2.3 Benefícios para a sociedade

Conforme Turban e King (2004) o comércio eletrônico traria para a sociedade benefícios tais como a melhoria no padrão de vida e na oferta de serviços públicos. Ele permite também que as pessoas possam trabalhar em casa ou que possam viajar menos a trabalho ou para efetuar compras, o que pode resultar em uma diminuição do trânsito nas cidades e uma diminuição na poluição.

3.2.4 Limitações do comércio eletrônico

Segundo Turban e King (2004) as limitações podem ser tecnológicas ou não.

3.2.4.1 Limitações tecnológicas:

- Ainda não existe um conjunto de padrões de segurança, confiança e qualidade estabelecidos;
- A atual banda de telecomunicações no Brasil é insuficiente para um mercado crescente;
- Muitas das ferramentas de desenvolvimento ainda estão em evolução;
- Existe a necessidade de servidores especiais para o mercado *Web*, além dos servidores de rede convencionais (o que representa maior custo);
- Em muitas regiões o acesso a internet é caro e/ou complicado.

3.2.4.2 Limitações não-tecnológicas:

- O consumidor ainda tem certas preocupações com segurança e privacidade, tornando um obstáculo
- Existe uma natural inibição dos consumidores com a falta de confiança no comércio eletrônico e em lojas desconhecidas;
- Não existe uma legislação específica e as leis muitas vezes podem atrapalhar o processo;
- Não existe uma metodologia para mensurar os benefícios do comércio eletrônico, como a eficiência de uma propaganda on-line, por exemplo.
- Muitos consumidores resistem a trocar as lojas reais por virtuais, pois gostam de sentir o toque dos produtos, ter esta sensação na hora da compra.
- Ainda não se confia nas transações onde não existe a presença física de pessoas, sem documentos e papéis.

3.2.5 O comércio eletrônico no Brasil

O comércio eletrônico no Brasil começou a se estabelecer no início da década de 2000, devido a uma relativa estabilidade na economia brasileira que propiciou um incremento na venda de computadores tanto pessoais quanto para empresas, além de novas tecnologias que propiciaram as pessoas a utilizarem a internet como um meio de se fazer transações. Além disso, esta estabilidade e, com o ingresso de uma série de empresas no mercado *online* brasileiro, que ocorreu o desenvolvimento do comércio eletrônico no Brasil.

De acordo com uma pesquisa de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro[1], realizada em 2010 e publicada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), o setor de comércio é o que apresenta o maior índice de utilização de Comércio eletrônico tanto no relacionamento com os clientes, quanto com os fornecedores. A utilização das aplicações do comércio eletrônico para a integração das empresas com seus clientes é praticada por aproximadamente 60% das empresas pesquisadas, com destaque para a divulgação de informações sobre produtos e serviços. O cenário do comércio eletrônico no mercado brasileiro comprova a consolidação da fase de evolução em detrimento da percepção de revolução, que era inicialmente defendida pelos participantes deste ambiente. As empresas passaram a buscar a realização de retornos de investimento e estabelecimento de métricas eficientes (FGV, 2010).

3.3 MARKETING DIGITAL

Segundo Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004), a internet apresenta aos executivos de marketing novos e melhores instrumentos que trazem conveniência e aumentam o sucesso de seus trabalhos de marketing. Para ele, somente gerar tráfego para o *site* não é o suficiente para o sucesso de um *e-business*. Mais do que isso, é manter clientes, seu tipo de perfil, como eles utilizam o *site*, quando utilizam, resultados das campanhas de promocionais são fundamentais para analisar a eficiência das campanhas de marketing. Além dos itens que estão presentes no marketing tradicional, no comércio clássico, existem ações específicas para o meio digital que convêm serem citadas:

[1] Pesquisa: Comércio Eletrônico no mercado brasileiro. Disponível em: http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/interna/Sobre/Pesquisa%20FGV-EAESP%20de%20Comércio%20Eletrôncio%202010.pdf. Acessado em novembro de 2011.

3.3.1 Marketing por e-mail

Segundo Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004), o marketing através de e-mails propicia uma forma eficaz e barata de atingir clientes em potencial. Basta que a empresa defina uma meta para a campanha que esta desejando iniciar, que pode incluir o alcance da campanha, bem como o seu tipo de personalização. Ressaltam, no entanto, que é importante evitar um envio de forma maciça para as pessoas que não desejam, ou não tenham expressado interesse, em receber os e-mails da empresa, o chamado *spamming*, pois esta prática pode dar a uma companhia que esteja entrando no mercado uma péssima reputação e, em casos mais extremos, sepultá-la para sempre.

3.3.2 Marketing em *sites* verticais

Conforme Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004) filmes, TV, jornais e revistas ainda são canais promocionais eficazes, no entanto a publicidade on-line se torna cada vez mais parte importante deste mercado promocional. É muito grande a utilização *sites* e de outros portais como forma de comunicação, seus principais formatos disponíveis são os seguintes:

3.3.2.1 Marketing em banner

Segundo Deitel, Deitel e Steinbuhler (2004), um anúncio em banner é como um pequeno quadro que pode conter elementos gráficos e/ou uma mensagem publicitária. Trazem ao anunciante um aumento do reconhecimento da marca, da sua exposição e, conseqüentemente, das receitas.

3.3.2.2 Marketing em mídia rica

A mídia rica, em do termo em inglês, *rich media*, são o conjunto de ferramentas tecnológicas que agregam recursos multimídia e que atualmente estão fazendo grande sucesso na *web*. Para os profissionais da área, esta interação mais “rica”, e ai o porquê do termo “mídia rica” necessita uma compreensão melhor dos usuários, e de como os usuários interagem com este tipo de mídia para saber como o sistema deve funcionar. São ações que merecem um grande planejamento, pois elas possuem uma complexidade maior que as tradicionais aplicações *web* “página a pagina”.

3.3.3 Marketing em *sites* de busca

De acordo com o portal www.sembrasil.com.br (2009), o *Search Engine Marketing* (Marketing em *Sites* de Busca), ou simplesmente SEM, é o tipo de marketing realizado diretamente nos *sites* buscadores, como Google, Bing e Yahoo! e funcionam de maneira que posicionem o *site* da empresa em questão nas primeiras posições da busca por palavras-chave que estão relacionadas com os seus produtos e serviços, ou outras palavra-chave que interessem ao *site* que esta sendo promovido. Este tipo de publicidade funciona de forma que se crie um canal direto com os consumidores que estão procurando um tipo determinado de produto ou serviço, pois a empresa irá aparecer bem posicionada nestes *sites*, que são o local onde milhões de pessoas iniciam suas buscas por lazer, turismo, serviços e produtos de todos os tipos.

3.3.4 Marketing em redes sociais

Social Media Marketing (SMM, Marketing para Mídia Social) é, segundo Ledford (2008), o conjunto de técnicas onde as empresas publicam um conteúdo direcionado a determinado público que está acessando determinada rede social de acordo com um interesse central. Esta forma de publicidade pode trazer uma grande geração de tráfego e, conseqüentemente, uma maior popularidade para um *site* de uma empresa.

3.4 MERCADO DE FESTAS NO BRASIL

Um dos nichos da economia que mais cresce no Brasil é o segmento de eventos e de festas. Segundo a Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux, a movimentação no setor chega a mais de R$ 30 bilhões[2]. Segundo ela, o segmento está se mostrando um dos mais lucrativos do país.

[2] Fonte: Governo do Paraná, disponível em: http://www.turismo.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=112?conteudo=106. Acessado em novembro de 2011.

3.5 O PLANO DE NEGÓCIOS

O “plano de negócios é o cartão de visitas do empreendedor em busca do financiamento”, (DORNELLAS, 2001, p.175). Por isso, quando se fala em empreendedorismo, logo se remete a um plano de negócios e a sua importância neste processo do empreendedor, pois eles necessitam saber de que forma planejar as suas ações e estratégias para uma empresa recém criada ou em desenvolvimento. Ele é uma ferramenta de gestão para que se possa planejar e desenvolver uma *start-up* em estágio inicial.

No plano de negócios é onde constam as informações que podem possibilitar à empresa alcançar os seus objetivos. Desta forma, é nele que as empresas apresentam os seus planos presentes e futuros para investidores, bancos, utilizando-os como para captar recursos.

Um equívoco é considerar que o plano de negócios deve ser feito no início de empreendimento e depois esquecido. Este é um erro que pode decretar a morte prematura de uma empresa, que mostra não estar preocupada com as mudanças que ocorrem no mercado que esta ao seu redor. Assim como o mercado muda constantemente, o plano de negócios deve estar em constante mutação, para que possa acompanhar as mudanças ao seu redor, pois planejar é uma atividade cíclica. Por isso, segundo Dornelas (2001), ele pode ser realizado em diversos momentos. Pode ser feito antes do início das atividades, ou também quando for avaliada a necessidade de reestruturar e revisar os processos de uma empresa que já esteja atuando em um mercado. Além disso, ele nos permite avaliar se novos investimentos por uma empresa são interessantes e, caso o sejam, irão facilitar os projetos de financiamento do empreendimento, bem como atrair mais facilmente investidores.

A “existência de um plano de negócios possibilita a diminuição de morte precoce das empresas, uma vez que parte dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração dos planos de contingência”, (PAVANI 1997, p. 12) que mostra ainda mais a importância do plano de negócios e como ele mostra o que necessita ser realizado para o sucesso do empreendimento.

3.5.1 A estrutura de um plano de negócios

A estrutura do plano de negócios utilizada no desenvolvimento deste trabalho será a esquematizada pela "*U.S. Small Business Administration* (SBA)" que é uma agência dos Estados Unidos americana que auxilia e desenvolve pequenas empresas desde sua concepção até sua maturidade. Segundo a *U.S. Small Business Administration* (2011) um plano de negócios deve ter:

3.5.1.1 Sumário executivo e plano de negócios

É a parte mais importante de um plano de negócios, segundo a *U.S. Small Business Administration*. Fornece uma visão geral concisa de todo o plano, juntamente com um histórico de da empresa. Informa, principalmente, ao leitor do plano de negócio onde sua empresa está e onde você quer levá-la.

Conteúdo:

- A Declaração de Missão
- Data em que o negócio começará
- Os nomes dos fundadores e as funções que desempenham
- Número de funcionários
- Localização do negócio
- Os serviços prestados
- Resumo dos planos futuros da administração.

Como iremos tratar de um negócio que esta apenas em fase de projeto, iremos focar em mostrar ao leitor do plano de negócios como os sócios tem a devida condição de decidir sobre o futuro da empresa, com conhecimento de mercado e experiência nele.

3.5.1.2 Análise de mercado

Esta seção deve ilustrar todo o conhecimento adquirido sobre o mercado onde a empresa esta inserida, ele deve também apresentar destaques geral e conclusões de todos os dados de pesquisa de marketing que foi coletado, no entanto, os detalhes específicos de seus estudos de pesquisa de marketing não precisam ser apresentados nesta etapa.

Conteúdo:

- Informações de mercado-alvo
- Avaliação da sua concorrência.

3.5.1.3 Descrição da empresa

Esta seção deve focar em apresentar a forma de como todos os elementos diferentes do seu negócio se encaixam. Deve incluir informações sobre a natureza do seu negócio, bem como a lista dos principais fatores que são providenciais para o

sucesso. Devem incluir fatores de sucesso primários e como cada um deles irá fornecer uma vantagem competitiva.

3.5.1.4 Organização e gestão

Esta seção deve incluir: a estrutura organizacional de sua empresa, detalhes sobre a propriedade de sua empresa, os perfis da sua equipa de gestão, e as qualificações do seu conselho de administração. Serve para que se possa saber quem faz o que na empresa e porque ele é o designado para determinada função.

Conteúdo:

- Estrutura Organizacional
- Informações dos proprietários
- Perfis dos gestores
- Qualificações da diretoria

3.5.1.5 Marketing e gestão de vendas

Nesta seção, deve-se definir a estratégia de marketing de empresa. Não há uma única maneira de abordar uma estratégia de marketing, a estratégia deve ser parte de um processo de negócio-avaliação permanente e exclusivo para a empresa.

3.5.1.6 Linha de produtos e serviços

Nesta seção, deve-se descrever o seu serviço, enfatizando os benefícios para os clientes potenciais e atuais com o foco nas áreas onde você tem uma vantagem distinta. Identificar o problema em seu mercado-alvo para o qual seu produto ou serviço oferece uma solução. Além disso, deve-se verificar a informação relacionada com o seu ciclo de vida do seu serviço, onde ele está em seu ciclo de vida, bem como quaisquer fatores que podem influenciar o seu ciclo no futuro.

3.5.1.7 Planejamento financeiro

O plano de financiamento deve ser desenvolvido depois de analisado o mercado e definidos objetivos claros. Isso é quando poderemos alocar recursos de forma eficiente. Algumas demonstrações críticas são importantes para avaliar o seu negócio, tais como os dados históricos financeiros ou as perspectivas financeiras.

É interessante que se tenham números claros, podendo-se utilizar de gráficos e outras ilustrações que facilitem o acesso as informações.

4. METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritos os métodos utilizados na realização do trabalho. De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT, NBR 15287/05, deve-se manter a coerência e consistência com a busca de respostas às questões formuladas. É no método que devemos definir os processos pelos quais o trabalho passará para a obtenção dos resultados, tais como a coleta de informação, análise da informação adquirida, experimentos, análise dos resultados obtidos, variáveis tomadas a serem mensuradas e que tipo de modelos matemáticos serão usados quando necessários. Além disso, define também em que tipo de ambiente irão ocorrer cada uma das ações do projeto.

Segundo Yin (2005) existem diversas maneiras de pesquisar dentro das ciências sociais. Cada estratégia tem suas vantagens e desvantagens, mas dependem de três condições basicamente: o tipo de questão da pesquisa a ser formulada; o tipo de controle que o pesquisador irá possuir sobre os eventos e manter o foco em fenômenos históricos, em oposição aos contemporâneos.

Em relação aos procedimentos técnicos, estes assumem diversas formas ao longo da elaboração do trabalho: Pesquisa Bibliográfica, Documental e Estudo de Caso. Gil (1991, apud Silva e Menezes) descreve estes procedimentos como:

a) Pesquisa Bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na internet.

b) Pesquisa Documental é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.

c) Estudo de caso é o que envolve o estudo profundo de um ou mais objetos de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento. Para o desenvolvimento deste trabalho os casos estudados foram as principais referências no negócio – os portais de formaturas que atuam hoje no Brasil com maior fluxo, são eles www.formatura.com.br, www.toformando.com.br e www.nasuaformatura.com.br.

Com relação aos métodos e técnicas, aplicam-se este trabalho as considerações de Roesch (1999). No enfoque do autor, o trabalho desenvolvido enquadra-se como pesquisa qualitativa, uma “pesquisa-ação”, do tipo consultoria (ROESCH, 1999, p. 69-71), na forma de proposição de planos. O pesquisador, neste trabalho, é um participante, sem distinção clara entre pesquisador e consultor, que busca entender os processos de solução de um problema organizacional, em que busca prospectar um futuro ainda desconhecido da organização, num processo de preparação mental para antecipar ações (*op. cit*. p. 156-158).

4.1. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

A pesquisa iniciou pela da idéia de formular um plano de negócios para um *site* na internet que o autor desejava colocar no ar e não se sabia se seria viável financeiramente. Determinado este objetivo, iniciou-se uma fase de leitura de textos de autores especializados sobre elaboração de Planos de negócios, de informações sobre mercado ao qual interessaria no presente trabalho - o mercado de formaturas - e sobre comércio eletrônico no Brasil. De maneira geral, estas informações foram coletadas de *sites* especializados da internet, artigos publicados em revistas da área e na literatura especializada.

Completada esta fase elaborou-se um escopo de um Plano de Negócios, apresentando as partes que deveriam compor cada item, sem a preocupação com as referências bibliográficas.

Feito isso, inciou-se a busca referências bibliográficas para embasar o plano de negócios de forma que tivesse sucesso em suas conclusões. Desta forma muitas leituras foram realizadas para que se conseguisse sistematizar as idéias abordadas nas obras e relevantes para o trabalho.

Juntamente, nesta etapa realizou-se estudo aprofundado envolvendo o funcionamento dos outros negócios que serviram de modelo para a abertura deste e que contribuiu como uma das principais fontes de informação desse trabalho, os *sites* www.formatura.com.br, www.nasuaformatura.com.br e www.toformando.com.br. Nos *websites* citados, foram analisados aspectos como: estrutura e usabilidade da página inicial, a existência de gerenciamento de comissões, os tipos de planos oferecidos, a quantidade de clientes atendidos, as condições de pagamento, o serviço de atendimento às comissões de formatura, o serviço de atendimento aos fornecedores, a utilização de e-mail marketing e os meios de pagamentos disponíveis para os usuários.

4.2. ANÁLISE DOS DADOS

Os *sites* escolhidos foram analisados conforme os aspectos supracitados. Após, um quadro comparativo foi feito e que se tornou extremamente útil para a montagem dos planos operacional e de marketing, que, dentro de um plano de negócios, são partes vitais.

Estas análises foram feitas com os poucos dados financeiros disponíveis, para que fosse traçada uma tendência e que pudesse ser elaborado e montado o plano financeiro da empresa. Sem estes não poderíamos planejar como seriam as finanças da empresa e muito menos avaliar a sua viabilidade financeira. Desta forma utilizamos os dados da concorrência, e supondo um crescimento constante do lucro líquido do portal, sendo que nos primeiros seis meses o portal não teria lucro algum.

5. PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é, segundo Dornelas (2008), peça fundamental do processo empreendedor, para planejar ações e delinear estratégias para empresa. Abaixo seguem itens que devem constar em um plano de negócios.

5.1 CAPA

Capa do plano de negócios do projeto de um portal focado no nicho de festas de formatura, aqui denominado “informatura.com.br[3]”.

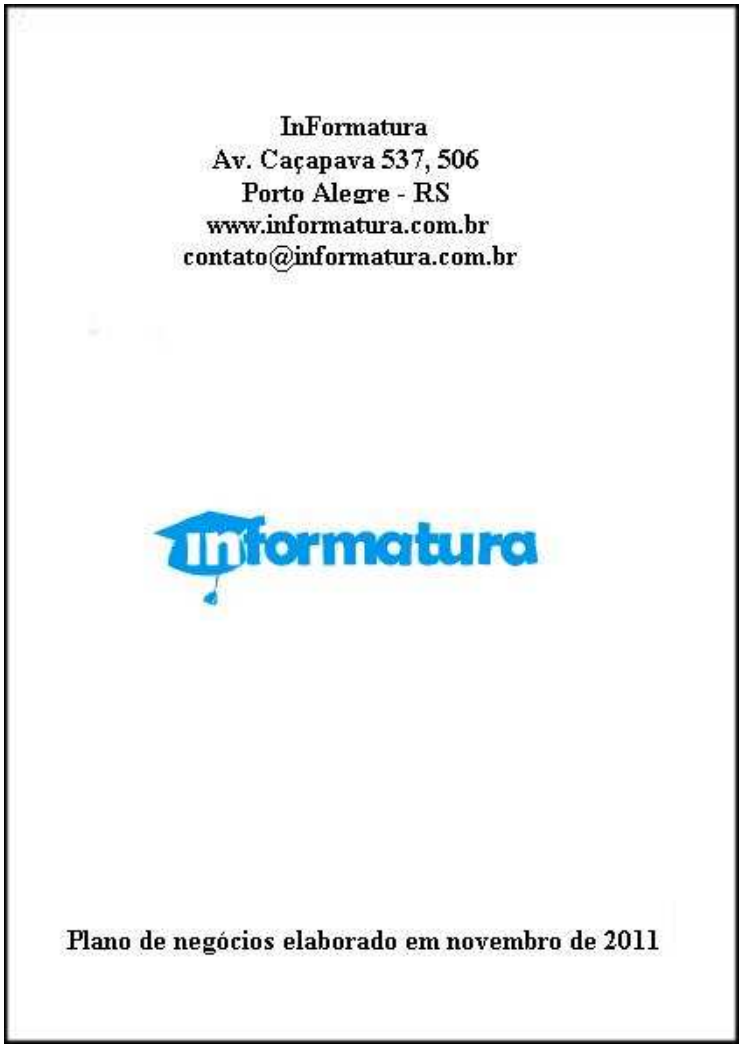

Figura 1 – Capa do plano de negócios

[3] www.informatura.com.br – domínio registrado e de possa da empresa

5.2 SUMÁRIO EXECUTIVO E PLANO DE NEGÓCIOS

Esse plano de negócios tem a finalidade de dar suporte à empresa formada por dois sócios, sendo um deles o graduando Márcio Tonding Ferreira, gerente comercial, e o outro Francisco José Michelin Letti, gerente de desenvolvimento de negócios, na implementação de um portal virtual para formaturas, que tem como planejamento a entrada no mercado em março de 2012. A empresa terá sede em Porto Alegre, aproveitando o espaço de aproximadamente 50m² que a empresa atualmente já ocupa no bairro Petrópolis. Neste espaço trabalham atualmente cinco funcionários, que serão mantidos em suas funções atuais, que envolvem diferentes projetos da empresa, incluindo este que é tema deste plano de negócios. Serão contratados inicialmente dois funcionários novos com dedicação específica ao portal. Os dois sócios permanecerão na gestão de todos os projetos da empresa

A partir de um estudo de funcionamento do comércio *online* e do mercado de formaturas, principalmente no que tange ao conjunto dos serviços necessários para tal evento, serão elaborados os planos de Marketing, Operacional e Financeiro que auxiliarão a determinar as melhores ações e práticas para que o negócio obtenha êxito.

A empresa projeta como possível um faturamento líquido de aproximadamente cem mil reais por ano, a partir do terceiro ano. Parte deste faturamento poderá ser investido em uma equipe de atendimento especializada, bem como uma equipe de vendas exclusiva para este serviço.

O foco do portal é a divulgação da ampla gama de serviços necessários à realização de uma festa de formatura (buffets, cerimonialistas, dj's, salões, decoradoras, sonorização, espaço para eventos, etc). Além deste serviço de veiculação de anúncios de prestadores de serviços, focar-se-á também a oferta às comissões de formatura e aos formandos uma de série de serviços que as auxiliarão no gerenciamento do evento, o que deve trazer a audiência necessária para que o *site* torne-se atrativo para os anunciantes.

Missão: "Oferecer às comissões de formatura um espaço virtual onde possam organizar toda a sua festa, juntamente com os formandos".

5.3 ANÁLISE DE MERCADO

O crescimento do comércio eletrônico deve-se ao fato de ele unir fatores como comodidade, segurança, praticidade e rapidez.

Esta forma de realizar negócios, vendendo um serviço ou um produto através da internet, possui um baixo custo operacional, pois não necessita uma grande estrutura fixa, tais como depósitos, grandes escritórios, etc. Devido a este baixo custo operacional, pode-se passar para os consumidores um custo mais atraente sem comprometer o lucro da empresa e nem prejudicar a qualidade do serviço.

Podemos utilizar como exemplo um dos *sites* mais antigos existentes no mercado, o Mercado Livre[4], que foi um dos grandes responsáveis por popularizar o hábito de compras na internet no Brasil. Com mais de 55,6 milhões de usuários registrados e movimentando mais de 954 milhões de dólares somente no primeiro trimestre de 2011[5], o Mercado Livre possibilitou que pessoas comuns ou grandes lojas comercializassem produtos novos ou usados com valores muito abaixo dos encontrados no mercado tradicional.

O cenário futuro para o comércio eletrônico no Brasil parece promissor no momento e deve melhorar ainda mais até 2014, com a implementação do plano nacional de banda larga, que deve ampliar a inclusão digital e massificar a utilização deste meio de se fazer negócio.

5.3.1 A Expansão da internet no Brasil

Segundo o Ibope (IBOPE NIELSEN ONLINE, 2011), nos próximos anos a internet, e sua expansão, será a tendência que definirá a economia do Brasil. Segundo esta pesquisa, entre 2008 e 2009 o número de internautas ativos no país passou de 64,8 milhões para 67,5 milhões de pessoas com acesso à internet em casa, no trabalho, em *lan houses* ou na casa de amigos.

As classes C e D vêm impulsionando este aumento do número de usuários da internet, que começou com o crescimento das *lan houses* e agora está crescendo ainda mais por meio dos programas do governo que tornam possível o acesso à internet por parte cada vez maior da população brasileira.

Além disso, as redes públicas sem fio (*public wi-fi*) também vem se popularizando no Brasil em shoppings, aeroportos, parques e outros locais públicos. Como exemplo proeminente desta popularização podemos citar o Parque Moinhos de Vento, em Porto Alegre, e a praia de Copacabana, no Rio de Janeiro.

---

[4] Mercado Livre – loja virtual na internet, com o domínio www.mercadolivre.com.br. Acesso em novembro de 2011.

[5] Fonte: http://www.grupocdn.com.br/lang/pt/sala-imprensa/cresce-307-o-numero-de-itens-comercializados-no-mercadolivre-no-primeiro-trimestre-de-2011/. Acessado em novembro de 2011.

5.3.2 A Expansão do comércio eletrônico

De acordo com o relatório do portal Webshoppers[6] o comércio virtual cresceu exponencialmente no Brasil de 2009 a 2010. O acréscimo nas vendas no comércio eletrônico pulou de R$ 4,8 bilhões para R$ 6,7 bilhões, ou seja, um aumento de 40% nas vendas. De 2010 para 2011 este mesmo índice pulou de R$ 6,7 bilhões para R$ 8,4 bilhões, ou seja, um valor mais de 25% maior. Este valor do primeiro semestre de 2011 supera todo o valor arrecadado com o comércio eletrônico no Brasil em 2008, provando ainda mais a expansão desse tipo de comércio.

Alguns fatores são destacados no relatório apresentado por esta fonte, destacando-se entre eles a entrada dos consumidores de baixa renda no canal. Os dados do relatório indicam que 61% dos novos entrantes no comércio eletrônico tinham renda familiar de até três mil reais.

Além disso, outro fator que impacta nos resultados é o aumento da satisfação do usuário. O relatório mostra que os consumidores que utilizam o comércio eletrônico estão ano a ano mais satisfeitos com o serviço utilizado pulando de 86% para 86,7% nos índices de satisfação (Webshoppers, 2011).

5.3.3 O comércio eletrônico e as redes sociais

Cada vez mais os consumidores têm utilizado as redes sociais tais como Facebook, Orkut, Twitter, Linked In, Foursquare, etc, como ferramentas que lhes permitam, além de conhecer e manter o contato com pessoas, gerar e aproveitar oportunidades a todo o momento, seja trocando referências com outros consumidores, seja através de ações de empresas, como promoções e prêmios, com as empresas aproveitando promoções, dicas, etc. Se para os consumidores é uma forma de obter algum tipo de vantagem, para as empresas é uma forma de criar, fortalecer e ampliar laços com seus consumidores, podendo ser uma forma de incremento de vendas.

Talvez o maior benefício que as redes sociais trouxerem foi a quebra do paradigma que sem a utilização de mídia paga seria impossível comunicar-se com os consumidores em grande escala.

[6] A Webshoppers (www.webshoppers.com.br) fornece por e-mail um relatório sobre o comércio virtual no Brasil. Acesso em agosto de 2011.

5.3.4 Perfil demográfico dos usuários e consumidores de internet no Brasil

O gráfico mostra o perfil dos usuários e consumidores de internet no Brasil, sendo segmentados por classe social, região e área urbana.

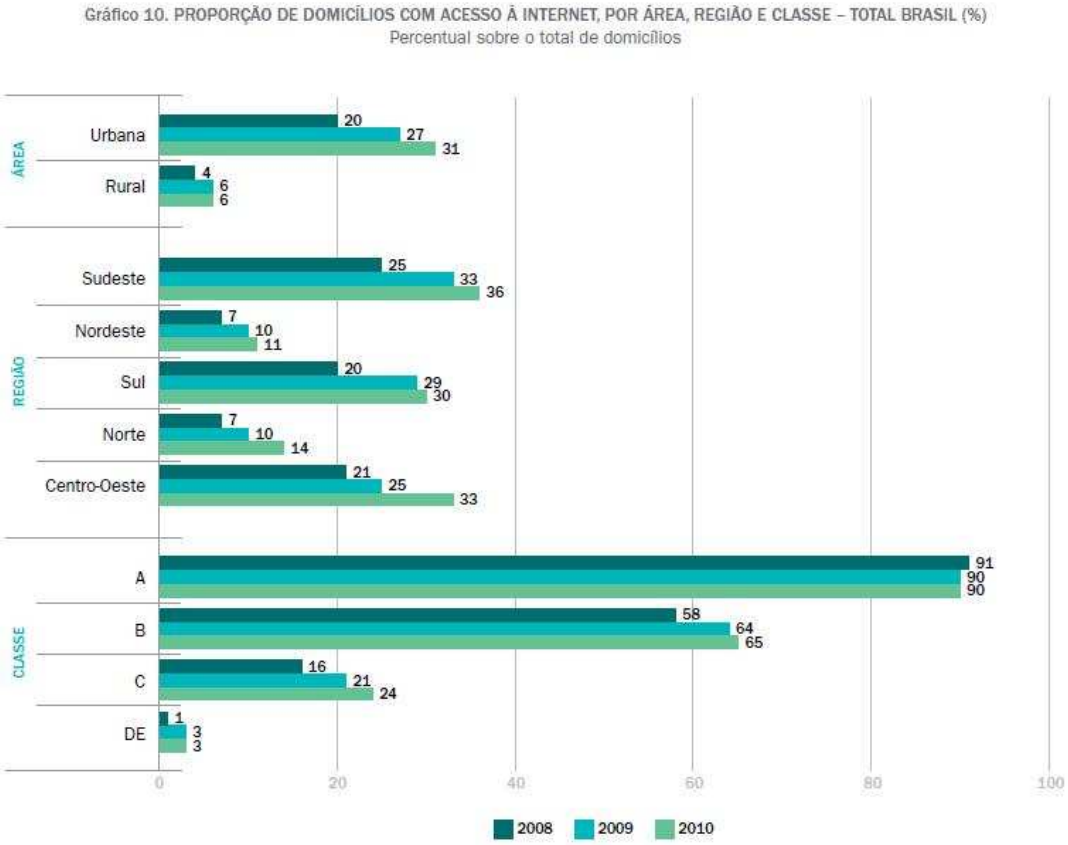

Gráfico 1 - Perfil demográfico do usuário de internet do Brasil. Fonte: Comitê Gestor da Internet no Brasil, dados de 2010.

Analisando o gráfico, percebe-se que as classes AB respondem pela imensa maioria das pessoas com acesso à internet em casa. Na classe A, 90% dos domicílios possuem internet em casa. Na classe B, este número ainda é significativo, com internet em 65% dos domicílios.

Gráfico 2 - Proporção de indivíduos que já compraram produtos ou serviços pela internet. Fonte: Comitê Gestor da Internet no Brasil, dados de 2010.

Desta amostra, constata-se que a maioria da população da classe já fez compras pela internet, ou seja, também é um consumidor de produtos e serviços *online.* Já na classe B este número é pouco superior a 30%. No entanto, se considerarmos o tamanho da população da classe B, vemos que o universo de consumidores é bastante grande.

5.3.5 Concorrência

Em recente pesquisa feita na internet foram encontrados três possíveis concorrentes no mercado. No entanto, eles mantêm a mesma estrutura desde o seu lançamento, o que à luz da evolução tecnológica inerente ao mercado os torna ultrapassados, e possuem algumas falhas identificadas em seu gerenciamento, ou são não-gerenciados. Entenda-se por não-gerenciado o *site* em que não existe uma empresa ou profissional que o atualize diariamente, oferecendo conteúdo e dando suporte aos seus usuários.

Além disso, os *sites* concorrentes não possuem as ferramentas propostas neste projeto e tampouco um visual intuitivo e agradável aos usuários, diferencial para que os usuários tenham uma experiência agradável de uso.

Postos estes aspectos, intui-se que os concorrentes acabam se tornando apenas vitrines virtuais para os anunciantes, não dando a eles nenhuma possibilidade de interação com os usuários, formas de divulgar seus trabalhos, atendimento, etc.

5.3.6 Análise dos Principais Concorrentes:

Neste item serão feitas as análises dos três portais que são possíveis concorrentes do projeto em questão.

5.3.6.1 To Formando (www.toformando.com.br)

Dentro dos concorrentes analisados, é o *site* mais completo existente até o momento no segmento de festas de formaturas. Por ser também o mais antigo, desde 2004 no mercado, é o que possui mais fornecedores cadastrados.

PONTOS FORTES:

Abaixo apresentamos os pontos fortes do portal “toformando”.

- Grande número de fornecedores cadastrados
- Boa segmentação de fornecedores
- Grande oferta de conteúdo relevante ao usuário

PONTOS FRACOS:

Apresentamos a seguir, os pontos fracos do site “toformando”.

- Visual foge dos padrões modernos
- Gerenciamento das comissões é incompleto
- Muito regionalizado, focado no estado de Minas Gerais

A página inicial do site “toformando” é apresentada a seguir.

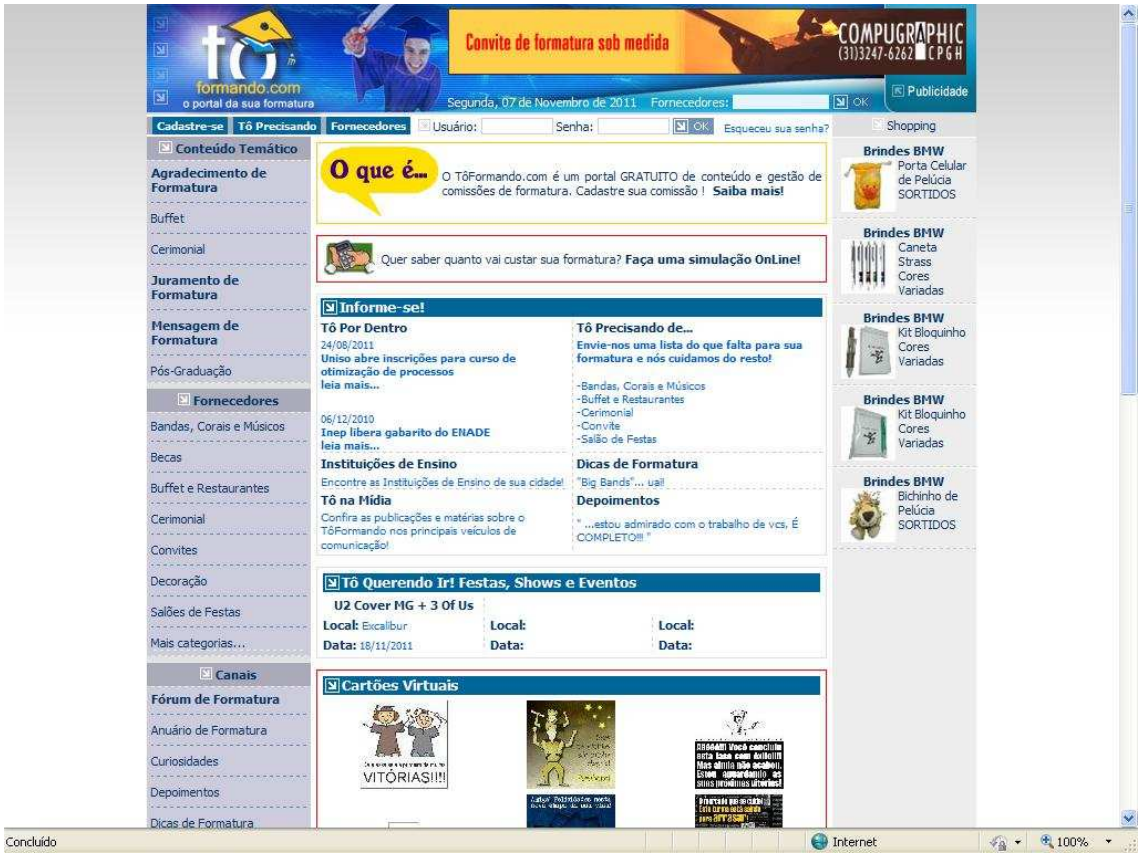

Figura 2 - Página inicial do portal “Tô Formando”

5.3.6.2 Formatura (www.formatura.com.br)

Portal que funciona como um mural de fornecedores, não tendo interação entre as partes (fornecedor-aluno). É focado no mercado de São Paulo e regiões vizinhas, não tendo, até o presente momento, abrangência nacional.

PONTOS FORTES:

Os pontos fortes do portal “formatura” são apresentados abaixo.

- Mural onde as pessoas tiram dúvidas
- Boa segmentação de fornecedores

PONTOS FRACOS:

Abaixo apresentamos os pontos fracos do portal “formatura”.

- Poucos fornecedores cadastrados no sistema
- Pouca oferta de conteúdo que seja relevante ao usuário

- Muito regionalizado, estados sem nenhum fornecedor. Alguns estados não possuem nenhum fornecedor cadastrado

A página inicial do site “formatura” é apresentada a seguir.

Figura 3 - Página inicial do portal “Formatura”

5.3.6.3 Na sua formatura (www.nasuaformatura.com.br)

Portal regionalizado que funciona com gerenciamento de comissões e de fornecedores. No entanto, nota-se visivelmente que é um portal não-gerenciado, apresentando muitos erros e defeitos perceptíveis.

PONTOS FORTES:

Apresentamos a seguir, os pontos fortes do site “nasuaformatura”.

- Seção de dúvidas bem organizada
- Existe interação entre fornecedor e comissão

PONTOS FRACOS:

Os pontos fracos do portal “nasuaformatura” são apresentados abaixo.

- Não é gerenciado de forma profissional
- Diversas páginas com erros de programação
- Gestor de comissões não funciona
- Muito regionalizado, com fornecedores focados no estado de Goiás

A página inicial do site “nasuaformatura” é apresentada a seguir.

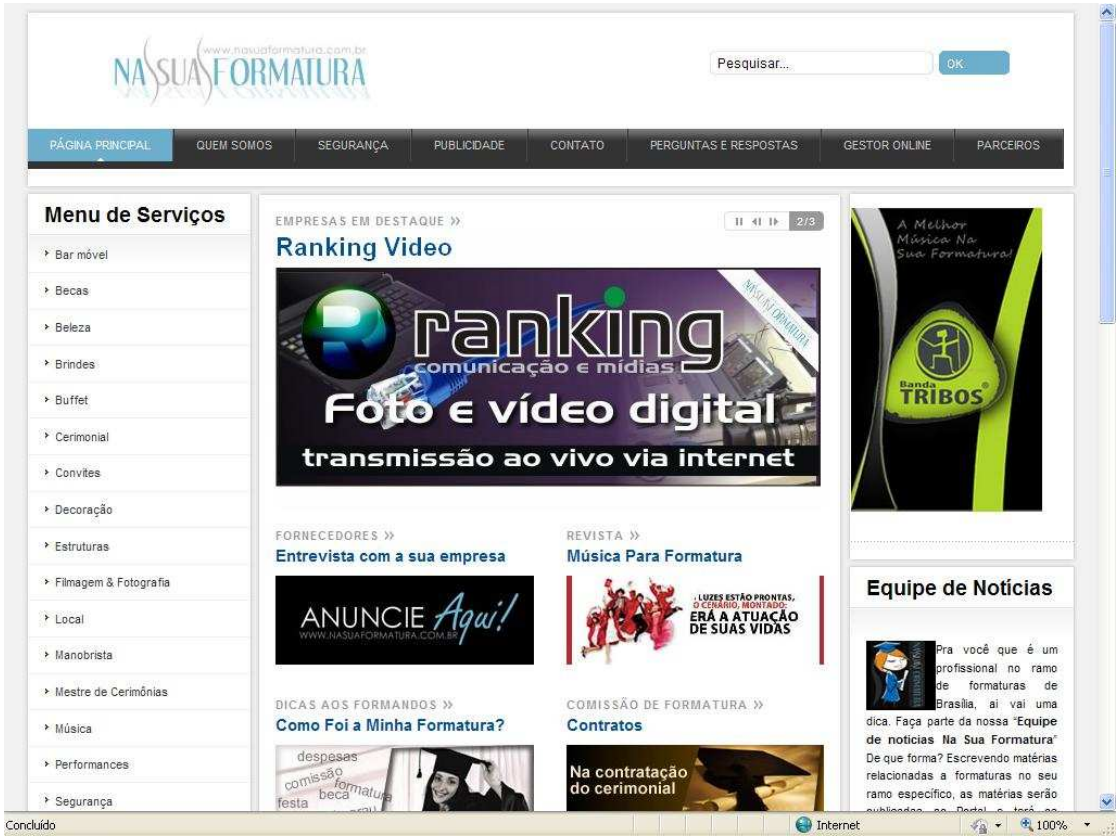

Figura 4 - Página inicial do portal “Na sua formatura”

5.3.7 Análise SWOT

5.3.7.1 Ambiente externo

É o espaço que não está no controle da empresa e, conseqüentemente, do empreendedor. É o local onde a empresa não consegue exercer influência, mas cujos efeitos atingem a empresa. É interessante estudar este ambiente para que a empresa esteja preparada para aproveitar as oportunidades que poderão surgir, bem como se precaver das ameaças que são identificadas.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
- Crescimento da internet - Poucos concorrentes - Canais de comunicação eficientes e baratos	- Facilidade de entrada de novos concorrentes - Novo empreendimento no mercado - Pessoas são inseguras quanto a empresas que só existem na internet

Quadro1: Oportunidades e ameaças

5.3.7.2 Ambiente interno

Ao contrário do ambiente interno, é o espaço onde a empresa e os empreendedores podem, através de seu conhecimento e habilidade, influenciar e alterar as variáveis, controlando-as. De mesma forma, é interessante mapear este ambiente para que a empresa possa se prevenir nos pontos em que é frágil e fortalecer os pontos em que é forte.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
- Experiência da empresa na administração de negócios *online* - Oferta de ferramentas a comissões e fornecedores - Gerenciamento completo para as comissões - Baixo custo operacional - Várias formas de pagamento através do *site*	- Sistema pode ser complexo para as comissões - Empresa nova no mercado de formaturas

Quadro 2: Análise de pontos fortes e pontos fracos

5.3.8 Fatores críticos de sucesso

- Desenvolver a segurança de fornecedores em anunciar em empresas que somente existem na internet, desestimulando assim um grande público.
- Desenvolver contatos e divulgar o portal junto a fornecedores através de representantes comerciais contratados.

- Fazer o uso do componente viral[7] das redes sociais. Estas podem ser um aliado importante para a divulgação massiva, pois as comissões (e os seus formandos) podem recomendar o serviço para seus amigos.

5.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa pretende criar um portal que busca facilitar o trabalho das Comissões de formatura de todo o Brasil, em todos os níveis de ensino (básico, médio e superior). A idéia fundamental é que qualquer comissão possa utilizar as ferramentas do portal e organizar sua festa de formatura de forma on-line, simples e segura.

Pretende-se que o portal tenha ferramentas que permitirão às comissões: cadastrar os formandos, enviar mensagens para os mesmos, enviar boletos, publicar o livro-caixa, enviar enquetes, divulgar festas, controlar os pagamentos, publicar anúncios, criar um blog e a atualizar um álbum com fotos. Tudo isso através de um sistema de fácil manuseio e certificado pelas principais agências de segurança na internet[8].

Na outra ponta, o portal também servirá para que fornecedores dos serviços utilizados em festas de formatura possam fazer sua divulgação. Além de apenas divulgar para estes formandos os fornecedores poderão, caso sejam solicitados pelas comissões ou pelos formandos, entrar em contato com eles e oferecer seus produtos/serviços.

Exemplo de fornecedores: salão para festas, salão de clubes para baile, DJs, empresas de segurança, empresas de decoração, buffets, roupas, etc.

O portal também terá espaços para que os internautas que não estejam cadastrados (visitantes) possam utilizar os serviços do portal, tais como: publicação de calendário de festas, fotos de festas, artigos escritos por especialistas, etc.

5.5 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

A empresa inicialmente contará com dois funcionários que trabalharão exclusivamente no projeto e que serão responsáveis pela manutenção do conteúdo, revisão de cadastros e telemarketing. Além destes os dois gerentes gerenciarão o portal

---

[7] Componente viral: Capacidade da empresa em divulgar sua marca nas redes sociais através de recomendações entre amigos.

[8] Certificado SSL de segurança, que garante o *site* evita que pessoas mal intencionadas interceptem as informações contidas nele.

e serão responsáveis pelos contatos comerciais avançados e pelas parcerias estratégicas, bem como auxiliarão na manutenção e atualização do *site*.

5.5.1 Perfil dos gerentes:

- Márcio Tonding Ferreira: Graduado em Engenharia Civil pela UFRGS com ênfase em produção, graduando em Administração de empresas na mesma universidade, com experiência de cinco anos na área de planejamento, administração e comunicação voltados para a internet.

- Francisco J. M. Letti: Graduado em Engenharia Civil pela UFRGS com ênfase em produção, graduando em Administração de empresas na mesma universidade, com experiência de cinco anos na área de planejamento, administração e comunicação voltados para a internet.

Ambos os gerentes não terão dedicação exclusiva ao projeto, mas ficarão alocados em um mesmo ambiente de administração.

5.6 MARKETING E GESTÃO DE VENDAS

Com a análise estratégica previamente concluída, bem como as análises de mercado e dos concorrentes, ambas fornecerão informações que serão utilizadas como subsídio para a elaboração de um plano de marketing e vendas.

5.6.1 Segmentação de mercado

Segmentação de mercado é uma forma de compor uma coleção relativamente homogênea de compradores em potencial, A segmentação envolve identificar e agregar os compradores potenciais em grupos que (1) possuem necessidades ou desejos em comum e (2) irão reagir de forma semelhante a uma mesma ação de marketing.

Os consumidores Alvo:

- Pertencem à classe média.

- Residem nas Regiões Sul e Sudeste. Esta definição é embasada pelo estudo que demonstra que o número de e- consumidores dessas duas regiões correspondem a 66% do número total.

- Sentem-se confortáveis em lidar com as novas tecnologias.
- Estão presentes em alguma rede social (Facebook, Twitter, Orkut)
- Vivem em grandes cidades.
- Têm uma postura independente.

Este tipo de perfil baseia-se no perfil-padrão consumidor do *site*. Esta definição é embasada em fatores empíricos, constatados a partir da observação e análise da empresa em mais de cinco anos de atuação dentro do mercado de internet.

5.6.2 Composto de marketing

Nesta seção serão abordados os quatro itens táticos do composto de marketing.

5.6.2.1 Produto

O mix de produtos será composto por produtos ou serviços voltados para festas de formaturas. Será ofertado no portal um mix de produtos e serviços, com um mínimo de cinco fornecedores de cada produto/serviço por região para que o usuário possa fazer suas cotações e utilizar o serviço que mais lhe convém. Este número pode variar dependendo do local e do tipo de fornecedor.

5.6.2.2 Preço

A fixação de preços para os anunciantes será baseada no tipo de produto/serviço ofertado, existindo planos para posicionamento do anúncio dentro do *site*, bem como pacotes de serviços, tais como anúncios destacados, interações com o público-alvo, etc. Outra forma de precificação será através do número de vezes que o anúncio aparecerá ou que ele for clicado no *site*, podendo o próprio anunciante gerenciar os valores e gerar relatórios de desempenho. Isso traz uma segurança para o anunciante de que ele somente irá pagar pelo anúncio que efetivamente atingir o público-alvo, gerando um retorno e satisfação muito maiores em relação a um anúncio convencional, aumentando a percepção de valor e fidelizando o anunciante.

Quanto às condições de pagamento, serão oferecidas as formas mais utilizadas no mercado. Serão aceitos boleto bancário e cartão de crédito. Sabe-se, ainda, que existem serviços como PagSeguro e PayPal, entre outros sistemas que oferecem uma solução completa para pagamentos *online*. No entanto estes serviços não serão utilizados, pois acarretam em um custo percentual considerável sobre a transação.

5.6.2.3 Praça

Não se aplica ao modelo de negócio, pois todo o serviço prestado será virtual (feito através da internet), não havendo entrega de produto.

5.6.2.4 Promoção

A promoção é a maneira como uma empresa age para fazer com que seus produtos cheguem ao conhecimento do mercado consumidor.

Serão utilizadas, basicamente, seis iniciativas de comunicação, todas focando em um baixo custo operacional e otimização dos recursos disponíveis.

a) Redes Sociais

Segundo o Ibope Mídia (IBOPE, 2010) as redes sociais já são acessadas por 25 milhões de pessoas no Brasil, o que representa 67% do total de internautas do país. Além disso, 58% dos internautas brasileiros que entram em *sites* de relacionamentos o fazem há mais de três anos e um terço deles faz isso, mais de uma vez por dia.

Desta forma através da utilização das Redes Sociais como Facebook, Twitter e Orkut será possível promover o *site* de forma bem mais interativa com o usuário, além de financeiramente bem mais viável. Sobre as mídias sociais Kotler (2010)[9] opina que:

> "As mídias socias provocaram grandes mudanças nas comunicações, as empresas tem tido que arranjar soluções em curto prazo e com eficácia para os clientes, e estes cada vez exigem mais melhorias. A rapidez e experiência do cliente com a marca nas redes sociais geram conteúdos que [...] cooperam nas estratégias das organizações, (se estas ficarem atentas ao que o consumidor diz). Empresas com maior poder aquisitivo buscarão os meios tradicionais para atingir seu *target*, enquanto as que possuem menos buscarão alternativas mais viáveis para seu negócio.
>
> [...] As mídias sociais abrirão portas para os negócios facilitando na relação cliente-marca, é uma oportunidade onde todos podem utilizar. É um novo mundo, onde as relações virtuais terão mais poder sobre o que é dito por uma pessoa que você nem conhece, do que a própria empresa oferece. Nos tornamos receosos sobre o que iremos comprar, antes fazemos uma pesquisa na internet e utilizamos as mídias sociais.
>
> Não acreditamos mais em cartazes e comerciais, pois eles só mostram e não conversam, mas nas redes sociais consideramos algo real, nos da resposta, podemos ter a possibilidade até de participar do desenvolvimento de um produto ou ideia.[...]"

[9] Entrevista disponível em http://www.publistorm.com/kotler-e-as-midias-sociais/. Acesso em novembro de 2011.

Mostrando que através do *site* as comissões irão ter uma ferramenta que permita uma maior facilidade no fluxo de informações entre os formandos e uma maior facilidade de gestão, poderemos formar parcerias visando o aumento da quantidade de comissões que utilizam o *site*, atraindo assim um maior número de anunciantes.

b) Parcerias com universidades e produtoras de formaturas

No seu lançamento, serão enviados e-mails divulgando o *site* para os contatos previamente selecionados e cadastrados pela empresa.

No transcorrer de suas atividades, serão enviados semanalmente informativos com notícias sobre o *site*, as festas e os eventos promovidos pelo *site*. Juntamente com as parceiras, poderemos também entrar em contato com outros fornecedores e outras comissões através de e-mail marketing.

Todas as ações estarão dentro das regras impostas pelo CGI e dentro das boas práticas de e-mail marketing para que possamos evitar prejuízos em relação a esta forma de comunicação.

c) E-mail Marketing

No início das atividades, serão enviados e-mails divulgando a inauguração do *site* para os contatos cadastrados da empresa.

No decorrer do tempo, serão enviados semanalmente informativos visando mostrar as evoluções, as festas, os eventos promovidos pelo *site*. Juntamente com as parceiras, poderemos também, entrar em contato com outros fornecedores e outras comissões através de e-mail marketing.

Todas as ações estarão dentro das regras impostas pelo CGI e dentro das boas práticas e e-mail marketing para que possamos evitar um prejuízo em relação a esta forma de comunicação.

d) Relações Públicas

Entrar em contato com profissionais de mídias nacionais, com o perfil voltado para festas, inovação, empreendedorismo e/ou comércio eletrônico, apresentando-se como possível fonte para matérias futuras, com o objetivo de obter mídia espontânea para o serviço, gerando assim uma propaganda boca-a-boca. Manter uma rede de relacionamentos nessa área para que, sempre que possível, estar presente em reportagens, gerando uma mídia gratuita e de grande retorno.

e) Seção de depoimentos no *site*

Nesta seção os clientes serão incentivados a deixar seus depoimentos informando que tipo de experiência tiveram no portal, como ele ajudou a promover a comissão, o negócio, etc. De acordo como pensamento de Kotler (2010)[10], "dividir e

[10] Resumo da palestra disponível em http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/philip-kotler-propoe-as-empresas-o-conceito-do-marketing-3-0. Acesso em novembro de 2011.

conhecer as sugestões e idéias do público permite mais opções de insights relevantes para a empresa".

f) Representantes comerciais

Utilização de representantes comerciais nos grandes centros do país, com o objetivo de buscar anunciantes através de uma presença física. Embora o serviço prestado seja 100% virtual, a utilização dos serviços de representantes comerciais, modelo este já conhecido pela maioria dos participantes do mercado, tem a intenção de diminuir a rejeição por parte dos anunciantes, oferecendo um modelo mais familiar ao negócio. Inicialmente, os representantes comerciais atuarão somente nos grandes centros do país. Posteriormente, serão abertas novas vagas conforme estratégia desenvolvida pela empresa. Projeta-se um alto índice de comissionamento para atrair candidatos, estabelecendo a comissão de representação em 25% do valor da venda.

5.7 LINHA DE PRODUTOS/SERVIÇOS

Os serviços que irão gerar receita no *site* serão:

- Cadastro do FORNECEDOR: o fornecedor poderá se cadastrar no *site* e anunciar seus serviços para os futuros formandos, estando eles também cadastrados no *site* ou não. Cadastro simples, sem fotos, somente descrição.

- Cadastro BRONZE: terá as mesmas funcionalidades do Cadastro FORNECEDOR. No entanto, terá um destaque especial e um cadastro mais completo, com fotos do produto/serviço que oferece.

- Cadastro PRATA: mesmas funcionalidades do Cadastro BRONZE, mas poderá receber alertas através do *site* de comissões e formandos que tenham interesse em seus produtos, podendo então entrar em contato com estes.

- Cadastro GOLD: mesmas funcionalidades do Cadastro PRATA e mais a possibilidade de enviar mensagens diretamente para as comissões e formandos.

- Envio de Oportunidade: envio de uma mala direta por e-mail para todos os cadastrados no *site* divulgando o produto/serviço do contratante.

- Notícia paga: notícia sobre algum tema, enfocando determinado produto/serviço.

- Banners: Banners localizados em pontos específicos do *site*, vendidos por clique ou visualização.

Além destes produtos para os anunciantes, iremos ter uma gama de serviços para as comissões/alunos. Isso irá gerar um número maior de acessos no *site* e

conseqüentemente uma visibilidade maior dos fornecedores que gerará um maior retorno para eles. Seguem algumas ferramentas para as comissões:

- Envio de boletos e confirmação de pagamentos. Edição do valor dos boletos a serem enviados (descontos concedidos)

- Relatório com todas as movimentações da turma e dos formandos. Permite cadastrar créditos e débitos. Filtros: créditos, débitos, pendentes, pagas. Todos os filtros com determinação de intervalos de tempo (datas).

- Edição de enquetes: cada turma poderá criar "n" enquetes, com apenas uma ativa. Armazena as demais;

- Mural de recados: comissão pode publicar recados, que serão exibidos a todos os alunos assim que acessarem seu Painel de Controle;

- Resposta de perguntas dos formandos comuns: possibilidade de responder as perguntas feitas pelos formandos à comissão – apenas uma resposta a cada pergunta, com a possibilidade de editar a resposta-.

- Agenda

- *Upload* de Arquivos

- Álbum: upload de fotos e separação por pastas (festas, eventos, etc.)

- Planilha financeira pessoal: controle dos seus boletos – imprimir o boleto atual e atrasados, quanto já pagou, quanto falta pagar (tudo linkado ao controle da comissão)

- Ferramenta para pesquisa de fornecedores

Estas ferramentas para as comissões de formatura e para os alunos são o principal diferencial do *site* frente à concorrência, pois não será apenas um mural, será possível uma interação entre todos, reunindo ali tudo que se precisa para fazer uma formatura de forma simples, segura e transparente.

Vale ressaltar que todo o tipo de conteúdo, sejam eles publicações, arquivos, comentários, etc, será monitorado pelos funcionários do portal, passando por uma aprovação para posterior publicação ou não de tal conteúdo e possível punição dos infratores. Além disso, em todas áreas do portal serão criados locais para que os usuários possam denunciar conteúdos ofensivos de qualquer natureza.

5.8 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro desenvolvido neste estudo será apresentado de maneira simplificada, devido à baixa complexidade das finanças da empresa em

questão. Assim sendo, demonstrativos sugeridos por Dornelas (2001, p. 162), tais como Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE) e Demonstrativo de Fluxo de Caixa não serão abordados neste trabalho.

Nesta seção, serão demonstrados indicadores como o investimento inicial a ser considerado, a rentabilidade esperada deste investimento e os indicadores acerca da viabilidade do negócio, tais como *payback*, VPL e TIR.

5.8.1 Investimento inicial

Em um primeiro momento procura-se estabelecer quais são as despesas iniciais do projeto. Para isto, listaremos no quadro abaixo as despesas que serão incluídas nesta etapa pré-operacional.

Móveis e utensílios	R$ 2.000,00
Desenvolvimento do site*	R$ 7.000,00
Computadores	R$ 3.000,00
Reserva de contingência[11]	R$ 30.000,00
Reserva para os primeiros seis meses	R$ 74.000,00
TOTAL	R$ 116.000,00

Quadro 3 – Investimento inicial

*estão incluídos valores como registro de domínio e hospedagens preliminares.

Uma vantagem deste tipo de empreendimento é que ele não trabalha com nenhum tipo de estoque, ou compra e venda de produtos. Por se tratar de serviço *online*, seu custo operacional é baixo.

Foi adicionado um valor inicial sob o título de “reserva de contingência” que será uma reserva monetária para atender a empresa em casos excepcionais, tais como disputas judiciais, indenizações, etc. Foi colocado este valor devido ao risco que todo empreendimento online possui com a ação de hackers que invadem o serviço e desviam dinheiro, bem como fornecedores e comissões que podem utilizar indevidamente o portal causando danos a outros que podem processar o portal. Este valor constitui uma reserva para defesa e assessoria jurídica.

[11] Reserva de contingência: Reserva monetária para atender a empresa em casos excepcionais, tais como disputas judiciais, indenizações, etc.

Além deste, foi adicionado também o valor de 74.000 reais como investimento inicial, pois, pela previsão do autor, existe um período de seis meses até que o portal possa começar a dar lucro. Por isso, o empreendimento tem esta quantia para fazer girar o negócio até que este comece a operar com lucro. Chegamos a este valor utilizando o total de custo fixo mensal (12.259,00 reais) e multiplicando pelo número de meses estipulados (seis). Desta forma chega-se ao valor de 73.354,00 reais, arredondando para 74.000,00 reais.

5.8.2 Despesas e custos fixos mensais

Neste item são apresentadas as obrigações mensais que decorrem do funcionamento diário da empresa. Estão compreendidos todos aqueles gastos que ocorrerão independentemente do volume de vendas realizado todas as despesas, ou seja, os custos fixos mensais da empresa.

Aluguel de sala e condomínio	R$ 500,00
Hospedagem do site	R$ 49,00
Internet e Telefone	R$ 109,90
Luz	R$ 50,00
Funcionários	R$ 2.500,00
Pró-Labore sócios	R$ 5.000,00
Material de Escritório	R$ 50,00
Assessoria contábil e jurídica	R$1.000,00
Divulgação e marketing	R$ 3.000,00
TOTAL	**R$ 12.258,90**

Quadro 4 – Despesas e custos fixos mensais

5.8.3 Custos variáveis

Por se tratar de uma empresa de serviços, o único custo variável a ser aplicado será referente à movimentação financeira. Assim sendo, os custos variáveis serão apenas os custos dos boletos emitidos para os fornecedores. Atualmente a tarifa

negociada junto ao Banco Santander (banco com a melhor taxa no momento da cotação) é de R$ 2,14 por boleto emitido.

Além destes, podemos considerar também o custo de comissionamento conseqüente do trabalho dos representantes comerciais contratados. Para que possamos atrair os representantes mais facilmente, a empresa buscará dar comissões atrativas, oferecendo um comissionamento de 25% sobre as vendas efetuadas pelo representante comercial. Neste plano de negócios consideraremos que 60% das vendas do *site* serão feitas através dos representantes.

Estima-se que no primeiro mês esteja contratado apenas um representante comercial, e mês-a-mês sejam contratados dois mais até se chegar ao número total de doze. Este número de doze representantes foi tomado pela volatilidade da profissão e, como teremos um tempo de treinamento entre a saída de um profissional e a efetiva contratação de outro, acredita-se que este número de profissionais seja possível e viável em termos operacionais.

Busca-se este número de dois novos representantes por mês, pois se considera um período de 15 dias para treinamento sobre o serviço e acompanhamento do profissional.

5.8.4 Impostos

A empresa é considerada uma micro empresa (ME), pois tem seu faturamento inferior a 240.000 reais/ano e está enquadrada no Simples Nacional. Este regime implica em uma alíquota de 6% sobre o faturamento para empresas com faturamento entre 60.000 e 120.000 reais.

5.8.5 Previsão de receitas

A previsão de receitas foi feita a partir de uma análise de número esperado de fornecedores, multiplicado pelo valor das mensalidades do plano mais básico, considerado como plano ideal para entrada no serviço. A idéia é trazer o fornecedor para conhecer o serviço, gerar valor e então fazer o *upgrade* de plano. Posteriormente, espera-se que 10% das assinaturas sejam convertidas em assinaturas do Cadastro GOLD, 20% em assinaturas do Cadastro PRATA e 40% em assinaturas do Cadastro BRONZE. Além disso, existe a possibilidade de faturamento sobre os serviços adicionais do *site*, como banners, notícias pagas e envios de oportunidades.

Tomando como base os valores utilizados pelos concorrentes, a proposta posicionar-se com valores de mensalidade abaixo dos praticados por eles para que possamos ganhar mercado rapidamente:

- Assinatura básica: R$ 49,90

- Assinatura BRONZE: R$ 99,90

- Assinatura PRATA: R$ 139,90

- Assinatura OURO: R$ 179,90

Além disso, serão oferecidos serviços especiais de destaque para os anunciantes que desejarem investir mais em sua divulgação. Também foi feita previsão de faturamento para cada um destes serviços especiais:

- Banners: o *site* terá 10 espaços publicitários para a veiculação de banners. A cobrança será feita por clique ou visualização, sem a possibilidade de realizarmos uma previsão exata de faturamento por não incorrer em um valor fixo. De qualquer forma, estimamos uma média de R$ 300,00 ganhos por banner por mês;

- Notícia paga: notícia no valor de R$ 300,00. Serão consideradas, no máximo, três notícias pagas por semana (doze notícias durante o mês);

- Envio de oportunidade: envio no valor de R$ 500,00. Será considerados um máximo de dois envios de oportunidade por semana (oito envios por mês).

Nas tabelas a seguir mostraremos um cenário pessimista, um cenário intermediário, mais provável, e um cenário otimista para o número de novos fornecedores cadastrados no portal e a retenção dos mesmos.

Para que possamos analisar os cenários, definiremos:

- Usuários: todo e qualquer visitante do portal;

- Fornecedores: usuários associados ao portal que anunciarão seus produtos/serviços para as comissões de formatura, conforme seu plano de associação;

- Manutenção de Fornecedores: Entenda-se por manutenção de fornecedores a capacidade do *site* de manter os atuais fornecedores cadastrados em dia com o pagamento de sua associação. Planeja-se que cada representante comercial possa manter os antigos fornecedores em dia e, para isso, cada representante comercial utilizará de suas técnicas de vendas e de manutenção de clientes, seja através do telefone, visitas periódicas, e-mails, etc. Para aqueles os quais esta situação se aplica, sempre que o fornecedor efetuar a renovação do seu plano o representante comercial responsável pelo cadastro deste no portal será comissionado. Partimos desse pressuposto para incentivar que o representante comercial também atue como consultor junto ao fornecedor já cadastrado no *site*. Os fornecedores diretos do portal (que não se associaram através de representantes) serão acompanhados por funcionário da empresa através de telemarketing ativo e receptivo bem como via e-mail ou qualquer outro meio que por ventura seja necessário.

Vale ressaltar, novamente, que o portal estima-se que o portal opere sem lucros até o sexto mês. Após este período considerar-se-á o lucro e crescimento previstos em cada cenário.

5.8.5.1 Previsão de receitas no cenário pessimista

Para considerar este cenário tomamos por base que o portal comece o primeiro mês do primeiro ano com um lucro líquido de 1.500,00 reais. A taxa de crescimento mensal do lucro líquido, descontados impostos, a ser considerada neste cenário é de 4%. Além disso, será considerada uma taxa de desconto de 12% a.a. Assim, neste cenário estima-se um lucro líquido apresentado no quadro abaixo.

		Previsão de faturamento	Valor descontado para o mês 0	
Ano 1	mar/12	R$ 0,00	R$ 0,00	Previsão de faturamento do ano 1: R$ 9.949,46
	abr/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	mai/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	jun/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	jul/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	ago/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	set/12	R$ 1.500,00	R$ 1.404,04	Valor presente dos fluxos de caixa do ano 1: R$ 9.087,05
	out/12	R$ 1.560,00	R$ 1.446,48	
	nov/12	R$ 1.622,40	R$ 1.490,20	
	dez/12	R$ 1.687,30	R$ 1.535,24	
	jan/13	R$ 1.754,79	R$ 1.581,64	
	fev/13	R$ 1.824,98	R$ 1.629,45	
Ano 2	mar/13	R$ 1.897,98	R$ 1.678,69	Previsão de faturamento do ano 2: R$ 28.518,66
	abr/13	R$ 1.973,90	R$ 1.729,43	
	mai/13	R$ 2.052,85	R$ 1.781,70	
	jun/13	R$ 2.134,97	R$ 1.835,55	
	jul/13	R$ 2.220,37	R$ 1.891,03	
	ago/13	R$ 2.309,18	R$ 1.948,19	
	set/13	R$ 2.401,55	R$ 2.007,07	Valor presente dos fluxos de caixa do ano 2: R$ 23.854,48
	out/13	R$ 2.497,61	R$ 2.067,73	
	nov/13	R$ 2.597,51	R$ 2.130,23	
	dez/13	R$ 2.701,42	R$ 2.194,61	
	jan/14	R$ 2.809,47	R$ 2.260,95	
	fev/14	R$ 2.921,85	R$ 2.329,28	
Ano 3	mar/14	R$ 2.949,58	R$ 2.329,28	Previsão de faturamento do ano 3: R$ 44.319,75
	abr/14	R$ 3.067,56	R$ 2.399,68	
	mai/14	R$ 3.190,26	R$ 2.472,21	
	jun/14	R$ 3.317,87	R$ 2.546,93	
	jul/14	R$ 3.450,59	R$ 2.623,91	
	ago/14	R$ 3.588,61	R$ 2.703,22	
	set/14	R$ 3.732,15	R$ 2.784,92	Valor presente dos fluxos de caixa do ano 3: R$ 33.099,41
	out/14	R$ 3.881,44	R$ 2.869,09	
	nov/14	R$ 4.036,70	R$ 2.955,81	
	dez/14	R$ 4.198,17	R$ 3.045,15	
	jan/15	R$ 4.366,09	R$ 3.137,19	
	fev/15	R$ 4.540,74	R$ 3.232,01	

Quadro 5 – Estimativa do valor presente dos fluxos de caixa no cenário pessimista

5.8.5.2 Previsão de receitas no cenário mais provável:

Para considerar este cenário tomamos por base que o portal comece o primeiro mês do primeiro ano com um lucro líquido de 2.000,00 reais. A taxa de crescimento mensal do lucro líquido, descontados impostos, a ser considerada neste cenário é de 6%. Além disso, será considerada uma taxa de desconto de 12% a.a. Assim, neste cenário estima-se um lucro líquido apresentado no quadro abaixo.

		Previsão de faturamento	Valor descontado para o mês 0	
Ano 1	mar/12	R$ 0,00	R$ 0,00	Previsão de faturamento do ano 1: R$ 13.950,64
	abr/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	mai/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	jun/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	jul/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	ago/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	set/12	R$ 2.000,00	R$ 1.872,06	Valor presente dos fluxos de caixa do ano 1: R$ 12.734,75
	out/12	R$ 2.120,00	R$ 1.965,73	
	nov/12	R$ 2.247,20	R$ 2.064,09	
	dez/12	R$ 2.382,03	R$ 2.167,37	
	jan/13	R$ 2.524,95	R$ 2.275,81	
	fev/13	R$ 2.676,45	R$ 2.389,69	
Ano 2	mar/13	R$ 2.837,04	R$ 2.509,26	Previsão de faturamento do ano 2: R$ 47.860,67
	abr/13	R$ 3.007,26	R$ 2.634,81	
	mai/13	R$ 3.187,70	R$ 2.766,65	
	jun/13	R$ 3.378,96	R$ 2.905,08	
	jul/13	R$ 3.581,70	R$ 3.050,44	
	ago/13	R$ 3.796,60	R$ 3.203,08	
	set/13	R$ 4.024,39	R$ 3.363,35	Valor presente dos fluxos de caixa do ano 2: R$ 39.948,63
	out/13	R$ 4.265,86	R$ 3.531,64	
	nov/13	R$ 4.521,81	R$ 3.708,35	
	dez/13	R$ 4.793,12	R$ 3.893,90	
	jan/14	R$ 5.080,70	R$ 4.088,74	
	fev/14	R$ 5.385,55	R$ 4.293,32	
Ano 3	mar/14	R$ 5.436,65	R$ 4.293,32	Previsão de faturamento do ano 3: R$ 91.715,93
	abr/14	R$ 5.762,85	R$ 4.508,15	
	mai/14	R$ 6.108,62	R$ 4.733,72	
	jun/14	R$ 6.475,13	R$ 4.970,58	
	jul/14	R$ 6.863,64	R$ 5.219,29	
	ago/14	R$ 7.275,46	R$ 5.480,44	
	set/14	R$ 7.711,99	R$ 5.754,66	Valor presente dos fluxos de caixa do ano 3: R$ 68.351,79
	out/14	R$ 8.174,71	R$ 6.042,60	
	nov/14	R$ 8.665,19	R$ 6.344,96	
	dez/14	R$ 9.185,10	R$ 6.662,43	
	jan/15	R$ 9.736,21	R$ 6.995,80	
	fev/15	R$ 10.320,38	R$ 7.345,84	

Quadro 6 – Estimativa do valor presente dos fluxos de caixa no cenário mais provável

5.8.5.3 Previsão de receitas no cenário otimista:

Para considerar este cenário tomamos por base que o portal comece o primeiro mês do primeiro ano com um lucro líquido de 2.500,00 reais. A taxa de crescimento mensal do lucro líquido, descontados impostos, a ser considerada neste cenário é de 8%. Além disso, será considerada uma taxa de desconto de 12% a.a. Assim, neste cenário estima-se um lucro líquido apresentado no quadro abaixo.

		Previsão de faturamento	Valor descontado para o mês 0	
Ano 1	mar/12	R$ 0,00	R$ 0,00	Previsão de faturamento do ano 1: R$ 18.339,82
	abr/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	mai/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	jun/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	jul/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	ago/12	R$ 0,00	R$ 0,00	
	set/12	R$ 2.500,00	R$ 2.340,07	Valor presente dos fluxos de caixa do ano 1: R$ 16.732,83
	out/12	R$ 2.700,00	R$ 2.503,52	
	nov/12	R$ 2.916,00	R$ 2.678,39	
	dez/12	R$ 3.149,28	R$ 2.865,47	
	jan/13	R$ 3.401,22	R$ 3.065,62	
	fev/13	R$ 3.673,32	R$ 3.279,75	
Ano 2	mar/13	R$ 3.967,19	R$ 3.508,84	Previsão de faturamento do ano 2: R$ 75.285,79
	abr/13	R$ 4.284,56	R$ 3.753,92	
	mai/13	R$ 4.627,33	R$ 4.016,13	
	jun/13	R$ 4.997,51	R$ 4.296,65	
	jul/13	R$ 5.397,31	R$ 4.596,76	
	ago/13	R$ 5.829,10	R$ 4.917,84	
	set/13	R$ 6.295,43	R$ 5.261,34	Valor presente dos fluxos de caixa do ano 2: R$ 62.711,67
	out/13	R$ 6.799,06	R$ 5.628,84	
	nov/13	R$ 7.342,98	R$ 6.022,00	
	dez/13	R$ 7.930,42	R$ 6.442,63	
	jan/14	R$ 8.564,86	R$ 6.892,64	
	fev/14	R$ 9.250,05	R$ 7.374,08	
Ano 3	mar/14	R$ 9.337,82	R$ 7.374,08	Previsão de faturamento do ano 3: R$ 177.204,93
	abr/14	R$ 10.084,84	R$ 7.889,15	
	mai/14	R$ 10.891,63	R$ 8.440,19	
	jun/14	R$ 11.762,96	R$ 9.029,73	
	jul/14	R$ 12.704,00	R$ 9.660,44	
	ago/14	R$ 13.720,32	R$ 10.335,20	
	set/14	R$ 14.817,94	R$ 11.057,10	Valor presente dos fluxos de caixa do ano 3: R$ 131.793,25
	out/14	R$ 16.003,38	R$ 11.829,42	
	nov/14	R$ 17.283,65	R$ 12.655,69	
	dez/14	R$ 18.666,34	R$ 13.539,67	
	jan/15	R$ 20.159,65	R$ 14.485,40	
	fev/15	R$ 21.772,42	R$ 15.497,18	

Quadro 7 – Estimativa do valor presente dos fluxos de caixa no cenário otimista

5.8.6 Métodos de análise de investimento (*payback*, VPL e TIR)

Este item permite verificar se o empreendimento é, de fato, viável financeiramente. Para que ele seja atrativo, o retorno do empreendimento esperado deve ser superior à taxa SELIC, a principal taxa de juros da economia.

Esta taxa, na última reunião do Comitê de Política Monetária (COPOM), realizado no dia 19 de Outubro de 2011, a taxa SELIC ficou fixada em 11,50% a.a. Como iremos considerar três anos para este planejamento, utilizaremos a curva de taxas. Nesta, a sinalização é de que a taxa SELIC esteja em torno de 9% a.a.. Nota-se que, para esta modalidade de investimento, devemos considerar que, ao final do período, devemos recolher Imposto de Renda na fonte (IRRF), que é de 17,5% a.a.. Desta forma, a taxa de retorno líquida esperada de uma aplicação baseada na taxa SELIC ao final do período é de 7,4%.

Podemos obter esta rentabilidade através de aplicações em Títulos do Tesouro, por exemplo, que possuem um risco baixo. Desta forma, para que o investimento se torne atraente, deve-se pagar um prêmio pelos riscos que o investidor irá ter caso decida empreender. Definimos como prêmio para o investidor 50% sobre a taxa de juros líquida da SELIC, calculada em 11,13%. Ajustando este valor, chegamos à taxa de retorno de 12% para que o investimento seja atraente.

5.8.6.1 Período de *payback*

Qualquer projeto começa com um período de despesas (investimentos) para depois ter um período de receitas líquidas. Este período de tempo para que estas receitas se igualem ao investimento inicial é o *payback*, ou seja, é o tempo demandado entre o investimento inicial e o momento onde o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento.

- Premissa: Investimento Inicial de R$ 116.000,00

5.8.6.1.1 Cenário pessimista

Levando em conta os fluxos de caixa gerados para o cenário pessimista, o *payback* é de aproximadamente vinte e cinco meses, entre março e abril de 2014.

5.8.6.1.2 Cenário mais provável

Levando em conta os fluxos de caixa gerados para o cenário mais provável, o *payback* é de aproximadamente dezenove meses, entre setembro e outubro de 2013.

5.8.6.1.3 Cenário otimista

Levando em conta os fluxos de caixa gerados para o cenário otimista, o *payback* é de aproximadamente doze meses, entre julho e agosto de 2013.

5.8.6.2 Valor presente líquido (VPL)

O valor presente líquido é uma medida de quanto valor é criado ou adicionado hoje para realizar um investimento. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000) o valor presente líquido pode ser entendido como a diferença entre o valor de mercado de um investimento e o seu custo.

Calculamos o VPL para cada cenário conforme tabelas abaixo:

Cenário pessimista	
Valor Presente	R$ 66.040,94
Investimento	-R$ 116.000,00
VPL	**-R$ 49.959,06**

Cenário mais provável	
Valor Presente	R$ 121.035,17
Investimento	-R$ 116.000,00
VPL	**R$ 5.035,17**

Cenário otimista	
Valor Presente	R$ 211.237,75
Investimento	-R$ 116.000,00
VPL	**R$ 95.237,75**

Quadro 8 – Cálculo do VPL

Os valores presentes líquidos positivos significam que se todas as entradas forem descapitalizadas para a data zero a 12,00% a.a. elas cobrem o investimento inicial de 42 mil reais. Desta forma, mostramos que o investimento é viável financeiramente nos cenários “mais provável” e “otimista”, pois segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000, p. 216), “um investimento deverá ser aceito se seu valor presente líquido for positivo e rejeitado se for negativo”. No cenário pessimista o investimento não é viável financeiramente.

5.8.6.3 Taxa interna de retorno (TIR)

É uma taxa de desconto que faz com que o VPL de um investimento seja nulo e é uma taxa “interna” no sentido de que depende unicamente dos fluxos de caixa de determinado investimento, e não de taxas oferecidas em outro lugar (Ross, Westerfield e Jordan, 2000, p.223).

Calculamos a TIR para cada cenário conforme tabelas abaixo:

Pessimista	
Ano	**Fluxo**
0	-R$ 116.000,00
1	R$ 9.949,46
2	R$ 28.518,66
3	R$ 44.319,75
TIR	-12,87%

Mais provável	
Ano	**Fluxo**
0	-R$ 116.000,00
1	R$ 13.950,64
2	R$ 47.860,67
3	R$ 91.715,93
TIR	11,96%

Otimista	
Ano	**Fluxo**
0	-R$ 116.000,00
1	R$ 18.339,82
2	R$ 75.285,79
3	R$ 177.204,93
TIR	40,04%

Quadro 9 – Cálculo da TIR

Podemos verificar que o valor da TIR referente ao cenário otimista é de um projeto que seria viável financeiramente. No entanto, nos outros dois cenários, o valor fica inferior aos juros estabelecidos no mercado. Desta forma o investimento não seria atraente neste período considerado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal desenvolver o plano de negócios para um portal de serviços voltado para o mercado de formaturas. Foi realizada a estruturação formal das etapas necessárias para a sua construção e passando por todas as fases que o compõem, desde a descrição da empresa, análise do mercado e concorrentes, análise estratégica, até os planos de marketing, operacional e financeiro.

Este tipo de negócio foge um pouco dos planos de negócios tradicionais, ainda mais se pensarmos nos planos de negócios com fins acadêmicos, pois se trata de um negócio concebido de forma a ocorrer única e exclusivamente através da internet, sem qualquer relação física, onde o grande valor do negócio é a informação.

Mesmo assim, o projeto já estava muito desenvolvido em esboços iniciais do autor e este mercado, pouco conhecido de alguns, é um mercado em que o autor trabalha há mais de cinco anos, desenvolvendo e administrando outros portais. Desta forma, procurou-se desenvolver um Plano de Negócios tão consistente quanto possível.

O estudo fez uso de muitas pesquisas e análises que trouxeram um maior entendimento sobre o mercado *online* no Brasil, bem como o mercado de formaturas em si e sobre as perspectivas para o futuro, podendo assim projetar oportunidades para o empreendimento.

O trabalho também foi muito importante para que se pudessem revisar concepções iniciais e, na medida em que o trabalho foi se desenvolvendo, permitisse ao autor identificar conceitos que permanecessem relevantes e conceitos que devessem ser revistos, abandonando idéias que não se tornariam viáveis no empreendimento devido a alguma restrição que apresentada.

Inicialmente realizou-se uma pesquisa sobre o mercado onde o portal estaria inserido, com a análise da concorrência e também uma análise estratégica que resultou em um plano de marketing no qual foi colocado em prática muitos dos conceitos adquiridos no período acadêmico.

No plano financeiro, projetaram-se valores atrativos tanto de *payback*, quanto de VPL e TIR no cenário otimista, sugerindo desta forma que o empreendimento, por ter um custo operacional baixo, pode ter um retorno bastante atrativo. No cenário mais provável o empreendimento mostra-se viável, mas com uma taxa de retorno não tão atraente no período estudado. No cenário pessimista, o portal mostra um desempenho aquém o esperado, sendo mais interessante investir em títulos do Tesouro, por exemplo. Mesmo assim, este plano de negócios servirá para direcionar esforços da empresa para tal empreendimento.

Assim, ficou mais fácil visualizar os diferenciais do portal frente à concorrência, podendo assim identificar seus pontos fortes e fracos, permitindo que ações possam ser desenhadas a fim de reforçá-los e minimizá-los, respectivamente. Adotando posturas gerenciais como estas, acredita-se que a empresa estará mais bem preparada para

aproveitar novas oportunidades em seu futuro, e que, com um produto de qualidade e com um atendimento diferenciado aos associados, o projeto pode ter êxito.

Vale ressaltar que um plano de negócios diz respeito não só a administração, mas sim à multidisciplinaridade de conhecimentos exigidos para que se possa fazer o plano e também gerenciar o empreendimento. Se utilizarmos como exemplo o portal na internet, o conhecimento de programação, *webdesign*, atendimento ao público, além de administração propriamente dita são disciplinas quase que obrigatórias para que se obtenha sucesso neste mercado.

Todo o levantamento e análise de dados necessários para este estudo mostrou que é necessário um extenso planejamento antes de se empreender qualquer negócio. Desta forma, ficam mais claros os motivos pelos quais muitas empresas acabem fechando as portas em menos de dois anos, pois muitos empreendedores assumem de forma equivocada ter o conhecimento técnico do o negócio e que este conhecimento é o suficiente para geri-lo. No entanto, com a elaboração deste plano foi possível verificar a grande complexidade que se exige na abertura de um empreendimento. Desta forma, este conhecimento torna-se muito importante para que o negócio prospere e que seu empreendedor possa ver de forma global o mercado em que está inserido e seja capaz de definir sua estratégia de acordo com os seus objetivos.

Assim sendo, este trabalho contribuiu de forma decisiva para o autor e o principal objetivo foi alcançado, possibilitando que este aprofunde o seu conhecimento acerca dos aspectos que são necessários para a abertura de uma empresa e sua posterior administração.

Fica claro que a elaboração de um plano de negócios é um fator imprescindível para o sucesso de um empreendimento. Concluímos então que esta prática deve ser disseminada entre todos os empreendedores que desejam abrir um negócio próprio, para que estes possam alcançar o êxito em suas iniciativas. Este trabalho tem o objetivo de colaborar tanto quanto possível para que os futuros empreendedores tenham maior segurança no momento de dar os primeiros passos em seus negócios e estes tornem-se cada vez mais longevos.

7. REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio **eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa: do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2006.

ARROYO, Cristiane Sonia; CAMARGO JUNIOR, Alceu Salles; MERLO, Edgar Monforte; SCANDIUZZI, Fernando. **Uma análise das preferências de consumidores no comércio eletrônico.** FACEF Pesquisa, v. 9, p. 5-16, 2006. Disponível em: http://www.facef.br/facefpesquisa/2006/nr1/v9n1artigo1.pdf. Acesso em outubro de 2011.

CÉ, Sandro; OLIVEIRA, Miriam. **Plano de Negócios: A Seleção de Novos Empreendimentos Pelas Incubadoras de Negócios na Internet**. REAd – Ed. 33 Vol. 9 No. 3, mai-jun 2003. Disponível em: http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/viewFile/15586/9255, acesso em novembro de 2011.

Comitê Gestor da internet (CGI): **Perfil da Internet.** Disponível em http://www.cgi.br/publicacoes/artigos/artigo7.htm. Acesso em novembro de 2011.

ComScore: **Pesquisa dos usuários de internet.** Disponível em: http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2010/6/comScore_Expands_Capabilities_in_Brazil. Acesso em outubro de 2011.

DEITEL, H. M.; DEITEL, P. J.; STEINBUHLER, K. **E-business e e-commerce para administradores**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreenda nos Finais de Semana (E Fique Rico).** Coleção 101 Maneiras. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

EA-UFRGS. Equipe da Biblioteca da Escola de Administração. **Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.** Disponível em: http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca/docs/normas%202007_2111_19h.pdf. Acesso em novembro de 2011.

E-BIT EMPRESA. **Pesquisa WebShopers.** 22. Ed. Disponível em: http://www.webshoppers.com.br/webshoppers/WebShoppers22.pdf. Acesso em outubro de 2011.

EXAME. **Pesquisa sobre o perfil do usuário de internet no Brasil.** Disponível em: http://exame.abril.com.br/blogs/zeros-e-uns/2010/06/30/o-perfil-do-usuario-de-internet-no-brasil-segundo-a-comscore/. Acesso em outubro de 2011.

EXAME. **Universitário é o melhor empreendedor?.** Disponível em: http://exame.abril.com.br/pme/noticias/universitario-melhor-empreendedor-557261. Acesso em novembro de 2011.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Pesquisa: Comércio Eletrônico no mercado brasileiro**. Disponível em**:** http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/interna/Sobre/Pesquisa%20FGV-EAESP%20de%20Comércio%20Eletrôncio%202010.pdf. Acesso em novembro de 2011.

GALESNE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime E.; LAMB Roberto. **Decisões de investimento da empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

IBOPE MÍDIA, **Estudo do IBOPE Mídia revela que as redes sociais são acessadas na mesma intensidade pelas classes AB e C**, disponível em: http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=IBOPE+M%EDdia&docid=BE9D1A37541BCDDD832577D10042BEB9. Acesso em novembro de 2011.

IBOPE NIELSEN ONLINE **– 73,9 milhões de pessoas tem acesso à internet no Brasil**. 18 de março de 2011. Disponível em: http://.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=6&proj=PortalIBOPE&pub=T&nome=home_materia&db=caldb&docid=EA0526673CE1740D832578570054B23B. Acesso em novembro 2011

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. B. **Eletronic Commerce: a manager's guide**. Reading, MA: Addison Wesley, 1997.

KOTLER (2010), Entrevista disponível em: http://www.publistorm.com/kotler-e-as-midias-sociais/. Acesso em out 2011.

LEDFORD, Jerri L. SEO - **Otimização para mecanismos de Busca Bíblia**. [Tradução marcelo Santos] 1a edição. Rio de janeiro: Alta Books, 2008.

PAVANI, Cláudia. **Elaboração de um Plano de Negócios**. Softex, 1997.

ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988 [1934].

SEBRAE, Serviço de apoio às micros e pequenas empresas. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf. Acesso em novembro de 2011

sembrasil: **Mercado SEM.** Disponível em: http://sembrasil.com.br/conteudo/14/Mercado-SEM.html. Acesso em novembro de 2011.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: http://www.scribd.com/doc/2367267/DA-SILVA-MENEZES-2001-Metodologia-da-pesquisa-e-elaboracao-de-dissertacao. Acesso em novembro de 2011.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

U.S. Small Business Administration: **Escrevendo um plano de negócios.** Disponível em: http://www.sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business/starting-business/writing-business-plan. Acesso em outubro de 2011.

YIN, R. K. (2005) - **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman.