

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO
DOS VINHEDOS – CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

EVELYN FERNANDA FRANCO

**ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA E MERCADOLÓGICA PARA CRIAÇÃO
DE UM *E-COMMERCE* NO SEGMENTO DE MÓVEIS**

BENTO GONÇALVES

2021

EVELYN FERNANDA FRANCO

**ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA E MERCADOLÓGICA PARA
IMPLEMENTAÇÃO DE UM *E-COMMERCE* NO SEGMENTO DE MÓVEIS**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC 1: Prof. Dr. Deonir de Toni

Orientador TCC 2: Prof. Dr. Deonir de Toni

BENTO GONÇALVES

2021

EVELYN FERNANDA FRANCO

**ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA E MERCADOLÓGICA PARA
IMPLEMENTAÇÃO DE UM *E-COMMERCE* NO SEGMENTO DE MÓVEIS**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em _____ / _____ / _____

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Dr. Deonir de Toni
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Me. Gilberto Hummes
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico este trabalho à minha família que me apoiou e acompanhou cada passo dessa jornada, aos meus colegas que me ajudaram na trajetória acadêmica e aos professores que proporcionaram o conhecimento, em especial ao meu orientador Professor Dr. Deonir de Toni.

Resumo

O presente trabalho apresenta um estudo de viabilidade para a implantação de uma loja virtual no segmento de móveis para atendimento em todo território nacional. Para alcançar o objetivo, foi realizada a revisão da literatura sobre empreendedorismo e suas características, bem como a perspectiva que se tem sobre o segmento e cenário atual que envolve as vendas no meio digital. Com objetivo de coletar dados sobre o perfil do público-alvo e aceitação da proposta, foi realizada uma pesquisa quantitativa estatística. Após a realização da pesquisa, os dados foram analisados, chegando à conclusão de que o negócio tem potencial para atuar e competir no mercado digital. Foi realizado um estudo com as limitações do microambiente e macroambiente. Ainda, este projeto apresentou um plano de negócios para verificar a viabilidade do projeto. A partir do plano de negócios, foi realizado um planejamento estratégico para empresa, contemplando o plano mercadológico, plano operacional, plano de recursos humanos e as projeções financeiras através do plano financeiro, que permitem avaliar o investimento através de três cenários: otimista, realista e pessimista. No trabalho estendeu-se também os planos de contingência, para verificar os principais resultados desse novo negócio e suas limitações. Após as análises conclui-se a viabilidade de implantação do negócio proposto nos cenários apresentados.

Palavras-chave: empreendedorismo; *E-commerce*; pesquisa de marketing; viabilidade; planejamento estratégico; móveis.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Motivos para constituição da empresa | 21 |
| Figura 2 – Mapeamento do caminho do consumidor ao longo dos cinco As | 30 |
| Figura 3 – Evolução do comércio <i>online</i> brasileiro | 33 |
| Figura 4 – Índice de faturamento <i>E-commerce</i> no período de janeiro/2019 até janeiro/2021..... | 34 |
| Figura 5 – Acesso a <i>sites</i> de <i>E-commerce</i> brasileiro em 2020..... | 35 |
| Figura 6 – Principais segmentos de lojas que têm crescimento expressivo em 2020 | 36 |
| Figura 7 – Evolução da quantidade de consumidores do <i>E-commerce</i> | 37 |
| Figura 8 – Os 10 Maiores Mercados do <i>E-commerce</i> no Brasil | 38 |
| Figura 9 – Relatório Setores do <i>E-commerce</i> no Brasil - Casa & Móveis | 39 |
| Figura 10 – Número de acessos a principais <i>sites</i> do segmento | 40 |
| Figura 11 – Modelo de negócio Canvas..... | 46 |
| Figura 12 – Canvas do negócio proposto..... | 46 |
| Figura 13 – Modelo Dropshipping | 47 |
| Figura 14 – Layout de teste - <i>site</i> | 50 |
| Figura 15 – Questionário - Faixa etária dos entrevistados | 54 |
| Figura 16 – Questionário - Gênero dos entrevistados..... | 55 |
| Figura 17 – Questionário - Escolaridade dos entrevistados | 55 |
| Figura 18 – Questionário - Renda mensal dos entrevistados..... | 56 |
| Figura 19 – Questionário - Número de moradores dos entrevistados..... | 56 |
| Figura 20 – Questionário - Quantidade de filhos dos entrevistados | 57 |
| Figura 21 – Questionário - Estado civil dos entrevistados..... | 57 |
| Figura 22 – Questionário - Considerações na hora de comprar Móveis | 58 |
| Figura 23 – Questionário - Frequência de visita a lojas virtuais | 59 |
| Figura 24 – Questionário - Principais meios para acesso a conteúdos..... | 60 |
| Figura 25 – Questionário - Conteúdos que gosta de ver..... | 61 |
| Figura 26 – PIB do Brasil cresce 1,2% no 1º trimestre e volta ao patamar pré-pandemia..... | 66 |
| Figura 27 – Evolução do PIB no Brasil..... | 67 |
| Figura 28 – Matriz de análise SWOT | 71 |
| Figura 29 – Diferenciais | 73 |
| Figura 30 – Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade | 77 |

| | |
|---|-----|
| Figura 31 – Princípios da Segmentação | 79 |
| Figura 32 – Participação no faturamento total do <i>E-commerce</i> no Brasil..... | 80 |
| Figura 33 – Desempenho por categoria | 81 |
| Figura 34 – Participação por Gênero | 82 |
| Figura 35 – Vendas do <i>E-commerce</i> | 83 |
| Figura 36 – Evolução de pedidos..... | 83 |
| Figura 37 – Períodos de maior venda <i>E-commerce</i> | 85 |
| Figura 38 – Logomarca Laza <i>Shop</i> | 88 |
| Figura 39 – Variedade de produtos | 89 |
| Figura 40 – Anúncio Google ADS - orçamento | 94 |
| Figura 41 – Fluxograma de Operações..... | 103 |
| Figura 42 – Layout <i>site</i> | 104 |
| Figura 43 – Plano de ação - Recurso Humanos..... | 110 |
| Figura 44 – Balanço Inicial | 112 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|------|
| Tabela 1 – Motivações dos empreendedores iniciantes..... | 22 |
| Tabela 2 – Taxa de sobrevivência por anos de observação - Brasil e regiões 2008-2018 | 25 |
| Tabela 3 – Preço dos produtos | 91 |
| Tabela 4 – Estrutura de custos..... | 92 |
| Tabela 5 – Materiais de expediente | 105 |
| Tabela 6– Custos fixos..... | 113 |
| Tabela 7 – Custos Variáveis..... | 113 |
| Tabela 8 – Despesas de Marketing..... | 114 |
| Tabela 9 – Despesas com comissões..... | 114 |
| Tabela 10 – Despesas Administrativas | 1175 |
| Tabela 11 – DRE ano 1 | 117 |
| Tabela 12 – DRE anos 2 a 5 | 118 |
| Tabela 13 – Fluxo de caixa - Ano 1 | 119 |
| Tabela 14 – Fluxo de caixa - anos 2 a 5 | 120 |
| Tabela 15 – DRE cenário realista - anos 1 a 5..... | 121 |
| Tabela 16 – DRE cenário otimista - anos 1 a 5..... | 1212 |
| Tabela 17 – DRE cenário pessimista - anos 1 a 5 | 1213 |
| Tabela 18 – Valor presente líquido (VPL) | 124 |
| Tabela 19 – Taxa interna de retorno (TIR) | 125 |
| Tabela 20 – <i>Payback</i> - três cenários | 125 |
| Tabela 21 – Ponto de equilíbrio (PE) | 126 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Resumo da fundamentação teórica..... | 43 |
| Quadro 2 – Análise SWOT - negócio proposto | 71 |
| Quadro 3 – Previsão de vendas em Quantidade - 05 anos..... | 86 |
| Quadro 4 – Canais de venda..... | 99 |
| Quadro 5 – Plano de ação..... | 101 |
| Quadro 6 – Plano de ação operacional | 108 |
| Quadro 7 – Simples Nacional..... | 111 |
| Quadro 8 – Retorno sobre as vendas (RSV)..... | 124 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 12 |
| 2 TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS | 14 |
| 2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA..... | 14 |
| 2.2 OBJETIVOS | 15 |
| 2.3 JUSTIFICATIVA | 16 |
| 3 REVISÃO DA LITERATURA | 18 |
| 3.1 EMPREENDEDORISMO: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS..... | 18 |
| 3.1.2 Motivação para empreender no brasil | 19 |
| 3.1.3 Ciclo de vida das empresas brasileiras..... | 23 |
| 4 MARKETING DIGITAL | 26 |
| 4.1 NOVOS MODELOS DE MARKETING NA ECONOMIA DIGITAL | 27 |
| 4.1.2 Comércio <i>online</i> | 32 |
| 4.1.3 Varejo de móveis <i>online</i> | 37 |
| 4.1.4 Case MadeiraMadeira..... | 40 |
| 4.1.5 Resumo da fundamentação teórica..... | 42 |
| 5 CANVAS | 44 |
| 5.1 CONCEITO DE CANVAS..... | 44 |
| 5.2 CANVAS DO NEGÓCIO PROPOSTO | 46 |
| 5.3 PROPOSTA DE VALOR | 48 |
| 5.3.1 Missão e objetivos | 48 |
| 5.4 MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL..... | 49 |
| 6 PESQUISA DE MARKETING | 51 |
| 6.1 OBJETIVOS DA PESQUISA DE MARKETING | 51 |
| 6.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 51 |
| 6.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO..... | 53 |
| 6.4 PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS..... | 53 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 6.5 | RESULTADOS DA PESQUISA | 54 |
| 6.5.1 | Análise dos dados secundários..... | 54 |
| 6.5.2 | Análise dos dados primários | 54 |
| 7 | ANÁLISE DO CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO..... | 63 |
| 7.1 | MICROAMBIENTE | 63 |
| 7.1.2 | Clientes | 63 |
| 7.1.3 | Fornecedores..... | 63 |
| 7.1.4 | Concorrentes | 63 |
| 7.1.5 | Entidades regulamentadoras | 64 |
| 7.2 | MACROAMBIENTE | 65 |
| 7.2.1 | Aspectos econômicos | 65 |
| 7.2.2 | Fatores políticos-legais | 67 |
| 7.2.3 | Fatores tecnológicos | 68 |
| 7.2.4 | Fatores sociais | 69 |
| 7.3 | OPORTUNIDADES E AMEAÇAS | 70 |
| 7.4 | ANÁLISE SWOT | 70 |
| 8 | PLANO MERCADOLÓGICO | 76 |
| 8.1 | SEGMENTOS DE CLIENTES | 76 |
| 8.2 | ANÁLISE DE MERCADO | 82 |
| 8.3 | PRODUTO | 86 |
| 8.4 | PREÇO..... | 90 |
| 8.5 | COMUNICAÇÃO | 92 |
| 8.6 | PRAÇA..... | 96 |
| 8.7 | RELACIONAMENTO COM CLIENTES..... | 99 |
| 8.8 | PLANO DE AÇÃO MERCADOLÓGICO | 100 |
| 9 | PLANO OPERACIONAL | 102 |
| 9.1 | PROCESSOS..... | 102 |
| 9.2 | ATIVIDADES TERCEIRIZADAS E PARCERIAS | 103 |
| 9.3 | INFRAESTRUTURA E LAYOUT | 104 |
| 9.4 | GESTÃO DOS ESTOQUES..... | 105 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 9.5 | CAPACIDADE PRODUTIVA | 105 |
| 9.6 | INFORMAÇÕES..... | 106 |
| 9.7 | MANUTENÇÃO..... | 107 |
| 9.8 | PLANO DE AÇÃO OPERACIONAL | 107 |
| 10 | PLANO DE RECURSOS HUMANOS | 109 |
| 10.1 | ORGANOGRAMA E CARGOS | 109 |
| 10.2 | PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO..... | 109 |
| 10.3 | PROCESSO DE TREINAMENTO | 110 |
| 10.4 | PLANO DE AÇÃO DE RECURSOS HUMANOS..... | 110 |
| 11 | PLANO FINANCEIRO..... | 111 |
| 11.1 | ESTRUTURA LEGAL..... | 111 |
| 11.2 | BALANÇO INICIAL..... | 112 |
| 11.3 | CUSTOS E DESPESAS..... | 112 |
| 11.4 | ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE) | 115 |
| 11.5 | PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA..... | 118 |
| 11.6 | INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA | 120 |
| 11.7 | RETORNO SOBRE AS VENDAS (RSV)..... | 123 |
| 11.8 | VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) E TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)..... | 124 |
| 11.9 | PERÍODO DE RETORNO DO INVESTIMENTO (<i>PAYBACK</i>)..... | 125 |
| 11.10 | PONTO DE EQUILÍBRIO (PE) | 126 |
| 12 | PLANOS DE CONTINGÊNCIA E ANÁLISE DE RISCOS | 127 |
| | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 129 |
| | REFERÊNCIAS..... | 131 |

INTRODUÇÃO

E-commerce, ou comércio eletrônico, caracteriza-se pelas vendas realizadas pela Internet, ofertadas por um fabricante ou revendedor por meio de uma plataforma virtual (SAMPAIO, 2019).

O crescimento do *E-commerce* em razão da pandemia desde 2020 tem se tornado muito positivo para o cenário da economia. Acreditávamos que com a chegada da pandemia, a maioria dos consumidores reduziriam significativamente suas compras, mas o que aconteceu foi exatamente o oposto, os consumidores se adaptaram a um novo estilo de vida, e pessoas que não tinham o costume de efetuar compras em lojas virtuais aderiam a nova plataforma de compra. Como resultado deste novo estilo de compras *online*, as vendas *online* aumentaram 41% em 2020 com relação a 2019 (EBIT 2021, p. 11).

O segmento de casa e decoração registrou em 2020 um aumento de 24% na quantidade de pedidos e 53% no valor de faturamento em relação a 2019, tendo resultados mais positivos que as categorias de roupas e calçados, informática e perfumaria (EBIT 2021, p. 16).

O objetivo desse trabalho é analisar a viabilidade mercadológica e financeira para criação de uma loja virtual voltada para o segmento de móveis.

O tema, problema e objetivo do negócio, bem como a definição dos objetivos específicos e as justificativas para o desenvolvimento do projeto em questão estão apresentadas no capítulo 2.

No capítulo 3, foram tratadas as noções de empreendedorismo, suas principais características, perfil, motivações e o ciclo de vidas das empresas brasileiras.

No capítulo 4, foi apresentado os novos modelos de marketing na economia digital, tratado do comércio *online*, especificado o varejo de móveis *online* e um case de sucesso no segmento.

Em seguida, no capítulo 5, o trabalho abordou o conceito de Canvas, sua aplicação no negócio proposto, a proposta de valor, missão e objetivo e mínimo produto viável.

Após, no capítulo 6 foi elaborado os objetivos da pesquisa de marketing, delineamento da pesquisa, o processo de coleta e análise de dados e aplicação de

pesquisa com 118 questionários quantitativos. As respostas foram tabuladas e analisados os dados secundários e primários para viabilidade mercadológica do negócio proposto e identificação do público-alvo.

No capítulo 7 é apresentado a análise do microambiente e macroambiente, observando o mercado, clientes, aspectos econômicos, sociais, tecnológicos, políticos e legais, além das oportunidades, ameaças e realização da análise SWOT.

O capítulo 8 tratará sobre o plano mercadológico, sendo abordado os segmentos de clientes, análise de mercado, produto, preço, comunicação, praça, relacionamento com clientes, e pôr fim a elaboração do plano de ação mercadológico do negócio com a utilização da ferramenta 5W2H.

No capítulo 9 encontra-se o plano operacional, onde serão tratados os processos de operação através do fluxograma, suas atividades terceirizadas e parcerias, a infraestrutura e layout do *site*, o gerenciamento dos estoques, a capacidade produtiva da proprietária nos processos diários, além do gerenciamento de informações, manutenção dos instrumentos de trabalho e o plano de ação operacional.

Em seguida, o capítulo 10 apresenta o plano de recursos humanos descrevendo o organograma e cargos, processo de recrutamento e seleção, treinamento incluindo o plano de ação.

O capítulo 11 traz o plano financeiro do projeto, sua estrutura legal, balanço inicial da empresa, custos e despesas fixas e variáveis, análise do DRE, projeção do fluxo de caixa e os indicadores de viabilidade financeira RSV, VPL, *Payback* e PE.

Na sequência, o capítulo 12 traz os planos de contingência e análise de riscos.

Finalizando, o capítulo 13 apresenta as considerações finais, com as conclusões obtidas pelo estudo relacionadas ao tema, bem como, afirmação positiva sobre a viabilidade do negócio nos cenários realista, otimista e pessimista.

Por fim, vale ressaltar que a escolha em realizar esta análise se deve ao fato de a autora deste projeto ter iniciado sua jornada como empreendedora no segmento de vendas de móveis pela Internet, tendo como sua maior motivação os resultados encontrados neste trabalho.

2 TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS

O primeiro tópico apresenta a delimitação do tema, definição do problema a ser apresentado, objetivos gerais, objetivos específicos e a justificativa, demonstrando as razões para a elaboração do presente trabalho.

2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Cada vez mais as pessoas escolhem o *E-commerce* para encontrar produtos que gostariam e ter uma boa experiência de compra. De acordo com o relatório de novos hábitos do Mercado Pago (2020), o *E-commerce* brasileiro em 2019 teve um faturamento 16% maior que em 2018, alcançando valor de R\$ 61,9 bilhões no fechamento do ano, já seguindo dados da NuvemShop (2020) com dados fornecidos pelo eMarketer, o *E-commerce* em 2020 atingiu faturamento de R\$ 4,28 trilhões, representando crescimento de 27,6% em relação ao ano de 2019.

Simões (2020) apresenta um resumo sobre a pesquisa apresentada durante o Fórum Anual de Inovação para América Latina e Caribe, que indicam que os brasileiros em 2020 aumentaram 48% suas compras *online* durante a pandemia e 7% destes compraram pela Internet pela primeira vez.

Segundo relatório *E-commerce* no Brasil realizada pela Conversion (2021), em 2020 os *sites* de *E-commerce* tiveram 19,39 bilhões de acessos no Brasil, sendo o ano mais importante para o comércio eletrônico. Dentro os 15 setores analisados, o setor de Casa & Móveis que será o setor objetivo desta pesquisa, obteve uma participação de 3,55% dos acessos e ficou em 3º lugar na categoria com maior crescimento no número de acessos desde o início da pandemia, atingindo uma média de crescimento em 160% durante o período de fevereiro/2020 a janeiro/2021.

Devido a crescente procura por produtos e serviços através da Internet, as vendas *online* estão cada vez mais presentes na vida do consumidor. O consumidor busca maior praticidade e através da Internet encontra maior facilidade em comparar preços, disponibilidade, prazo de entrega e avaliações, tanto do vendedor como do produto.

Para vender pela Internet, é necessário que o empreendedor se dedique além da oportunidade ou necessidade. O empreendedor deverá especialmente estar

ligado à realização pessoal, transformando produtos e serviços em experiências à sociedade, além de assumir riscos.

Quem empreende está sempre visando ao futuro e à construção de algo novo que vai melhorar a vida das pessoas, de preferência com soluções criativas, inovadoras e sustentáveis. O resultado maior da atividade empreendedora leva à geração de valor, riqueza e à transformação do ambiente no qual vivemos. Os empreendedores mudam o mundo e são os grandes propulsores do desenvolvimento econômico (DORNELAS, 2014, p. 32).

Nesse sentido o empreendedor precisa manter-se informado sobre o mercado, novas tecnologias e principalmente antecipar-se os novos nichos de mercado. Além de manter-se constantemente atualizado, dentre as 10 características essenciais do empreendedor desenvolvido pelo Sebrae (2019) pode-se destacar a persistência, correr riscos calculados, ter comprometimento e principalmente manter a qualidade e eficiência, afinal, os consumidores estão cada vez mais exigentes e as experiências negativas podem propagar-se muito rapidamente.

O planejamento e análise da viabilidade de um plano de marketing se faz necessário para reduzir riscos e incertezas, uma vez que uma boa fatia do mercado de vendas *online* já está sendo explorada. O empreendedor precisa coletar e analisar dados para tomar decisões que criem diretrizes na empresa, a fim de conduzir seu novo negócio ao sucesso empresarial e por fim torná-lo lucrativo. Para isso, lembra Kotler (2000, p. 33) “o produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor”.

Sendo assim, qual é a viabilidade de abertura de um novo *E-commerce* no seguimento de móveis?

2.2 OBJETIVOS

O objetivo geral é identificar a viabilidade financeira e mercadológica para a criação de um *E-commerce* no segmento de móveis. Perante o exposto, são definidos como objetivos específicos:

- a) Realizar uma pesquisa de mercado para compreender melhor o comportamento do comprador de móveis;

- b) Identificar os aspectos logísticos e sua viabilidade;
- c) Aplicar e apresentar pesquisa de marketing;
- d) Analisar a viabilidade financeira deste *E-commerce*.

2.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho analisa a viabilidade financeira e mercadológica para a criação de um *E-commerce* no segmento de móveis. Este projeto faz-se importante para atingir os objetivos gerais e específicos devido à grande demanda e busca crescente por consumidores em efetuar suas compras *online* com maior conforto e praticidade.

Durante o cenário pandêmico com isolamento social em que a sociedade está vivendo, os brasileiros necessitaram adaptar alguns hábitos de vida e consumo, dentre estes novos hábitos, as compras *online* se destacaram de forma muito positiva, de acordo com levantamento feito por EY Parthenon (2020) com exclusividade para revista VEJA, como consequência de todo varejo de consumo considerado "não essencial" 62% dos brasileiros estão visitando menos lojas físicas e 39% aumentaram suas compras *online* de produtos variados.

Segundo dados obtidos pelo relatório Ebit (2021) em 2020 o *E-commerce* obteve 17,9 milhões de consumidores, representando um crescimento de 23% em relação ao ano anterior. Destes 17,9 milhões, 13 milhões foram consumidores novos, além disso, há uma grande oportunidade para que novos consumidores retornem a comprar mais vezes, já que 83% dos novos consumidores declararam que voltariam a fazer compra *online*, indicando que o *E-commerce* está em ascensão.

O *E-commerce* chegou em 2020 a marca histórica de mais de R\$ 87 bilhões de vendas, registrando crescimento de 41% com relação ao ano anterior (EBIT, 2021).

A principal motivação para sustentar o presente projeto de pesquisa baseia-se na experiência que adquiri trabalhando durante sete anos no setor comercial interno em uma fábrica de móveis. Ao longo dos anos adquiri muito conhecimento sobre a área comercial de móveis, tendo maior admiração e conhecimento no segmento de comércio *online*. Por tratar de um segmento de venda em constante crescimento, a probabilidade de sucesso seguindo as diretrizes de pesquisa e análise é grande.

Empreender também pode trazer mais riscos, mas é uma ótima oportunidade de colocar em prática todo aprendizado sobre o negócio.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo abordará o conceito de empreendedorismo, suas características, motivações e ciclo de vida. Procurou-se identificar, na literatura, aspectos empreendedores capazes de promover o desenvolvimento ou o declínio de pequenas empresas, fundamental na vida econômica e social do país.

3.1 EMPREENDEDORISMO: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Chiavenato (2021) descreve o empreendedor como aquele indivíduo capaz de fazer as coisas acontecerem, favorecido de forte empatia para negócios e alta capacidade de aproveitar oportunidades as vezes não definidas. Dotado com forte arsenal, consegue transformar ideias em realidade para benefício próprio e a comunidade. O autor completa descrevendo o empreendedor como um indivíduo com alto nível de energia, imaginação e perseverança, habilitado a transformar uma ideia simples em algo concreto com resultados bem-sucedidos.

Neste sentido, empreender é inovar, é a capacidade de executar novas ideias, a fim de deixar um legado ao desenvolvimento econômico.

Ser empreendedor na visão de Ferreira, Santos e Serra (2010) é aquele que toma iniciativa para criar algo, que disponibiliza seu tempo e seus esforços para realizar o empreendimento e garantir seu sucesso, toma como recompensa o reconhecimento, realização pessoal e financeira e ainda assume riscos de insucesso, sejam eles financeiros, sociais ou emocionais.

Portanto, o empreendedorismo pode ser compreendido pela capacidade de uma pessoa em identificar oportunidades e melhorias através do desenvolvimento de uma solução, utilizando os recursos possíveis para realizar qualquer projeto pessoal, organizacional ou que gere impactos à sociedade. É assumir um comportamento de proatividade diante de questões que precisam ser resolvidas.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado (DORNELAS, 2018, p. 8).

As atitudes, características e comportamentos dos empreendedores interferem diretamente no processo produtivo das organizações e da sociedade.

Para Dornelas (2018) as características dos empreendedores de sucesso são: visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, determinados, dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipes, bem relacionados (networking), organizados, planejam, planejam e planejam; possuem conhecimento, assumem riscos calculados e por fim criam valor para a sociedade.

Outro autor, Ferreira, Santos e Serra (2010) destacam tais características: ter vontade de trabalhar duro, ser capaz de esquecer o salário mensal, além do descanso semanal remunerado e as férias pagas por terceiros. Assumir responsabilidades e desafios extensos, ser capaz de definir metas e objetivos certos, tomar decisões, expandir as maneiras de organizar o trabalho, ser orgulhoso pelo que faz, ter habilidade de comunicação e interação social, preservar as boas relações interpessoais e ser um auto propulsor.

Dentre estas características citadas pelos autores, pode-se realçar que todos possuem características e habilidades naturais e outras podem ser desenvolvidas ao longo da formação profissional.

Um empreendedor precisa se antecipar nas oportunidades de negócios, sejam elas de produtos ou serviços, além de ser proativo e estar preparado para situações adversas como, por exemplo, ações durante uma crise.

Persistência é uma das características fundamentais ao empreendedor, afinal, reavaliar estratégias, mudar meta e traçar novos objetivos, onde a desistência é a última opção.

Todo empreendedor assume riscos, sejam eles econômicos, de estrutura ou fornecimento, no entanto, os riscos precisam ser calculados e planejados, de forma que as consequências negativas não afetem a administração e a continuação do negócio.

3.1.2 Motivação para empreender no Brasil

Não basta apenas empreender, é preciso que o negócio seja sustentável para tornar-se duradouro. Para Dornelas (2018) a decisão de empreender pode surgir por

dois processos motivadores: Necessidade ou Oportunidade. A decisão baseada na oportunidade é aquela em que o novo empreendedor sabe onde quer chegar, planeja a criação da empresa tendo em mente o crescimento, a geração de empregos e riqueza que deseja alcançar, estando diretamente ligado ao desenvolvimento econômico. A segunda definição baseada na necessidade está ligada a aventura pelo desconhecido, por falta de opção em não encontrar alternativas, neste caso, os negócios costumam ser criados com pouco ou nenhum conhecimento do segmento, muitas vezes sem planejamento e contando com pouco investimento.

O processo de empreender que resulta em novas empresas é muito idiossincrático aos indivíduos, às circunstâncias e aos momentos. À decisão de empreender está implícito um desejo de mudança, a qual envolve a transformação de um estilo de vida (possivelmente de trabalho dependente) em um outro diferente (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010, p. 27).

O Serviço de Apoio as Micros e Pequenas Empresas - Sebrae (2007) realizou uma pesquisa para apurar os principais motivos que levaram os brasileiros a desejar empreender no seu próprio negócio. Nesta pesquisa foram levantadas as motivações com 14.181 empresas criadas entre 2003 e 2005, das quais 13.428 continuam ativas e 753 já estavam extintas durante o período de apuração.

Conforme Figura 1, 60% das empresas ainda ativas relataram que a maior motivação era o desejo de ter o próprio negócio, em seguida 43% das empresas ativas identificaram uma oportunidade de negócio. Outro dado significativo dos motivos apresenta que 47% das empresas extintas haviam destacado que sua maior motivação para constituição da empresa estava relacionada ao desejo de aumentar renda/melhorar de vida, ou seja, 47% das empresas já extintas não conseguiram este êxito durante o período de apuração da pesquisa. Também é possível destacar que 30% das empresas ativas se motivaram por ter experiência anterior, diferente das 19% das empresas extintas que apresentaram o mesmo motivo, ou seja, pode-se perceber que há uma relação muito boa entre a sobrevivência da empresa no período e sua experiência anterior (SEBRAE, 2007, p. 27).

Figura 1 – Motivos para constituição da empresa



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2007, p. 21)

Outro levantamento importante desenvolvido sobre a motivação para o brasileiro empreender foi desenvolvido pelo consórcio Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil – GEM. Segundo levantamento do GEM (2020, p. 56-57) foram entrevistados 2.000 indivíduos com idade entre 18 e 64 anos sobre as razões para iniciar um novo negócio e quatro afirmações foram apresentadas: i) “para ganhar a vida porque os empregos são escassos”, ii) “para fazer diferença no mundo”, iii) “para constituir uma grande riqueza ou renda muito alta” e iv) “para continuar uma tradição familiar”. Também foram separados em três grupos de empreendedores, sendo eles:

- a) Empreendedores nascentes são aqueles que estão envolvidos no processo ou proprietário, sendo que este ainda não efetuou nenhum pagamento de salário, pró-labore ou qualquer outra forma de remuneração por mais de três meses.
- b) Empreendedores novos são os donos do novo negócio que já remuneraram os proprietários por um período superior a três meses e inferior a 42 meses.
- c) Empreendedores estabelecidos: administradores e proprietários de um negócio consolidado, com pagamentos de remunerações por um período superior a 42 meses.

Os resultados apresentados na Tabela 1 mostram que 79,8% dos empreendedores nascentes destacaram mais de uma motivação e 88,7% responderam que sua maior motivação foi “para ganhar a vida porque os empregos estão escassos”, fortalecendo ainda mais que os novos empreendedores levam em consideração múltiplos fatores, compreendendo também o principal motivo de necessidade para se iniciar um novo negócio. Em seguida, podemos observar o segundo motivo: “para fazer a diferença no mundo” com 65,3% dos resultados, após “para construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta” com 45,6% e por fim, “para continuar uma tradição familiar” representou 30,4% dos empreendedores nascentes.

Tabela 1 – Motivações dos empreendedores iniciantes

| Motivações | % dos empreendedores | | |
|---|----------------------|-------|----------|
| | Nascentes | Novos | Iniciais |
| mais de uma motivação | 79,8 | 66 | 70,8 |
| apenas uma motivação | 20,2 | 34 | 29,2 |
| Total | 100 | 100 | 100 |
| Tipos de motivação | Nascentes | Novos | Iniciais |
| Para continuar a tradição familiar | 30,4 | 25,2 | 26,6 |
| Para construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta | 45,6 | 32,4 | 36,9 |
| Para fazer diferença no mundo | 65,3 | 44,7 | 51,4 |
| Para garantir a vida porque os empregos são escassos | 88,7 | 88,4 | 88,4 |

Fonte: Adaptado de GEM (2020)

Ao longo dos últimos anos, a sociedade vem sofrendo grande mudanças nas áreas políticas, sociais, econômicas e tecnológicas, apesar do cenário de incertezas, o empreendedorismo no Brasil vem crescendo. Segundo relatório elaborado pelo GEM (2020, p. 9) em 2019 o Brasil apresentou um cenário extremamente positivo para o empreendedorismo, atingiu a 2ª maior Taxa de Empreendedorismo Total, significando que 38,7% da população adulta estava envolvida de alguma forma com a atividade empreendedora. Como parte deste resultado tão significativo, o Sebrae teve papel fundamental nos resultados, em 2019 23,3% da população adulta era empreendedor ou estava envolvido em uma empresa com até 3,5 anos e/ou envolvido na criação de um, significando a maior taxa de empreendedorismo inicial em 20 anos. Em 2002 apenas 13,5% da população adulta estava à frente de uma nova empresa. Alguns fatores favoreceram os resultados obtidos, como a

recuperação da economia brasileira em 2019 e a melhora no ambiente dos negócios devido a mudanças recentes na legislação brasileira como a flexibilidade aos contratos de trabalho, além da não exigência de alvará de funcionamento para 10 atividades de baixo risco.

3.1.3 Ciclo de vida das empresas brasileiras

O modo como o empreendedor comanda seu negócio é elemento determinante no ciclo de vida da empresa. Ao longo do tempo, o empreendedor precisa tomar inúmeras decisões que trazem consequências para o sucesso ou fracasso do negócio.

Toda grande empresa começou pequena em sua origem. Como um bom empreendedor que soube arriscar e ser assertivo, venceu. O êxito no negócio fez com que o empreendimento crescesse e se estabelecesse perante a concorrência. Mas para chegar ao êxito, as grandes corporações bem-sucedidas passaram por várias fases no seu ciclo de vida. Chiavenato (2021) descreve as fases a seguir:

- a) Fase pioneira: pode ser representada pelo registro da empresa no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ, essa fase ocorre quando o negócio é iniciado, onde o investidor inicia a contratação de trabalhadores ou será o próprio colaborador ativo. Os processos ainda não estão bem estabelecidos e a empresa realiza várias mudanças. Também neste momento ocorrem os investimentos em aquisição de estoques e treinamento, além da divulgação dos produtos e serviços oferecidos. Se na fase pioneira a empresa é bem-sucedida, a empresa passa a fase de expansão.
- b) Fase de expansão: é a fase da empresa onde o negócio começa a dar resultado financeiro positivo, expandido suas atividades e suas operações de produção aumentam, onde os consumidores passam a serem clientes. O tempo que esse retorno positivo começa aparecer depende de diversos fatores, dentre eles, o tamanho do negócio, o tipo de serviço ou produto, o investimento inicial e fatores externos como a situação mercadológica atual.
- c) Fase de regulamentação: é a etapa onde a empresa já consegue se sustentar sozinha, já possui uma clientela fiel e já detém uma boa fatia

do mercado, esta fase pode durar um longo período. É nesta fase que a empresa desenvolve estratégias para melhorar os níveis de lucratividade, observa as novas tendências, realiza mudanças para eliminar ou diminuir custos desnecessários e conquistar novos clientes. Nesta fase a empresa já tem definido as rotinas e processos de trabalho, garantindo a coordenação dos processos de produção, vendas e faturamento.

- d) Fase de burocratização: parte do ciclo da empresa onde as operações internas necessitam de um conjunto de regras, procedimentos e controles burocráticos para definir os padrões para lidar com eventuais problemas relacionados a atividade de trabalho. Nesta fase desenvolve-se a hierarquia de comando, divisão de trabalho especializado e a impessoalidade das relações entre os funcionários. A empresa desenvolve mecanismos de controle, dificultando assim a flexibilização nas mudanças e inovações, tornando o empreendimento mais suscetível à crise burocrática.
- e) Fase de flexibilização: representa o momento em que a empresa precisa readaptar suas estratégias e resolver problemas relacionados a inovação, é o momento em que a clientela começa a se afastar devido a seus serviços e produtos ultrapassados, concorrentes mais acirrados e o lucro está diminuindo. Este período é onde a empresa precisa fazer nova avaliação sobre suas estratégias.

O momento mais importante para levar o empreendimento ao sucesso, é conseguir passar da primeira fase de introdução, também conhecida como a fase da sobrevivência. No início, as empresas costumam estar mais frágeis, com pouca visibilidade e seus rendimentos talvez ainda não tenham acontecido. Como parte do estudo sobre a sobrevivência das empresas brasileiras, o IBGE (2018) lançou estudo sobre as taxas de sobrevivência das empresas criadas em 2011, durante o período de 2008 até 2018.

Observa-se na Tabela 2 que 81,5% das empresas nascidas em 2008 permaneceram abertas após o primeiro ano e no final dos 10 anos de observação, apenas 25,3% das empresas sobreviveram. A maior taxa de sobrevivência considerando todos os anos e observação é a Região Sul, seguindo as regiões

Sudeste, Centro-oeste e Norte. A região norte do Brasil foi a que teve mais fechamentos de lojas após o primeiro ano com 74,3%, e a região onde apenas 19,9% das empresas permaneceram ativas após 10 anos. Já a região Sul obteve os melhores percentuais, após um ano de nascimento 82,8% das empresas permaneciam ativas e após 10 anos 28,7% sobreviveram.

Tabela 2 – Taxa de sobrevivência por anos de observação - Brasil e regiões 2008-2018

| Brasil e Regiões | Unidades Locais nascidas em 2008 | Taxa de sobrevivência, por anos de observação | | | | | | | | | |
|------------------|----------------------------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | | 1º ano 2009 (%) | 2º ano 2010 (%) | 3º ano 2011 (%) | 4º ano 2012 (%) | 5º ano 2013 (%) | 6º ano 2014 (%) | 7º ano 2015 (%) | 8º ano 2016 (%) | 9º ano 2017 (%) | 10º ano 2018 (%) |
| Brasil | 612.954 | 81,5 | 70,7 | 60,8 | 53,6 | 47,5 | 41,2 | 36,8 | 32,7 | 29,4 | 25,3 |
| Norte | 26.735 | 74,2 | 63,1 | 52,2 | 45,3 | 39,3 | 32,9 | 29,3 | 26 | 23,2 | 19,9 |
| Nordeste | 100.195 | 78,7 | 68,1 | 57,7 | 50,4 | 44,5 | 37,5 | 33,7 | 30,1 | 26,9 | 22,9 |
| Sudeste | 303.016 | 82,6 | 71,8 | 62,1 | 54,8 | 48,6 | 42,3 | 37,5 | 33,1 | 29,6 | 25,4 |
| Sul | 127.137 | 82,8 | 72 | 62,5 | 55,7 | 49,8 | 44 | 39,8 | 36,1 | 32,8 | 28,7 |
| Centro-oeste | 55.871 | 81 | 70 | 59,5 | 51,9 | 45,7 | 39,4 | 35 | 31,3 | 27,8 | 23,7 |

Fonte: Adaptado de IBGE (2020)

A fim de analisar os motivos pelos quais as empresas têm sucesso ou fracasso, o Sebrae (2017) realizou um estudo em 2014 com 1.829 entrevistados, sobre a causa mortis nos primeiros 5 anos de vida durante o período de 2007 a 2011. Do total de empresas entrevistadas, 46% dos entrevistados disseram não saber o número de clientes e seus hábitos de consumo, 39% não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir o negócio, 38% não sabiam o número de concorrentes, 61% não procuraram ajuda de pessoas ou instituições para abertura do negócio. Mais da metade não realizaram nenhum planejamento de como a empresa funcionaria com sua ausência. Sobre o fechamento das 526 empresas após 5 anos, 9% das empresas que fecharam alegaram problemas particulares e 7% justificaram problemas com sócios. Os entrevistados alegaram como principal motivo para o fechamento das empresas a falta de capital ou lucro. Apesar dos sentimentos negativos após a perda financeira como frustração, tristeza e mágoa, boa parte dos que fecham voltaram a empreender, como autônomos ou sócios de outras empresas.

4 MARKETING DIGITAL

O conceito de Marketing busca compreender o comportamento do consumidor, para expor novas ideias e soluções ao mercado. A finalidade do Marketing é criar valor ao consumidor, gerando relacionamento lucrativo para ambas as partes.

Profissionais de marketing não criam necessidades: as necessidades existem antes dos profissionais de marketing. Os profissionais de marketing, paralelamente a outras influências da sociedade, influenciam desejos. Eles podem promover a ideia de quem um Mercedes satisfaz a necessidade de status social de uma pessoa. Eles não criaram, entretanto, a necessidade de status social (KOTLER, 2000, p. 33).

O Marketing Tradicional tem como objetivo atingir o maior número de clientes através das técnicas *off-line* de marketing como TV, rádio, materiais impressos, telemarketing, entre outros. Já o Marketing Digital engloba técnicas no meio *online* como *sites*, redes sociais, blogs, streaming, entre outros. O objetivo é atrair e fidelizar clientes, trabalhando de maneira mais específica e abrangente.

O Marketing digital consiste em um conjunto de ações estratégicas pelo meio digital, para conquistar e fidelizar clientes, aumentando a participação da empresa no mercado. Consiste em planos de ação em mídias sociais e outras formas de comunicação, envolvendo todos os dispositivos conectados à Internet. Dessa forma, o marketing digital engloba a prática de promover produtos, serviços ou a própria marca, através da Internet, chegando aos consumidores de forma rápida, personalizada e eficiente (Nogueira, 2014).

Marketing digital é o conjunto de esforços ou atividades de marketing executadas por uma empresa com o objetivo de atrair mais consumidores, se comunicar com eles, criar um relacionamento mais próximo e, principalmente, construir uma identidade de peso no mercado (RODRIGUES, 2017).

A Internet trouxe diversas mudanças no modo como as empresas promovem e comercializam seus produtos e serviços. Com a Internet, é possível alcançar potenciais consumidores, sejam eles por correio eletrônico, *sites*, blogs ou redes sociais. Neste sentido, o marketing digital pode ser compreendido pelo conjunto de estratégias que impulsionam vendas através da utilização de canais digitais. Dahan (2016) destaca os principais aspectos das quatro eras do Marketing:

- a) Marketing 1.0: Durante a Revolução Industrial, o objetivo era a padronização de produtos, otimização de seus processos, para poder oferecer um preço acessível e atingir a massa.
- b) Marketing 2.0: diferente do Marketing 1.0, esta era destaca a satisfação do consumidor, diferenciação dos produtos e relacionamento. As linhas de produtos ficaram mais diversificadas, apresentando variações e mais foco na qualidade, aumentando a possibilidade de escolha do consumidor. Neste período, a preocupação era atingir não só a mente do consumidor, mas também o coração, por meio de um relacionamento.
- c) Marketing 3.0: período da nova onda digital, onde era preciso reconhecer que o consumidor é mais que um simples comprador, o consumidor está mais preocupado com o coletivo e o ambiente e deseja tornar o mundo o lugar melhor. Além da preocupação em atingir a mente e o coração tratado no Marketing 2.0, agora também é necessário atingir o espírito, por meio de justiça social, econômica e ambiental.
- d) Marketing 4.0: engloba todos os aspectos tratados nos períodos anteriores e acrescenta-se a necessidade do meio digital. Os avanços da tecnologia têm afetado as práticas de marketing no mundo todo, assim, novas tendências surgem como a Economia Compartilhada, Marketing de Conteúdo, Internet das Coisas, CRM, uma era que vincula todo meio *online* e *off-line*.

4.1 NOVOS MODELOS DE MARKETING NA ECONOMIA DIGITAL

O desenvolvimento da economia digital faz parte da nova realidade, ela está sendo responsável pelas constantes mudanças de comportamento dos consumidores e das empresas, que buscam promover sua marca de forma mais competitiva no mercado.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam em seu livro Marketing 4.0 o modelo de marketing criado por Elmo Lewis, um dos pioneiros da publicidade e vendas nos Estados Unidos, o modelo AIDA surgiu ainda no século IX, mais especificamente em 1899. AIDA é um nomeacrônimo que significa Atenção,

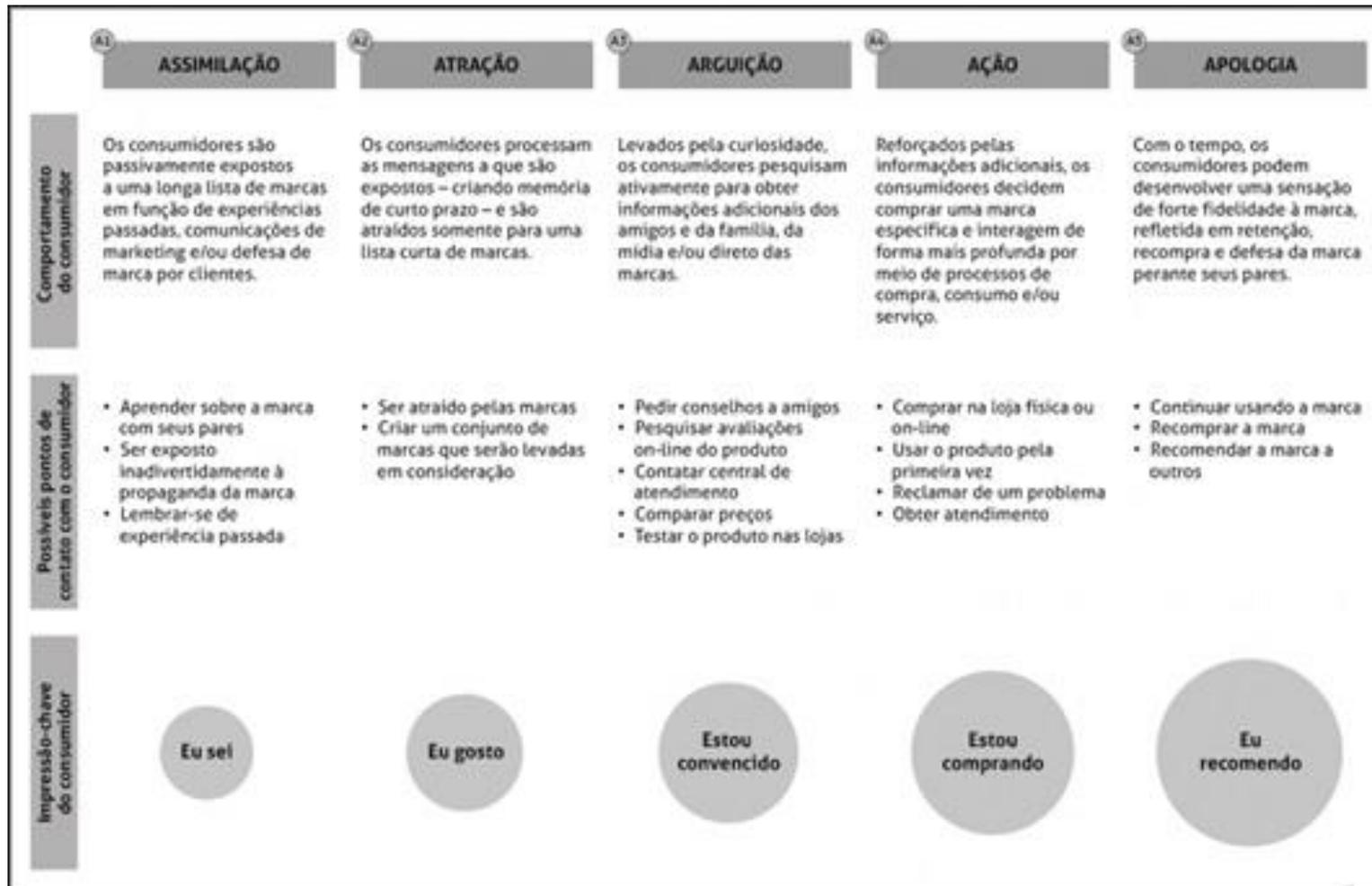
Interesse, Desejo e Ação. O modelo AIDA de marketing consiste nas quatro palavras-chaves como um roteiro de vendas, Atenção é a primeira parte durante o processo de venda, onde o cliente terá sua primeira impressão, então, é preciso chamar atenção do seu prospect em questão de segundos, para que desperte o segundo passo que é o Interesse, o terceiro passo consiste em levar o consumidor do “eu gosto” para “eu quero”, ou seja, despertar o desejo do consumidor pelo produto/serviço. Finalmente, ao prender a atenção, gerar o interesse, e despertar o desejo, o quarto passo é transformar todos os passos anteriores na ação de compra, nesta fase discute-se descontos, garantias, ofertas e testes, a fim de induzir o consumidor ao ato.

Durante muito tempo, o modelo AIDA foi suficiente para converter pessoas em clientes, porém, com as novas mudanças do Marketing dentro da nova economia digital, outros modelos estratégicos surgiram Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) veem a necessidade de expor um novo modelo de Marketing estratégico para o relacionamento das marcas e consumidores, sob influência das novas mídias sociais, surge então o modelo 5 As, representado na Figura 2.

- a) Assimilação: é a primeira etapa do funil de vendas, é quando o consumidor ainda está descobrindo seu problema. Nesta fase, o consumidor precisa descobrir sobre sua marca e suas ofertas, por meio de envio de conteúdos de propaganda ou indicação de outras pessoas;
- b) Atração: nesta segunda etapa, o consumidor já tomou conhecimento da sua marca através dos conteúdos que assimilou e se sente atraído por algumas soluções. É nesta etapa que o trabalho de campanhas para captura de clientes deve acontecer, com o objetivo de instigar a curiosidade e despertar interesse sobre o produto ou serviço oferecido;
- c) Arguição: nesta fase o consumidor já percebeu sua marca, teve contato com os conteúdos disponibilizados, então o consumidor passa a pesquisar sobre a reputação da sua marca e opiniões de outros usuários ou consumidores, antes de realizar sua compra;
- d) Ação: momento chave onde o consumidor passando pela fase da arguição passa a adquirir seu produto ou serviço oferecido. É preciso que a empresa entregue tudo que foi prometido, a fim de garantir a satisfação ao consumidor.

- e) Apologia: se o consumidor tiver uma boa experiência nas etapas anteriores, este tende a se tornar um divulgador gratuito da sua marca, além de fidelizar.

Figura 2 – Mapeamento do caminho do consumidor ao longo dos cinco As



Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 96)

O marketing digital é parte integrante da estratégia de venda das empresas, que consiste na utilização de ferramentas de marketing através da Internet, sendo possível acompanhar em tempo real os impactos e melhorar assim o relacionamento entre empresa e cliente. À medida que as empresas estão se voltando ao marketing digital como ferramenta para gerar mais oportunidades, surge a necessidade de gerenciar estas ferramentas e tornar os processos mais ágeis, como produzir conteúdo, gerar acessos e estratégias de relacionamento. Neste sentido, é necessário que as empresas invistam em ferramentas de marketing digital.

Farias (2017) em seu artigo para o *site* Endeavor traz as 15 ferramentas de Marketing Digital que todo empreendedor precisa conhecer. Dentre todas seguem destacadas algumas:

- a) Google Analytics: é uma ferramenta gratuita de métricas, capaz de monitorar o tráfego de um *site*, *E-commerce* ou aplicativo. Através desta ferramenta é possível analisar o número de visitas, origem do tráfego, metas alcançadas, desempenho da loja virtual e campanhas de marketing.
- b) SimilarWeb: analisa dados de tráfego de qualquer *site* ou aplicativo. Com esta ferramenta, é possível observar o engajamento, origem de tráfego, as categorias de produtos mais acessadas, percentual de tráfego por anúncios ou redes sociais.
- c) Google Search Console: oferece um Dashboard completo de como o Google está lendo cada parte da sua página, como títulos, descrições e imagens. Além de analisar o que as pessoas estão procurando *online* e o que as levaram a acessarem seu *site* ou não. A ferramenta também notifica se for detectado algum problema de segurança em seu *site*.
- d) Hotjar: mapeia as interações dos usuários com todos os elementos da página. Com este recurso, é possível otimizar as taxas de conversão, mudanças de layout, entre outras ações.
- e) Google Tag Manager: possibilita que qualquer profissional utilize a plataforma para adicionar ou alterar tags sem ter acesso ao código do *site*, aumentando assim a autonomia do marketing em atualizar scripts no *site*, de maneira centralizada e segura.
- f) Canva: ferramenta de design com diversos layouts e templates para posts em redes sociais.

- g) RD Station: possibilita as empresas avaliar por meio de inteligência de
- h) dados, informações sobre o desempenho geral dos canais de venda,
- i) permitindo entender os que estão trazendo mais retorno e melhor
- j) desempenho.

É possível unir o marketing tradicional com marketing digital. Ao trabalhar com anúncios e ações *online*, a empresa amplia seu alcance, fazendo com que sua marca seja mais conhecida por parte do grande público, possibilitando a geração de novos clientes.

O marketing digital por si só pode gerar ótimos resultados, porém, se for aplicado em conjunto com táticas de marketing tradicional, o efeito será o melhor possível. Pode-se, por exemplo, utilizar as estratégias do marketing tradicional para divulgar as atividades de marketing nas mídias sociais e vice-versa (VETTORI, 2013, p. 7).

4.1.2 Comércio *online*

O imediatismo é uma tendência global, vivemos em uma era em que há sensação de que não temos tempo a perder. Neste sentido, a revolução digital mudou o modo como as pessoas se conectam. A tradicional forma de comunicação já está dando lugar a um novo conceito e a informação torna-se mais rápida e eficaz.

Com a Internet, permitiu-se que inúmeras relações surgissem, através dela nascem novos serviços, bens, comunicações, produtos, trabalhos etc. Para Teixeira (2015) o comércio eletrônico pode ser compreendido por um complemento do comércio convencional. Por meio de um ambiente virtual, as empresas trocam operações de compra, venda e serviços.

O marketing digital envolve a integração de plataformas e experiências dos clientes por meio de canais digitais de comunicação. Dessa forma, ele oferece a possibilidade de as empresas melhorarem as interações e a relação tanto com os clientes atuais quanto com clientes em potencial. Esse movimento pode ocorrer, por exemplo, por meio de redes sociais, sistemas de mensagens instantâneas automatizadas e aplicativos (RÉVILLONG *et al.*, 2019, p. 26).

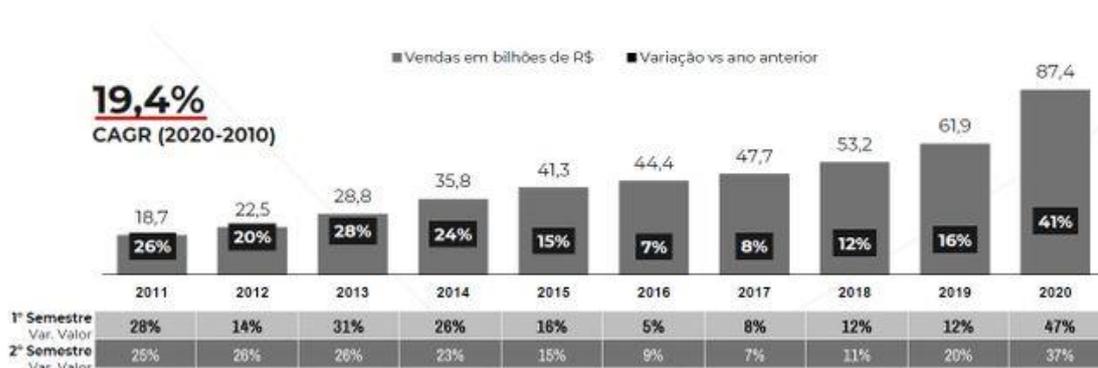
No ambiente digital a Internet nem sempre foi necessária como atualmente. Turchi (2019, p. 13) relata que na década de 1980 grandes corporações já realizavam transações comerciais eletrônicas com o uso de tecnologias específicas para envio de documentos (ordens de compra e de pagamentos), principalmente nos

setores industriais e varejistas. No final dos anos 1990, essa prática se ampliou, com a abertura da Internet para a sociedade, consolidando o comércio eletrônico — termo que vem do inglês *eletronic commerce* — ou simplesmente *E-commerce*.

O *E-commerce* é mais do que uma plataforma para compra e venda *online* de produtos e serviços, ela também faz parte do processo *online* de marketing, venda, entrega, pagamento, desenvolvimento e atendimento, tornando-se uma rede de comunicação sem limites.

No *E-commerce*, as empresas precisaram se adaptar muito rapidamente, sendo um dos poucos segmentos de vendas que não sofreu diretamente com impactos financeiros e restrições de funcionamento, tornando-se a opção mais viável aos consumidores. Conforme Figura 3, dados da Ebit (2021) apontam que o *E-commerce* brasileiro chegou à marca de R\$ 87 bilhões de vendas em 2020, somente no 1º semestre o resultado foi 47% superior ao mesmo período do ano anterior. Já no 2º semestre as vendas atingiram crescimento de 37%. Somente nos últimos 5 anos, o *E-commerce* obteve um crescimento superior a 96%. Este crescimento constante, deve-se principalmente à praticidade e facilidade em adquirir produtos ou serviços sem precisar se deslocar as lojas físicas.

Figura 3 – Evolução do comércio *online* brasileiro

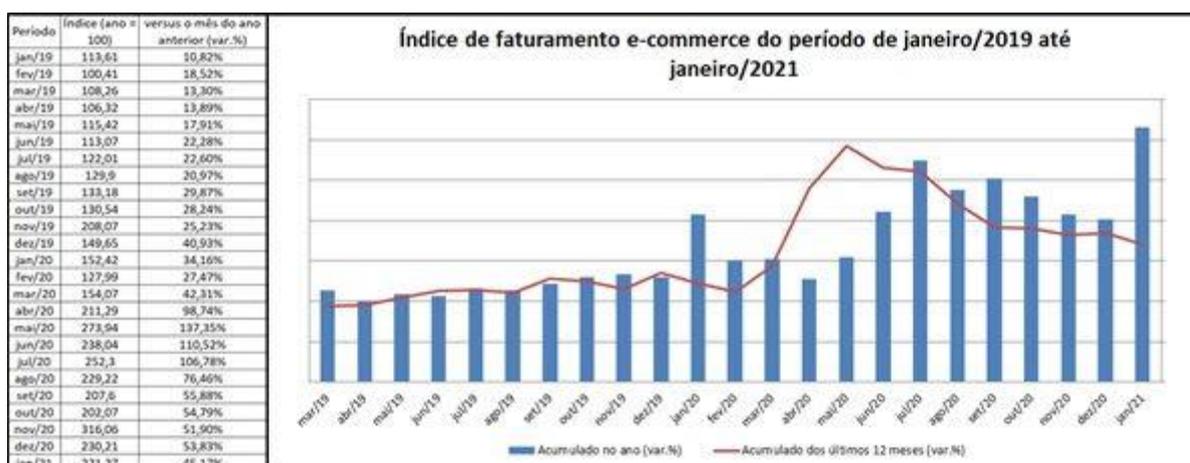


Fonte: Ebit (2021, p. 11)

Compre & Confie e camara-e.net (2019) desenvolveram índices e indicadores econômicos, que permitem o acompanhamento do faturamento de *E-commerce* e suas variações. Conforme Figura 4, observa-se nos índices de faturamento do período de janeiro/2019 até janeiro/2021 que há um enorme crescimento durante o

2º e 3º trimestre de 2020. O mês de maio/2020 registrou um aumento nos índices de 137,35% em relação ao mesmo período do ano anterior, muito deste crescimento repentino foi devido à pandemia do novo Coronavírus, que se iniciou no Brasil em 2020. O mês de novembro/2020 também registrou crescimento no índice de faturamento em 51,90% devido a tradicional *Black Friday* realizada anualmente no final do mês. De modo geral, apresenta-se a relação do mês de janeiro/2021 com janeiro/2019, onde foi registrado um aumento de 94,76% mostrando que há uma tendência em que os consumidores continuem efetuando suas compras *online*, elevando o engajamento com as plataformas de vendas *online* e a fidelização pelo modelo de compra não presencial. (COMPRE & CONFIE E CAMARA-E.NET, 2019)

Figura 4 – Índice de faturamento *E-commerce* no período de janeiro/2019 até janeiro/2021



Fonte: Adaptado de Compre & Confie e camara-e.net (2019)

Segundo Fiori (2020) diretor regional da ABCOMM, a base de usuários do *E-commerce* cresceu 70% em três meses, o que em condições normais, levaria cerca de 10 anos para ser atingido. Além da base de usuários, a representatividade de alguns setores como supermercados e farmácias, representou um crescimento de quase 300%, identificando a tendência a novos hábitos de consumo.

A agência de SEO Conversion (2021) obteve através do Relatório Setores do *E-commerce* no Brasil destacado na Figura 5 que em 2020 o Brasil registrou 19,39 bilhões de acessos a *sites* no Brasil, especialmente em Maio de 2020 com 1,82 bilhões de acessos e Novembro de 2020 com 2,18 bilhões de acessos, sendo os meses com maior número de acessos a *sites*.

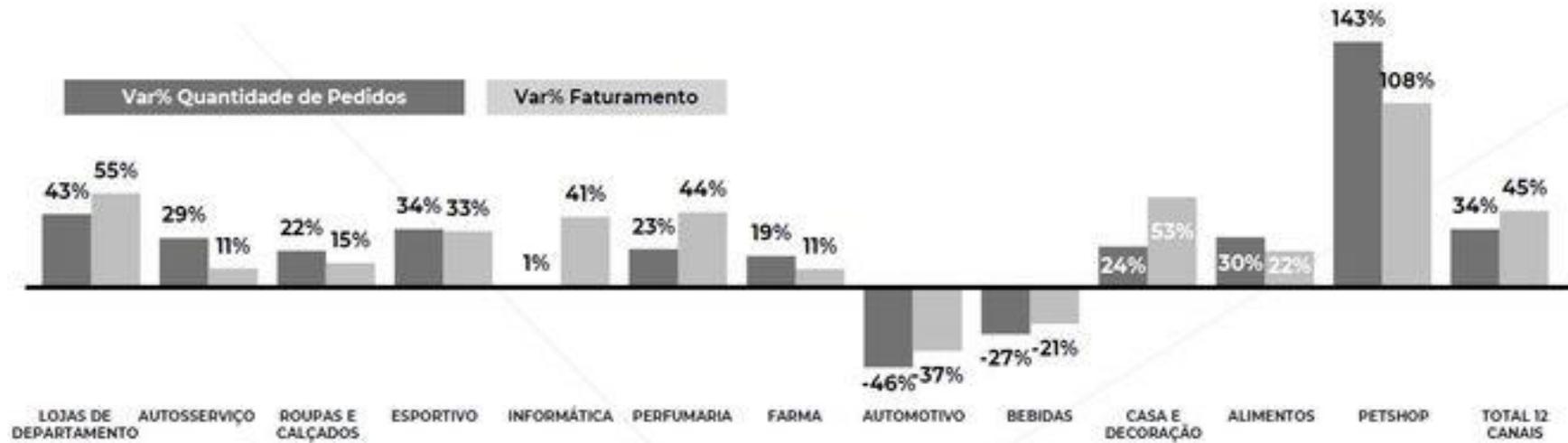
Figura 5 – Acesso a sites de E-commerce brasileiro em 2020



Fonte: Conversion (2021, p. 12)

O ano de 2020 foi um dos mais importantes para o comércio *online*, não apenas por intensificar a migração dos consumidores de lojas físicas, mas também por evidenciar as empresas sobre a transformação digital. Conforme dados do relatório Ebit (2021) somente os setores Automotivos e de Bebidas mostraram retração no ano de 2020 em relação a 2019. Conforme Figura 6, o segmento de PetShop obteve o maior crescimento entre os 12 segmentos estudados, com 108% de crescimento no faturamento. De acordo com Redação MYPET (2020), muitos donos de animais fizeram grandes compras, a fim de evitar a exposição as lojas físicas, além da preocupação com um possível desabastecimento do setor. O setor de Casa e Decoração registrou crescimento de 53% em 2020 com relação a 2019, parte pelo fechamento das lojas físicas que fez parte das medidas de congestão adotadas por alguns estados e municípios. O setor automotivo foi um dos mais afetados pela pandemia do novo Coronavírus, além da paralisação quase total no começo da pandemia, o setor registrou falta de matéria-prima ao longo do ano, além da saída da fábrica Ford do país, causando impacto em toda cadeia, (RIBAS, 2021). O setor declinou -46% na quantidade de pedidos e registrou -37% na variação de faturamento em relação a 2019.

Figura 6 – Principais segmentos de lojas que têm crescimento expressivo em 2020

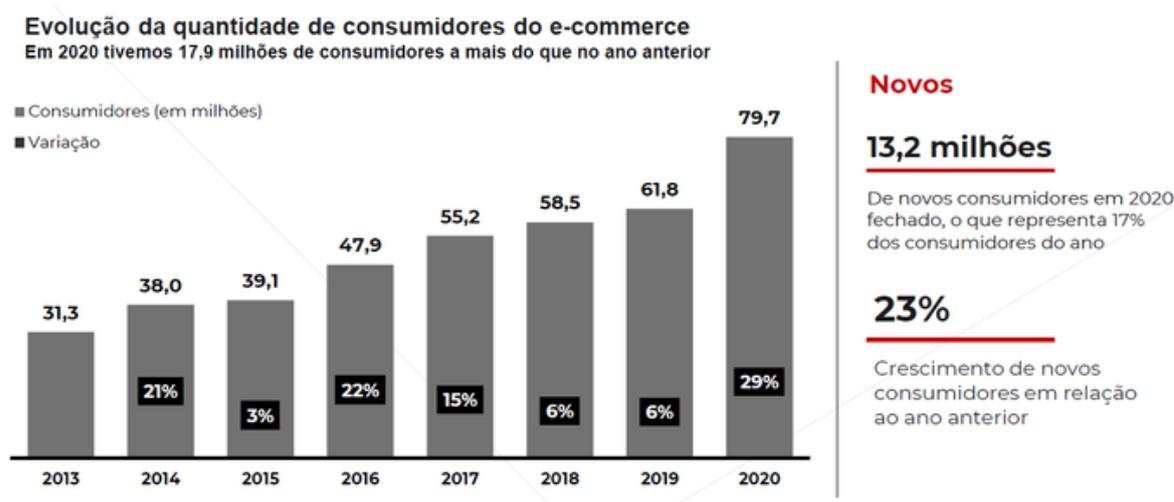


Fonte: Ebit (2021, p. 16)

Ainda analisando os resultados do *E-commerce* em 2020, podemos descrever que os novos consumidores *online* também participaram ativamente nos resultados positivos das vendas *online*.

Na Figura 7 é possível observar que o Brasil registrou 79,7 milhões de consumidores em 2020, representando crescimento de 29% com relação a 2019. Em número de consumidores, 2020 obteve 13,2 milhões de novos consumidores, resultando em um crescimento de 23%. Observando os últimos 5 anos, o *E-commerce* conquistou 31,8 milhões de consumidores novos.

Figura 7 – Evolução da quantidade de consumidores do *E-commerce*



Fonte: Ebit (2021, p. 13)

O Marcelo Osanai, que é head de Ecommerce da Ebit|Nielsen, avalia que: “O brasileiro mostrou estar totalmente ambientado com as compras *online*. Esse processo amadureceu de maneira muito rápida. E os comerciantes souberam transformar a dificuldade em maiores ganhos oferecendo um serviço ágil, confiável e eficiente” (INGIZZA, 2021).

4.1.3 Varejo de móveis *online*

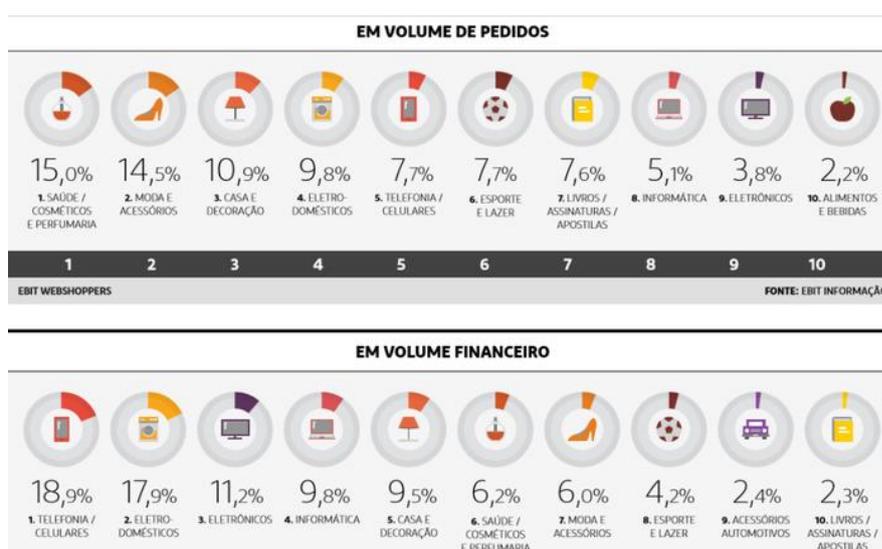
Os hábitos de consumo estão mudando rapidamente e o comércio eletrônico vem ganhando mais espaço, no ramo moveleiro não é diferente. A facilidade em comprar produtos sem sair de casa faz com que seja, hoje, a primeira opção de compra para muitos.

Conforme Rodrigo (2019) “Hoje, estar presente na web não é mais uma questão de diferencial, mas sim uma exigência à sobrevivência e crescimento de qualquer organização”.

Atualmente uma das categorias que mais crescem no *E-commerce* é a de Casa e Decoração. Este fato se dá pela facilidade em que a oferta chega até o consumidor. Como estratégia de vendas, as lojas buscam anunciar seus produtos através de plataformas de *Marketplace*, que possuem a finalidade principal de aumentar a visibilidade de seus produtos e gerar vendas, sem investimento em loja virtual.

Oliveira (2018) da escola *online E-commerce* na Prática lista os 10 maiores mercados do *E-commerce* no Brasil. Conforme Figura 8, foram relacionados os setores de Saúde/Cosméticos e Perfumaria, Moda e Acessórios, Casa e Decoração, Eletrodomésticos, Telefonia/Celulares, Esporte e Lazer, Livros/Assinaturas/Apostilas, Informática, Eletrônicos e Alimentos e Bebidas. O setor de Casa e Decoração representa em volume total de pedidos 10,9% ficando em 3º lugar nos segmentos listados, à frente de eletrodomésticos e telefonia/celulares. Observando o volume financeiro dos dez segmentos, Casa e Decoração representa 9,5% ficando em 5º lugar, atrás das categorias de Telefonia/Celulares, Eletrodomésticos, Eletrônicos e Informática. O segmento de Casa e Decoração compreende diversos produtos, incluindo materiais de construção, móveis, roupas de cama, mesa, banho etc.

Figura 8 – Os 10 Maiores Mercados do *E-commerce* no Brasil

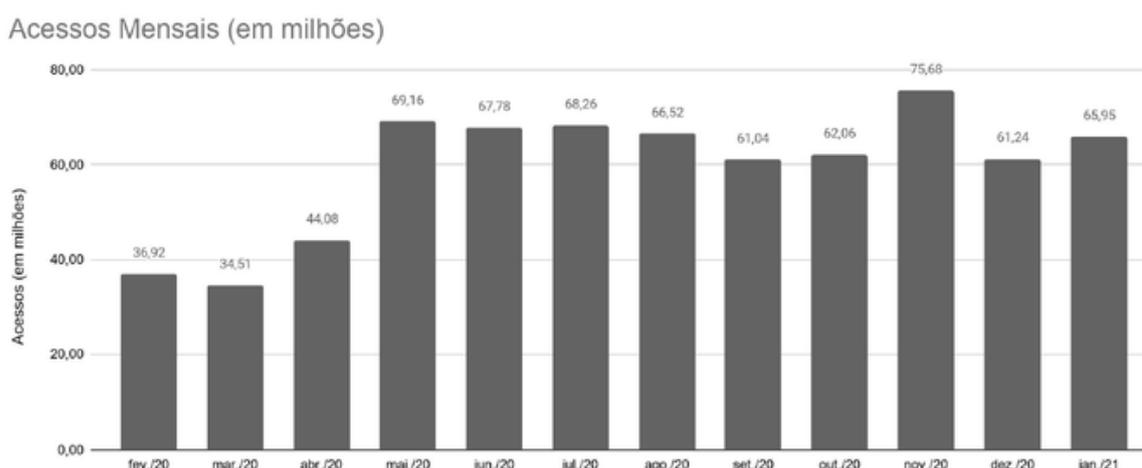


Fonte: EBIT apud Oliveira (2018)

Os *Marketplaces* são a principais fontes de vendas para 57% dos lojistas entrevistados em uma pesquisa elaborada pela Olist (2020) em 2019 com 351 lojistas. Ainda conforme pesquisa, o setor Casa e Decoração lidera o ranking como a principal categoria de lojas participantes, sendo a mais relevante para 15% dos entrevistados. Houve também um aumento na participação do segmento, em 2018 Casa e Decoração representou 14,7% de participação, já em 2019 representou 15%.

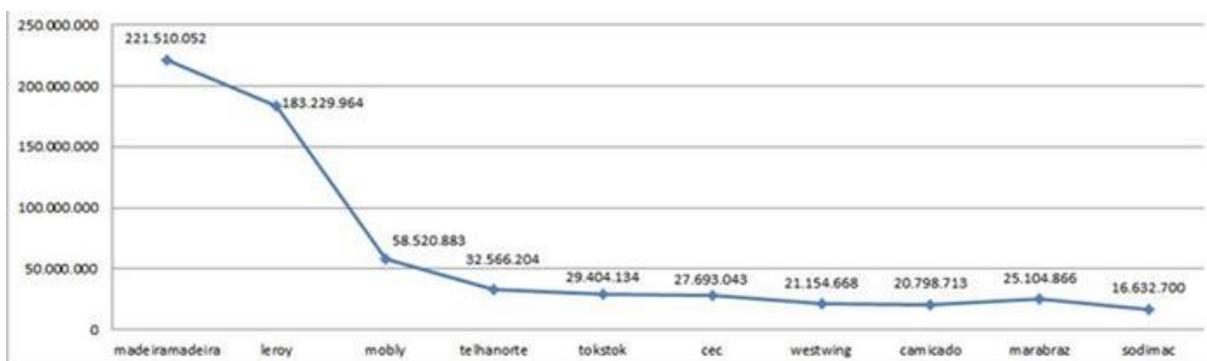
Segundo dados da Conversion (2021) a categoria atingiu durante o período de fevereiro/2020 a janeiro/2021 713,9 milhões de acessos. Conforme Figura 9 representada, observa-se um grande salto de 78,63% no número de acessos durante o período relacionado.

Figura 9 – Relatório Setores do *E-commerce* no Brasil - Casa & Móveis



Fonte: Conversion (2021, p. 78)

Dados da Conversion (2021) demonstraram durante o período de janeiro/2020 a janeiro/2021 os dez principais canais de vendas do segmento Casa & Móveis e sua representatividade. Conforme Figura 10, o *site* Madeira-Madeira teve uma superioridade muito grande perante os concorrentes, o *site* registrou 221.510.052 acessos no período, representando 34,79% do total de acessos das plataformas. Em seguida, o *site* Leroy Merlin com 183.229.964 acessos, representando 28,78% do total de acessos dos 10 *sites*. Ou seja, somente os dois *sites* Madeira- Madeira e Leroy Merlin somaram 63,58% de representatividade total.

Figura 10 – Número de acessos a principais *sites* do segmento

Fonte: Adaptado de Conversion (2021, p. 80)

Depois de toda orientação de “se puder, fique em casa”, dada no início da pandemia o lar passou a ser o lugar com a maior concentração de pessoas. O lar passou a desempenhar seu papel não somente de descanso, mas também de trabalho e toda essa transformação gerou uma oportunidade muito grande para o segmento de Casa e Móveis, visto que os consumidores ficando mais tempo em casa buscaram alternativas para que o espaço se adaptasse à nova realidade.

Os meios de busca mais acessados pelos consumidores para compra *online* de móveis em 2020 foram: *site* de busca 39%; redes sociais 16%, recomendação 11%, digitando o nome da loja 8%, promoção via *E-mail* 7%, *site* do fabricante 4% e por fim *site* comparação de preços 3% Ebit (2021, p. 18).

Com os *sites* de busca representando 39% da procura por produtos no segmento de Móveis e Decoração destaca-se a importância de os negócios possuírem *site* próprio, aumentando sua visibilidade durante as buscas. Também, será através do *site* institucional que os consumidores poderão ter acesso às informações da loja, contatos e produtos. Assim, gerando mais credibilidade a marca, auxiliando o consumidor que pesquisa os dados da empresa antes de realizar compras virtuais por qualquer plataforma de venda.

4.1.4 Case MadeiraMadeira

Fundada na cidade de São José dos Pinhais/PR em 2009 pelos irmãos Daniel e Marcelo Scandinan, a loja virtual de móveis e artigos de decoração MadeiraMadeira no ano de 2021 foi considerada a 16ª empresa brasileira a se tornar

um unicórnio, nome dado as empresas avaliadas em pelo menos U\$1 bilhão em valor de mercado (BERGAMASCO; FIACADORI, 2021).

Chegar a ser considerada um unicórnio em apenas 10 anos não foi tarefa fácil para aos sócios, a empresa nasceu após outro negócio da família, uma fábrica de pisos de madeira declarar falência depois de 30 anos devido a problemas decorrentes da crise econômica enfrentada em 2008. Com a missão de vender os produtos e maquinários da empresa do pai, os irmãos conseguiram em pouco tempo comercializar tudo da empresa através da Internet. Com a ideia promissora das vendas *online* e o dinheiro da comissão os dois iniciaram a MadeiraMadeira. A empresa começou do zero e os irmãos não tinha crédito nem em banco, devido a falência da empresa familiar (GRILLETTI, 2020).

O nome MadeiraMadeira reforça a ideia de que seus produtos eram realmente de madeira. Sem dinheiro para estocagem, a empresa começou colocando à disposição os produtos no *site* e emitindo pedidos apenas quando os consumidores efetuavam a compra, assim, os consumidores pagavam os produtos à vista e o fornecedor recebia o pagamento a prazo, no começo o *site* funcionava como uma vitrine de produtos e a venda era concretizada por telefone (GRILLETTI, 2020).

Já no primeiro ano de operação, a empresa conseguiu levantar caixa próprio, no segundo ano conseguiram um empréstimo bancário sem garantia, e no terceiro ano uma fraude com prejuízo de R\$ 300 mil quase levou a empresa a fechar, mas com empréstimo pessoal da irmã a empresa continuava suas operações, porém, para garantir recursos buscaram investidores. Só em 2012 com muita persistência que a MadeiraMadeira conseguiu em uma rodada de negócios R\$ 8 milhões que ajudariam no capital da empresa e investimentos para evolução do negócio. Ainda em 2012 os irmãos foram aos EUA buscar mais informações sobre o modelo de logística Dropshipping, que consiste na entrega ao consumidor sem necessidade de estocagem. Neste mesmo ano a MadeiraMadeira nomeava Robson Privado como novo diretor de compras, um empreendedor que aos 24 anos tinha se tornado gerente comercial da Leroy Merlin, e que apesar de muito novo, buscou a MadeiraMadeira pelo interesse em trabalhar em uma startup. As instalações da MadeiraMadeira eram muito simples, o salário era bem baixo, mas Robson sabia

que dava para crescer com a empresa, a sua chegada foi o marco que transformou a MadeiraMadeira de um Call Center em uma startup (GRILLETTI, 2020).

Em 2015 a empresa novamente enfrentava problemas financeiros e o caixa estava se esgotando muito rápido, com caixa apenas para dois meses e os investidores negando novos investimentos, foi a hora da empresa encontrar novas estratégias em reduzir despesas e aumentar os fundos, além da grande missão em colocar a marca nos maiores *Marketplaces* do país como Ponto Frio, B2W e Walmart. Como resultado do árduo trabalho, apenas 04 trabalhadores conseguiram em 2 meses reduzir as despesas, lançaram a integração com os *Marketplaces* e não precisaram de mais empréstimos para equilibrar as contas. Em apenas 05 meses a empresa equilibrou as contas e no ano seguinte os resultados eram positivos (GRILLETTI, 2020).

Em 2019 a empresa cria a *BulkyLog*, sua nova unidade de negócios destinada a administração logística especializada no transporte de móveis, garantindo mais controle e eficiência nas operações (GRILLETTI, 2020).

Hoje a MadeiraMadeira possui mais de 2 milhões de produtos ofertados, mais de 3 milhões de compradores e mais de 1.300 funcionários, além de abrir seu *site* para *Marketplace*, expandindo ainda mais seu portfólio de produtos (MADEIRAMADEIRA, 2021).

A grande ousadia em iniciar uma nova empresa sem investimento, a persistência e a humildade levaram os três sócios Daniel, Marcelo e Robson ao sucesso.

"A criatividade nasce da necessidade. É como o curso de um rio: se ele encontra uma pedra no caminho, pega um caminho diferente, mas não para nunca" (SCANDIAN, 2020).

4.1.5 Resumo da fundamentação teórica

O Quadro 1 apresenta um resumo da fundamentação teórica juntamente com os principais autores pesquisados.

Quadro 1 – Resumo da fundamentação teórica

| TEMA | ENFOQUE | DEFINIÇÃO SINTETIZADA | AUTOR (ES) |
|-------------------------|--|---|-------------------------------------|
| Empreendedorismo | Conceito de empreendedorismo e características | Empreender é inovar, ser capaz de executar novos projetos e assumir riscos. Empreendedores são pessoas visionárias, determinadas e dinâmicas. | Chiavenato (2021) |
| | | | Dornelas (2018) |
| | | | Ferreira, Santos e Serra (2010) |
| Marketing digital | Conceito e modelos | o Marketing Digital consiste em plano de ações e estratégias no meio digital para conquistar e fidelizar clientes. Eras do Marketing 1.0 até 4.0 (modelo atual) | Kotler (2000) |
| | | | Nogueira (2014) |
| | | | Rodrigues (2017) |
| | | | Dahan (2016) |
| | | | Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) |
| | | | Farias (2017) |
| | | | Vettori (2014) |
| Comércio online | Crescimento das vendas online, segmentos com maior crescimento | Adaptação dos novos modelos de vendas através da internet. Impactos da Pandemia no comércio online | Teixeira (2015) |
| | | | Turchi (2019) |
| | | | Ebit (2021) |
| | | | Fiori (2020) |
| | | | Conversion (2021) |
| Varejo de Móveis Online | Novos hábitos de consumo | Estar presente na Web se tornou uma necessidade e não mais um diferencial ou estratégia. Posição das vendas setor de móveis e decoração | Ingizza (2021) |
| | | | Rodrigo (2019) |
| | | | Oliveira (2018) |
| | | | Ebit (2021) |
| | | | Olist (2020) |
| | | | Conversion (2021) |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

5 CANVAS

Este capítulo trata sobre o conceito de Canvas e seus modelos, além de abordar o modelo Canvas para o negócio proposto.

5.1 CONCEITO DE CANVAS

Business Model Canvas é um modelo de negócios que consiste na construção de um mapa visual, que permite relacionar os elementos essenciais de um negócio.

Osterwalder e Pigneur (2011) criou o Business Model Canvas com a finalidade de simplificar a compreensão de um novo modelo de negócios. O autor acredita que, com a formação de um modelo simplificado de negócios, torna-se mais fácil compreender como uma empresa pode gerar valor. O modelo é compreendido por nove componentes e compreende as quatro áreas de negócios: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

- a) Segmentos de clientes: definição do público-alvo para o negócio, baseado em interesses em comum, como faixa etária, rendimento, localização etc.
- b) Proposta de valor: aprofundar o entendimento do público-alvo, descrever o pacote de produtos e serviços que criam valor ao cliente.
- c) Canais: como seu cliente irá descobrir seus produtos e serviços. Os canais podem ser diretos ou indiretos, particulares ou canais em parceria.
- d) Relacionamento com clientes: etapa onde será relacionado como o cliente será fidelizado, e qual será o método de relacionamento entre sua empresa e os clientes. O relacionamento com cliente segue três diretrizes: conquistar o cliente, reter clientes e ampliar as vendas.
- e) Fonte de receita: políticas comerciais para geração de caixa. Venda, taxa de uso, assinatura, empréstimo, licenciamentos etc.
- f) Recursos principais: ativos necessários para execução do negócio. Os recursos podem ser físicos, financeiros, pessoal ou intelectual. Ainda podem ser adquiridos de forma alugados ou comprados.
- g) Atividades-chave: descreve as ações mais importantes para que a empresa possa operar e gerar resultados. Podem ser atividades de produção, serviços ou plataforma.

- h) Parcerias principais: quem ajudará sua empresa a operar. Podem ser fornecedores, investidores, alianças estratégicas, cooperativas.
- i) Estrutura de custos: relaciona todos os custos envolvidos na operação da empresa. Podem ser custos fixos, variáveis, economias de escala ou escopo.

Se o empreendedor aplicar o Canvas e complementar a análise com uma pesquisa de mercado primária, ele terá informações bastante completas para decidir se segue em frente com ou sem um plano de negócios tradicional estruturado, ou seja, se coloca a empresa para funcionar testando suas hipóteses ou se analisa com mais cuidado e critérios a viabilidade do negócio através de um plano de negócios tradicional (DORNELAS, 2020, p. 12).

Segundo Dornelas (2014), o desenvolvimento de um plano de negócios ajuda a esboçar e compreender como a empresa funciona e cria valor. O principal objetivo do plano de negócios é proporcionar uma visão de como sua empresa vai funcionar e quais serão os métodos adotados para atingir o objetivo. O modelo de negócios Canvas, apresenta um esquema visual que resume os nove principais itens do modelo de negócio, ainda, o modelo Canvas, permite testar os conceitos do mapa e aprimorar o modelo, para isso, o empreendedor deverá responder aos nove blocos do modelo demonstrados na Figura 11.

Figura 11 – Modelo de negócio Canvas

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Parceiros-chave <i>Quem são seus parceiros-chave? Quem são seus fornecedores-chave? Quais recursos-chave adquirimos de nossos parceiros? Quais atividades nossos parceiros realizam?</i> | Atividades-chave <i>Quais atividades nossa proposta de valor requer? Quais são nossos canais de distribuição? Como é o relacionamento com o cliente? Quais são as fontes de receita?</i> | Propostas de valor <i>Que valores entregamos aos nossos clientes? Quais problemas dos nossos clientes ajudamos a resolver? Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes? Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos? O que/qual é o nosso mínimo produto viável?</i> | Relacionamentos com os clientes <i>Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes? Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos? Como esses relacionamentos estão integrados no nosso modelo de negócio? Qual o custo envolvido?</i> | Segmentos de clientes <i>Para quem nós criamos valor? Quem são nossos mais importantes clientes? Quais são nossos clientes típicos/padrão?</i> |
| | Recursos-chave <i>Quais recursos-chave nossa proposta de valor requer? Canais, relacionamentos, modelo de receita?</i> | | Canais <i>Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados? Como outras empresas chegam até eles hoje? Quais canais funcionam melhor? Quais canais são mais eficientes em custo? Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes?</i> | |
| Estrutura de custos <i>Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio? Quais recursos-chave são os mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?</i> | | Fontes de receita <i>Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar? O que eles estão comprando/pagando hoje? Qual é nosso modelo de receita? Quais são nossas políticas de preços?</i> | | |

Fonte: Dornelas (2014, p. 83)

5.2 CANVAS DO NEGÓCIO PROPOSTO

Como forma de apresentar o contexto do CANVAS no negócio proposto, segue Figura 12 e abaixo explicação resumida:

Figura 12 – Canvas do negócio proposto

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| Parcerias principais Fornecedores Marketplace Transportadoras Plataformas de venda direta | Atividades principais/chaves Venda de móveis online Cadastrar produtos e fotos Criação de conteúdo digital Recursos principais Pessoas Produtos Tecnologia | Proposta de valor Melhores marcas do segmento Conveniência Facilidade Custo-benefício Dropshipping Política de frete | Relacionamento com clientes Suporte Redes Sociais E-mail Fidelizar Canais Lojas virtuais Site | Segmento de clientes Homens e mulheres entre 26 e 50 anos Pessoas físicas e jurídicas B2C |
| Estrutura de custos Aluguel do ERP Comissões das plataformas Despesas fixas com instalação Trafego pago Anti-fraude Frete Tarifas de cartão | | Fontes de receita Venda de produtos Desconto para 2ª compra Política de frete | | |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

a) Segmento de clientes: conforme pesquisa realizada pela Neotrust MOVIMENTO COMPRE & CONFIE (2021, p. 18) o principal grupo de consumidores no 4ª trimestre de 2020 estão na faixa etária entre 26 e 50 anos. Interesse em comercializar móveis para pessoas físicas e jurídicas com recebimento de produtos através do modelo de negócios B2C.

b) Proposta de valor: ser uma empresa reconhecida por conter as melhores marcas do segmento de móveis, além de levar facilidade de compra, ótimo custo-benefício, apresentar proposta de produtos com política de frete grátis para entregas em algumas regiões e trabalhar na modalidade Dropshipping, que consiste na entrega do produto direto de fábrica, diminuindo o tempo de entrega e reduzindo riscos de avarias. Proposta do modelo Dropshipping na Figura 13.

Figura 13 – Modelo Dropshipping



Fonte: D'Almeida (2019)

a) Canais: produtos disponíveis em vitrine de lojas virtuais de *Marketplace* (Americanas, Ponto Frio, Magazine Luiza, Mercado Livre, Madeira-Madeira), *site* próprio e vendas através de redes sociais (*Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp*).

- b) Relacionamento com clientes: suporte durante horário comercial através de Telefone/*E-mail/WhatsApp/Chat*, Redes Sociais com interação e criação de conteúdos como dicas de decoração e tendências. *E-mail* com conteúdo de marketing, informações sobre seu pedido e rastreio. Fidelizar cliente através de políticas de frete incluso e desconto para compras através do *site*;
- c) Fonte de renda: através da venda de produtos, política de frete grátis e descontos, fidelizando o cliente e garantindo a continuidade dos rendimentos;
- d) Atividades-chave: venda de móveis *online*, criar conteúdo de marketing para interação com consumidores e cadastramento de produtos com fotos.
- e) Parcerias principais: fornecedores de móveis para casa, *Marketplaces* (Americanas, Ponto Frio, Magazine Luiza, Mercado Livre, Madeira-Madeira), transportadoras especializadas em transporte de móveis e plataformas de venda direta (*Facebook, WhatsApp, Instagram*);
- f) Estrutura de custos: contempla todos os custos fixos e demais tarifas e comissões para administração do *site*, parceiros e marketing.

5.3 PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor da empresa é ser reconhecida por conter as melhores marcas do segmento de móveis, além de levar facilidade de compra, ótimo custo-benefício, apresentar proposta de produtos com política de frete grátis para entregas em algumas regiões e trabalhar na modalidade Dropshipping, que consiste na entrega do produto direto de fábrica, diminuindo o tempo de entrega e reduzindo riscos de avarias. Outra proposta de valor há oferecer será o horário de atendimento estendido através do *WhatsApp* e telefone até às 20:00, para o que o consumidor consiga sanar suas dúvidas ou resolver problemas depois do horário comercial.

5.3.1 Missão e objetivos

Para Cobra (2009, p. 11), a missão é a explicação da dedicação do negócio, quem é o seu público-alvo e o que tem valor para ele, incluindo a história da empresa, as escolhas dos sócios, o ambiente de mercado, os recursos disponíveis e as habilidades gerenciais necessárias.

Missão é o propósito, é o motivo da existência de uma Organização. Trata-se de um propósito genérico, mas duradouro, que pretende vigorar por bastante tempo, ainda que possa ser mudado com o passar dos anos. Definir a missão e outros elementos da Identidade Organizacional é importante especialmente porque uma Organização tem diversos stakeholders (partes interessadas), que precisam conhecer e estar alinhados com o propósito da Organização, para saberem o que dela podem esperar. (TEIXEIRA, 2012).

A missão da empresa é parte essencial do planejamento estratégico, uma boa missão considera o ponto de vista do cliente e suas necessidades. Deve ser curta, inspiradora e dar uma boa percepção sobre as ações e retorno esperado.

Neste sentido, a missão da empresa é facilitar a vida de pessoas por meio da venda de produtos para casa, fazendo com que seus clientes encontrem tudo que precisam em um só lugar de forma simples e humanizada.

Os objetivos são os resultados que a empresa pretende desempenhar, é importante definir os objetivos empresariais com critérios possíveis de calcular como, participação no mercado, faturamento ou número de clientes. Os objetivos precisam ser medidos por indicadores para que os resultados possam ser avaliados e passem pela etapa de controle. (VALENTE, 2017).

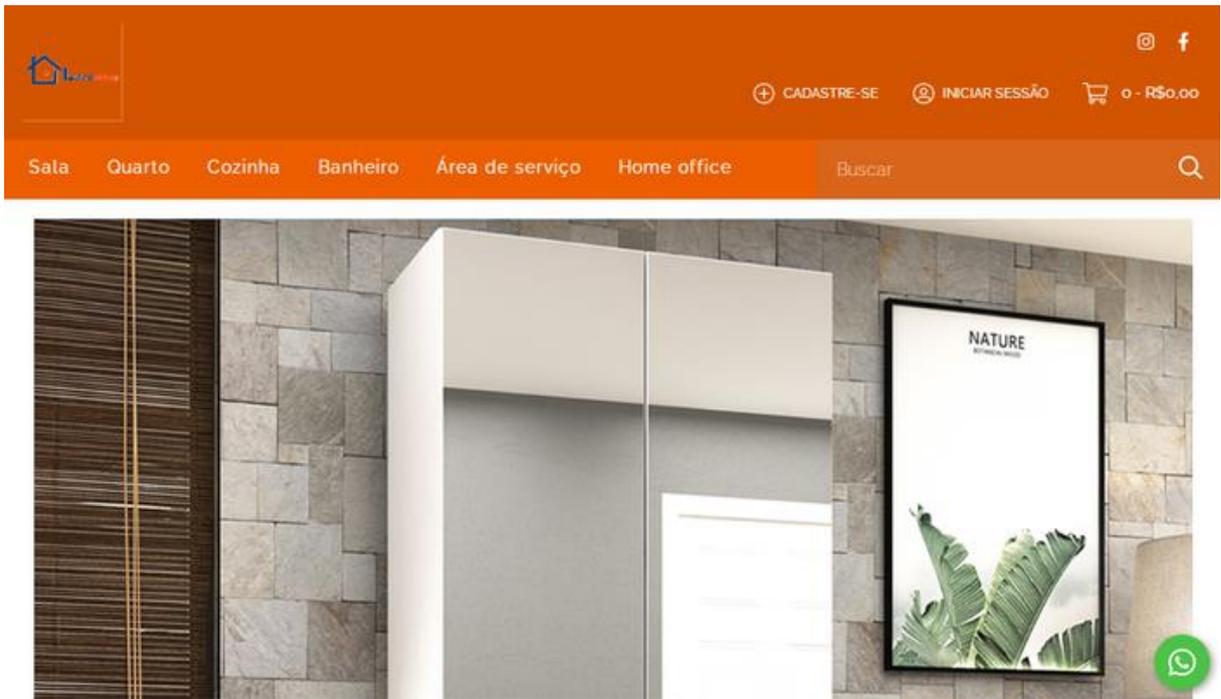
A empresa possui como objetivo principal ser referência em atendimento e pós-venda.

5.4 MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL

Mínimo produto viável é a versão mais simples de um produto que pode ser disponibilizado para o negócio, focando na entrega de valor de acordo com objetivos de negócios e as necessidades dos usuários. O objetivo do MVP é o produto mínimo, validação de pedaços menores, bem menos elaborados do que uma versão final, mas viável para verificar se o direcionamento está correto.

A Figura 14 representa layout modelo de *site* para vendas próprias. A proposta inicial é trabalhar com layout simples, com as principais categorias de produtos, sendo responsivo para visualização em várias telas como: computador, tablet e celular.

Figura 14 – Layout de teste - site



Fonte: Site demo - NuvemShop (2021)

6 PESQUISA DE MARKETING

A pesquisa de marketing é a execução da coleta de informações de mercado como público-alvo, concorrentes e clientes que, após terem sido analisadas, servirão de base às tomadas de decisão pelos administradores.

Malhotra (2019) define a pesquisa de marketing como a identificação, coleta, análise, propagação e uso de informações de forma sistemática e objetiva para auxiliar os administradores na tomada de decisões referente à identificação, oportunidade e solução de problemas de marketing.

6.1 OBJETIVOS DA PESQUISA DE MARKETING

O objetivo da pesquisa de marketing é diagnosticar e solucionar problemas. A pesquisa de marketing buscar transmitir informações exatas que representem uma situação verdadeira, executada de forma objetiva e imparcial. Ainda que a pesquisa seja sempre movida pela filosofia de trabalho do pesquisador, ela não pode representar interesses pessoais ou políticas do pesquisador ou da administração Malhotra (2019).

Nesse sentido, o objetivo da pesquisa apresentada neste trabalho é conhecer hábitos e preferências dos consumidores em relação à compra de móveis de modo *online*. Pretende-se saber como se comportam e suas preferências.

O método utilizado é o quantitativo com questões abertas e fechadas, a fim de mensurar os dados obtidos.

Os gráficos com as respostas foram gerados e tabulados, automaticamente pelo Google Formulários. Logo, obteve-se um total de 118 pesquisas realizadas.

6.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método de pesquisa pode ser compreendido como um guia das técnicas utilizadas para se alcançar o objetivo.

Segundo Malhotra (2019), a pesquisa de marketing inclui identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informações, sendo que cada etapa do processo é importante. Após a definição do problema ou oportunidade são determinadas as informações que serão necessárias para investigação. Logo após, são identificadas

as fontes de pesquisas e o método mais adequado de coleta, sendo que após a coleta de dados essas informações são analisadas e interpretadas para apresentar as devidas conclusões. Por fim, as conclusões da pesquisa são utilizadas para a melhor tomada de decisões de marketing e ações imediatas.

No desenvolvimento de uma pesquisa, é comum o pesquisador utilizar-se de mais de um método científico, com destaque para os métodos experimental, observacional comparativo, estatístico, clínico, monográfico e fenomenológico. (MATIAS-PEREIRA, 2019, p. 47).

Para compreender melhor os métodos de pesquisa, Matias-Pereira (2019, p. 50) descreve uma síntese de cada meio técnico:

- a) método experimental: consiste em definir o objeto de estudo, selecionando as variáveis capazes de influenciar o objetivo, de formas controláveis e conhecidas pelo pesquisador, para observar os efeitos que a variável produz ao objeto;
- b) método observacional: consiste na observação do que já aconteceu, sendo um dos métodos mais utilizados, possibilitando uma maior precisão nas pesquisas, geralmente é utilizado em associação a outros métodos;
- c) método comparativo: investiga os indivíduos, classes e fenômenos ou fatos, com objetivo em destacar as diferenças ou semelhanças entre eles, possibilitando o estudo comparativo de grandes grupos, separados pelo espaço e tempo.
- d) método estatístico: determina-se pela aplicação de estatística e probabilidade, de forma explicativa ou descritiva, sendo que suas conclusões podem não ser absolutas, mas com grande probabilidade de serem verdadeiras. Esse método permite determinar a probabilidade de acerto de determinada conclusão, bem como a margem de erro;
- e) método monográfico: consiste no estudo de um caso em profundidade para obter generalizações a outros casos semelhantes.

O método utilizado neste trabalho foi quantitativo estatístico, de nível descritivo através de questionário, a fim de conhecer melhor a preferência dos consumidores durante a escolha de mobiliário através da Internet.

6.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Na pesquisa apresentada, os participantes do estudo se deram por consumidores da serra gaúcha, mas também por outros consumidores que através do *Facebook* buscaram a troca de pesquisas acadêmicas para atingir um público mais amplo.

A pesquisa foi aplicada do dia 24 de maio ao dia 08 de junho de 2021 e teve um retorno de 118 questionários válidos.

6.4 PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Malhotra (2019) diz que o primeiro passo para elaboração de um questionário é definir as informações necessárias, sendo que à medida que o processo de pesquisa segue, as informações procuradas são definidas com mais entendimento. É oportuno reconsiderar as partes da abordagem, especialmente sobre as questões de pesquisa, as hipóteses e as informações necessárias.

Para esta pesquisa de mercado foi utilizado o método de pesquisa quantitativa estatística, seguindo o plano de coleta de dados com classificação dos dados:

- a) Entender as características do consumidor *online* através de pesquisa descritiva com consulta bibliográfica de classificação secundária, considerando a técnica de levantamento de dados e estatísticas de modo *online* e através de livros;
- b) Conhecer as preferências dos consumidores em relação a proposta de *E-commerce* através de pesquisa quantitativa com aplicação de pesquisa de marketing, considerando a técnica do formulário de pesquisas elaborado pelo Google formulários;
- c) Identificar os principais concorrentes do seguimento através da pesquisa quantitativa com aplicação de pesquisa de marketing, considerando a técnica do formulário de pesquisas elaborado pelo Google formulários.

6.5 RESULTADOS DA PESQUISA

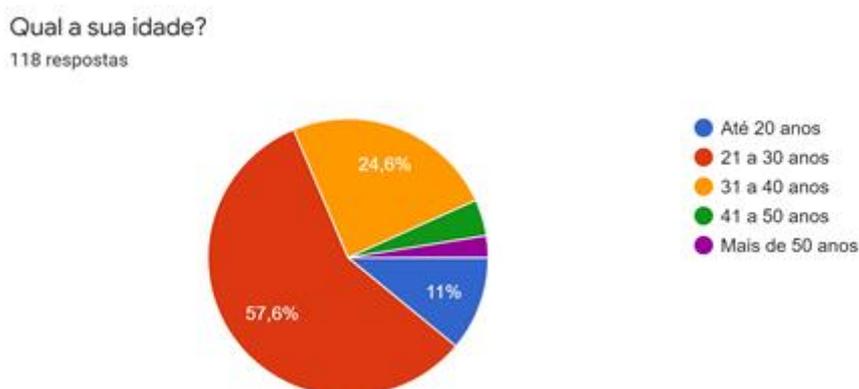
6.5.1 Análise dos dados secundários

Dados abordados durante análise dos resultados da pesquisa quantitativa realizada no item 5.5.2.

6.5.2 Análise dos dados primários

A seguir serão apresentados os dados referentes a pesquisa quantitativa realizada. Resultados com seus gráficos, percentuais e comentários, tendo como objetivo geral desenvolver uma proposta de *E-commerce* no segmento de móveis.

Figura 15 – Questionário - Faixa etária dos entrevistados

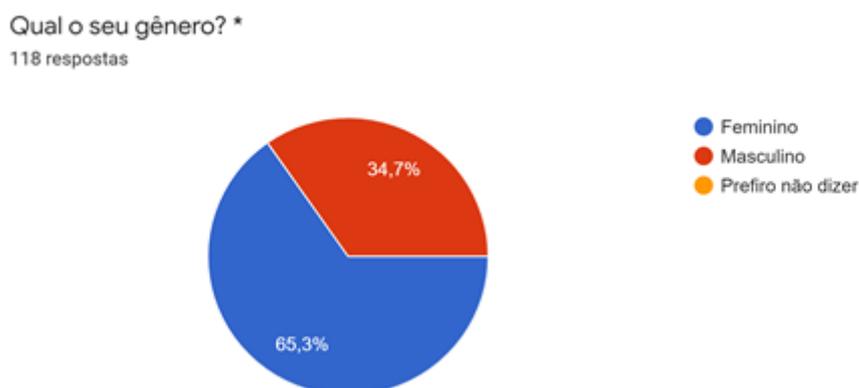


Fonte: Elaboração própria - Questionário (2021)

Conforme Figura 15, destacaram-se pessoas entre 21 e 30 anos com a maior participação na pesquisa (57,6%), seguindo por pessoas entre 31 a 40 anos com representação de 24,6% e pessoas até 20 anos com 11% de participação.

Observa-se uma relação entre a idade das pessoas e a pesquisa realizada pela Neotrust MOVIMENTO COMPRE & CONFIE (2021, p. 18) que aponta uma predominância em consumidores entre 26 e 35 anos no quarto trimestre de 2020.

Figura 16 – Questionário - Gênero dos entrevistados



Fonte: Elaboração própria - Questionário (2021)

Neste quesito, prevaleceu o público feminino com 65,3% de participação contra 34,7% dos homens.

Figura 17 – Questionário - Escolaridade dos entrevistados

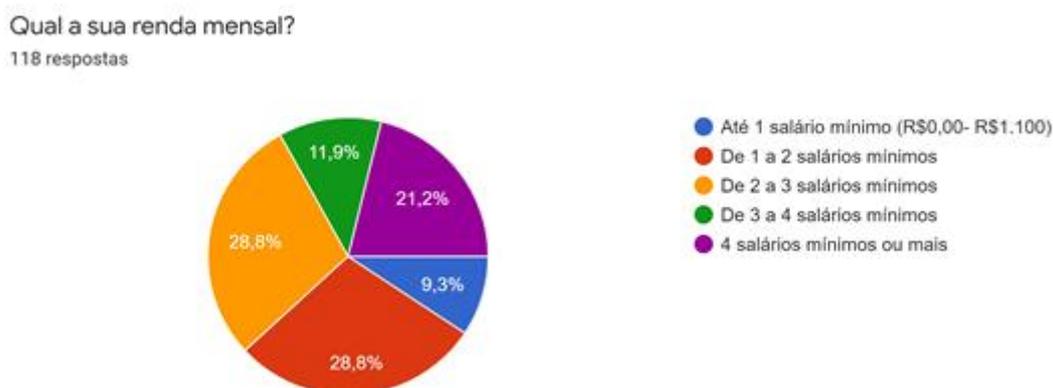


Fonte: Elaboração própria - Questionário (2021)

Na Figura 17 percebe-se que 73,7% dos pesquisados responderam ter o Ensino superior completo ou incompleto, seguido de 16,1% com Ensino superior e 10,2% dos participantes com pós-graduação ou especializações pós-graduação.

A prevalência de respondentes com Ensino superior deve-se principalmente ao perfil dos pesquisados estarem concentrados aos estudantes de graduação.

Figura 18 – Questionário - Renda mensal dos entrevistados

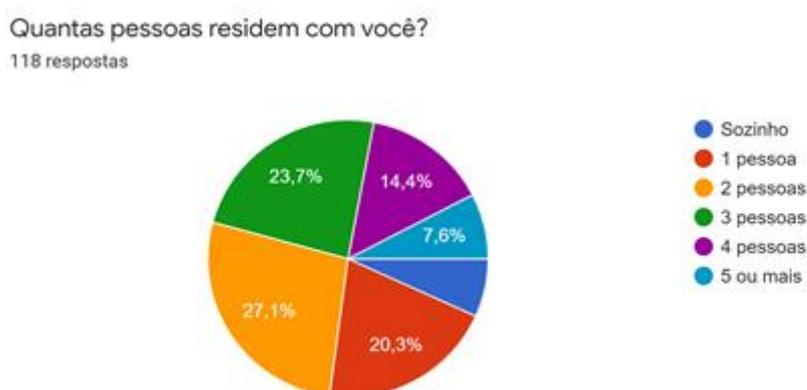


Fonte: Elaboração própria - Questionário (2021)

A Figura 18 mostra resultados iguais de 28,8% para rendimentos familiares entre 1 e 3 salários mínimos, seguido de 21,2% dos pesquisados com 4 salários mínimos ou mais.

Segundo o IBGE (2021) o rendimento médio mensal de todos os trabalhadores acima de 14 anos era de R\$ 2.308 em 2019.

Figura 19 – Questionário - Número de moradores dos entrevistados

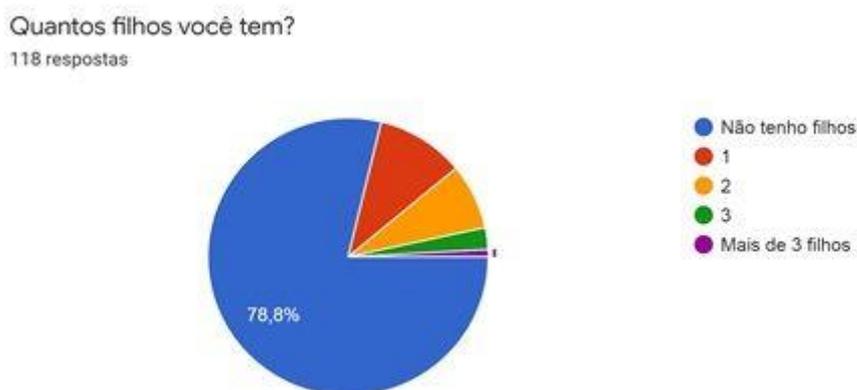


Fonte: Elaboração própria - Questionário (2021)

Dados da pergunta 5 apontam que 27,1% dos entrevistados residem com total de 2 pessoas, seguido de 23,7% dos entrevistados com 3 pessoas e 20,3% apenas 1 pessoa.

O resultado da pesquisa coincide com o último levantamento do Censo de 2010 realizado pelo IBGE, onde mostra uma predominância de grupo familiar de 2 pessoas e 3 pessoas. (IBGE, 2010).

Figura 20 – Questionário - Quantidade de filhos dos entrevistados

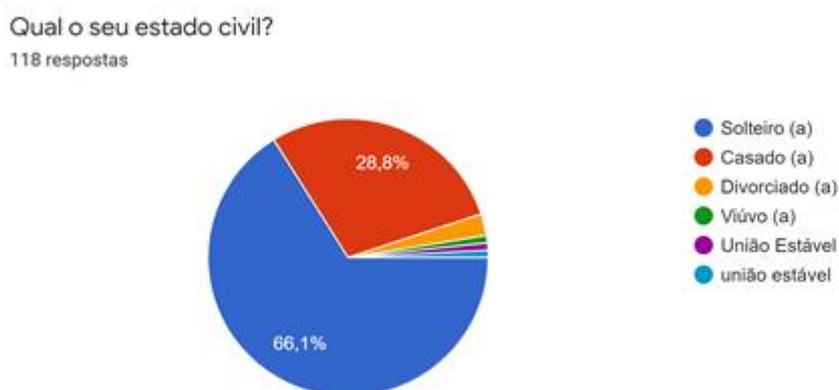


Fonte: Elaboração própria - Questionário (2021)

A Figura 20 apresenta uma maioria de 78,8% de entrevistados sem nenhum filho, 10,2% com apenas 01 filho e 7,6% com 02 filhos.

Apenas 01 entrevistado respondeu possuir mais de 3 filhos.

Figura 21 – Questionário - Estado civil dos entrevistados



Fonte: Elaboração própria - Questionário (2021)

Na Figura 21 percebe-se que a grande maioria dos clientes 66,1% são pessoas solteiras, e 28,8% dos entrevistados são casados, com esse resultado é

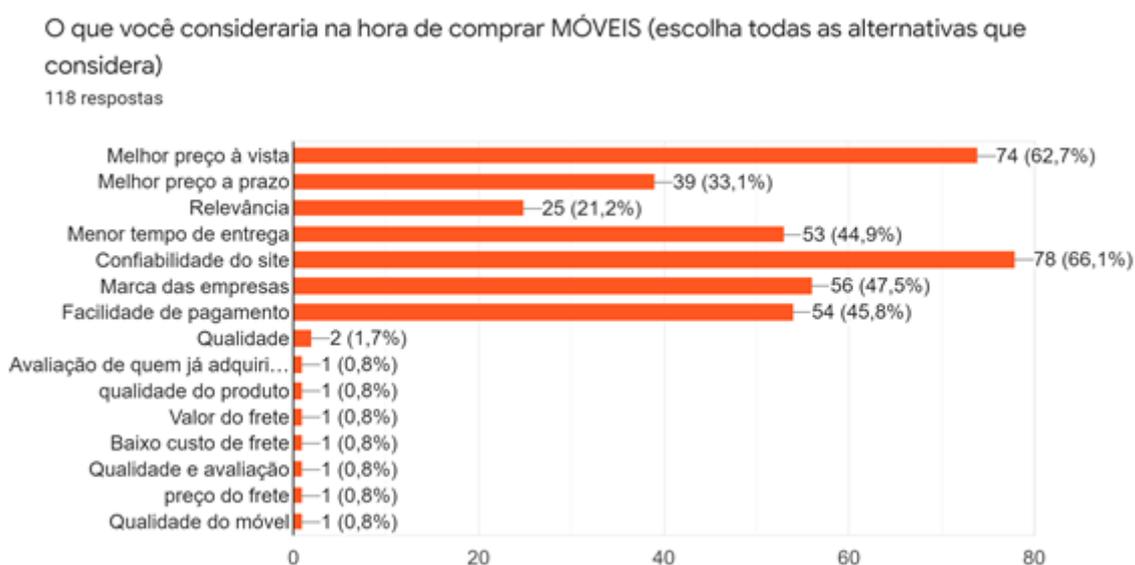
possível identificar uma oportunidade em investir cada vez mais em novidades de mobiliário single para simplificar o dia a dia das pessoas solteiras.

Um estudo realizado por Pagura (2017) 54% dos brasileiros declaram ser solteiros, além de apontar uma concentração maior em solteiros jovens entre 13 e 29 anos que buscam sentir-se mais independentes, livres e com maior privacidade.

Quando perguntados se já fizeram compras pela Internet, 61 participantes disseram que sim e 57 que não. Para os participantes que responderam nunca terem comprado Móveis *online* foi aberta uma pergunta exclusiva com a justificativa, 31 pessoas responderam nunca ter precisado comprar, outras 31 pessoas preferem comprar em lojas físicas e 12 pessoas consideram o custo de frete alto.

Em seguida foi questionado aos entrevistados o que consideraria na hora de comprar Móveis, 78 pessoas responderam considerar a confiabilidade do *site*, 74 responderam considerar o melhor preço, 56 consideram a marca das empresas, 54 a facilidade de pagamento, 53 o menor tempo de entrega, 39 o melhor preço a prazo, 25 a relevância do produto e por fim com a soma total de 9 respostas a qualidade, avaliação e valor do frete, conforme Figura 22.

Figura 22 – Questionário - Considerações na hora de comprar Móveis



Fonte: Elaboração própria - Questionário (2021)

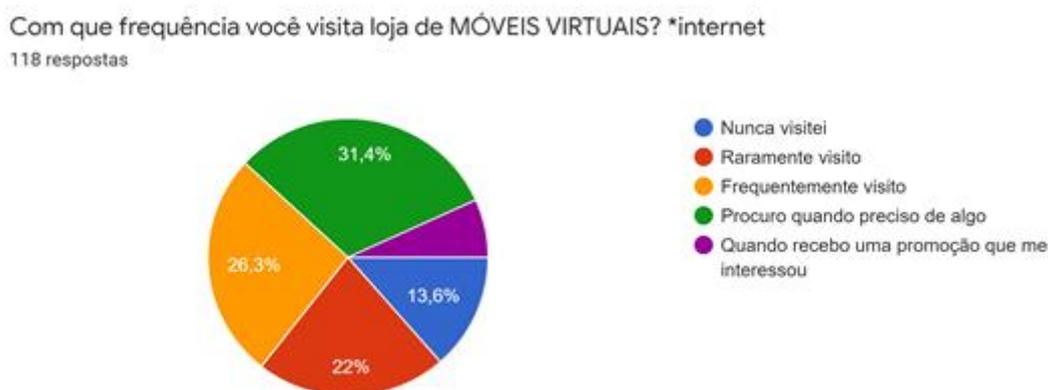
A pergunta 10 da pesquisa avalia a maior preocupação ao escolher uma loja virtual, podendo o entrevistado escolher todas as alternativas que considera. 97 pessoas consideram a segurança da loja virtual, 70 pessoas se preocupam se o produto entregue é o mesmo do anúncio, 69 com a reputação da empresa, 66 se a encomenda chegará em boas condições, 56 com a entrega no prazo e por fim 55 se poderá devolver ou trocar o produto.

Esse resultado auxilia nas definições de segurança e confiabilidade, podendo a empresa investir mais em selos de confiabilidade como *Site Blindado* que protege a página contra invasão de hackers e o *Google Safe Browsing* que verifica *sites* inseguros aos consumidores, também selos de reputação como *Reclame Aqui* e *Ebit* que expõem as avaliações tanto positivas quanto negativas dos *sites*.

Na pergunta 11 os entrevistados foram questionados sobre a frequência com que visitam loja de Móveis Físicas, 44,9% responderam que visitam quando precisam de algo, 44,1% raramente visitam, 5,9% frequentemente visitam e o restante nunca visitou ou apenas quando recebe uma promoção de interesse.

Em seguida na pergunta 12 foi questionado aos entrevistados a frequência com que visitam loja de Móveis Virtuais, as respostas foram bem satisfatórias, pois, 31,4% procuram lojas virtuais quando precisam de algo e 26,3% visitam com frequência, possibilitando que na soma 57% dos 118 pesquisados possam se transformar em clientes da empresa, conforme Figura 23.

Figura 23 – Questionário - Frequência de visita a lojas virtuais



Fonte: Elaboração própria - Questionário (2021)

Na pergunta 13 os entrevistados responderam quais os três principais meios que utilizam para se manter informado. Os três principais meios utilizados pelos pesquisados foram: Instagram com 72% das respostas, em seguida *Facebook* com 68% e por fim *WhatsApp* com 56% das respostas, conforme Figura 24.

Figura 24 – Questionário - Principais meios para acesso a conteúdos



Fonte: Elaboração própria - Questionário (2021)

Para descobrir se conteúdos sobre decoração de casa proporcionam interação, foi realizada uma pergunta direcionada ao assunto e 66,1% das respostas foram positivas, ou seja, grande parte dos entrevistados gostam de ler sobre o assunto na Internet.

Por ser tratar de um tema muito abrangente, a pergunta seguinte delimita alguns segmentos com conteúdo para que o entrevistado selecione os três segmentos que mais gosta de ver. Conforme Figura 25, os três temas principais de interesse foram: Dicas de decoração com 76 respostas, Promoções com 73 respostas e Dicas de como gastar pouco com 39 respostas.

Figura 25 – Questionário - Conteúdos que gosta de ver



Fonte: Elaboração própria - Questionário (2021)

Aprofundando ainda mais o conhecimento dos entrevistados sobre os concorrentes, foi solicitado que os pesquisados relacionassem todas as lojas *Online* de Móveis que já compraram ou pesquisaram, podendo relacionar mais de uma loja. A mais conhecida foi a Magazine Luiza 94 respostas, seguida das empresas Mercado Livre (71), Americanas (60), Casas Bahia (47), MadeiraMadeira (38), Submarino (35) e outras.

Para descobrir quais foram os móveis mais adquiridos, foi solicitado aos entrevistados que respondessem para qual cômodo da casa já adquiriu móveis *online*, 37,3% responderam já ter adquirido móveis para o quarto, 31,4% para sala de estar/jantar, 22,9% cozinha, 16,9% escritório, 7,6% área de serviço/lavanderia, 5,1% para o banheiro, 4,2% para garagem e 2,5% para área do jardim. Determinando assim que houve uma maior compra para móveis para o quarto, sala, cozinha e escritório.

As últimas duas questões trataram sobre a intenção de compra. Foi solicitado aos pesquisados se pretendem comprar móveis nos próximos meses, 40,7% responderam que talvez comprariam, 33,9% não pretende e 25,4% pretendem. Aprofundando mais sobre o interesse em comprar móveis a última questão solicitou aos pesquisados que respondesse apenas aos que responderam na questão anterior sim e talvez, qual seria o meio de compra que pretendem usar. 56,7% responderam em lojas virtuais, 23,3% em lojas físicas e 20% não souberam responder, ou seja, há um enorme potencial para futuros clientes de lojas *online*,

visto que anteriormente 48,3% dos participantes responderam nunca ter comprado móveis através da Internet.

O objetivo geral da pesquisa foi conhecer os hábitos de consumo do público-alvo, e esse objetivo foi alcançado por meio dos dados coletados. Foi possível medir e identificar características relevantes dos consumidores potenciais.

Com a aplicação da pesquisa, dados importantes foram notados. Por exemplo, descobrimos que grande parte dos consumidores se dá por jovens com estado civil solteiro, sem filhos, ligados principalmente as redes sociais e através da Internet buscam produtos para casa quando necessário.

Outro dado importante extraído pela pesquisa foi relacionado aos conteúdos que gostam de ver pela Internet, onde grande parte dos consumidores responderam gostar de ler sobre dicas de decoração, mostrando assim que conteúdos de blogs e dicas envolvem o consumidor.

Confirmando, a partir dos dados coletados, que a marca precisa de um trabalho de marketing que busque atrair o público-alvo descoberto pela pesquisa.

7 ANÁLISE DO CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO

Para empreender é preciso ir além da abertura de um novo negócio, com o desejo de atingir a fase de maturação e afirmar-se no mercado obtendo sucesso financeiro. Entretanto, uma série de fatores fazem com que inúmeras empresas fechem as portas antes de conseguir firmar-se no mercado. O principal motivo é a falta de uma análise para novos negócios.

7.1 MICROAMBIENTE

Segundo Gabriel e Kiso (2020, p. 21) o microambiente é um conjunto de variáveis próximas à organização, que influenciam na capacidade de atender seu público-alvo relacionados ao ambiente interno da empresa como fornecedores, produtos, marketing, concorrentes, intermediários etc.

7.1.2 Clientes

O negócio proposto será realizado com clientes em todo território nacional, já que será comercializado através da Internet. Os clientes são consumidores físicos ou jurídicos que pretendem adquirir móveis para construção, reforma ou decoração de ambientes diretamente da Internet sem precisar sair de casa, enfrentando trânsito, filas e perda de tempo. Conforme estudo realizado pela Neotrust (2021, p. 16-18) durante o 1º trimestre de 2021 as mulheres representaram 58,1% do total de pedidos realizados pela Internet, já observando a faixa de idade o relatório apresenta que o grupo de consumidores entre 36 e 50 anos representaram 33,9% das vendas, destacando assim o perfil de clientes em potencial.

7.1.3 Fornecedores

Os principais parceiros comerciais estão localizados na região sul do país, facilitando a interação entre loja x fornecedor, além de auxiliar nos investimentos de marketing voltado a públicos concentrados na mesma região do fornecedor, auxiliando no prazo de entrega. Além do perfil de localização, os fornecedores são indústrias de mobiliário doméstico com produtos de designer inovador de forte posicionamento no mercado *online* como Art In Móveis, Politorno e Móveis Bosi.

7.1.4 Concorrentes

Os principais concorrentes da empresa são a Mobly, Tok&Stok, Telhanorte entre outros *sites* de grande representatividade no segmento de vendas *online* de móveis.

Todos os concorrentes possuem estratégias de marketing com postagens de produtos em redes sociais e blogs, além de propaganda em TV, aplicativos de vídeo, além de possuir consumidores em todas as classes sociais, dentre os principais concorrentes a Mobly se destaca por possuir aplicativo próprio para testar virtualmente o produto nos ambientes do consumidor, além de inaugurar em 2021 as primeiras lojas físicas com espaços totalmente conectados com o *site* para compra.

Considerando apenas lojas *online* de menor porte (micro e pequenas) os principais concorrentes encontrados foram Elare, Pozelar e Loja Haus.

A loja Elare.com.br se destaca por possuir produtos exclusivos de fabricação Móveis Pozza que possui mais de 50 anos de atuação no mercado de móveis. A loja Pozelar faz parte do grupo Mpozenato, grupo pioneiro na venda de móveis *online* com atuação desde 2006, possuindo também um depósito de suporte na cidade de Arapongas/PR, onde fica concentrada a maior parte dos seus fornecedores, já a loja Haus pertence ao grupo de investidores Arkade Empreendimentos, o que auxilia na melhor distribuição dos recursos recebidos, além de possuir alguns produtos com marca própria.

Móveis e artigos de decoração fazem parte dos ambientes onde as pessoas trabalham e vivem. O mercado moveleiro possui uma concorrência imensa, por estes motivos as lojas precisam desenvolver estratégias para se manter no mercado, ganhar visibilidade e se destacar entre as marcas mais lembradas.

7.1.5 Entidades regulamentadoras

A legislação do *E-commerce* brasileiro é formada, principalmente, de dois instrumentos: o Código de Defesa do Consumidor (CDC), criado em 1990 década que ainda o comércio eletrônico não tinha relevância, portanto, não contemplava elementos específicos para o comércio pela Internet; e o Decreto nº 7.962/2013, que passou a completar o CDC, tornando-se o regulamento básico do *E-commerce* no Brasil.

O Decreto nº 7.962/2013 passa a exigir a empresa identificação completa do fornecedor do *site*, endereço físico e eletrônico, informações claras e precisas de produtos, obrigatoriedade da etapa de confirmação da compra, informar e permitir o direito de arrependimento, além de outras regras para atendimento, estornos e compras coletivas. (BRASIL, 2013).

A lei nº 13.543 publicada no Diário Oficial da União no final de 2017 define especificações com relação a forma de divulgar os preços nos anúncios, códigos e demais informações de produtos e serviços *online* de forma clara, garantindo mais transparência ao consumidor (BRASIL, 2017).

A ABComm - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico surgiu para defender os interesses das empresas, representando lojas virtuais, empresas de TI, varejo, prestadoras de serviços de marketing entre outras em ter uma voz ativa junto às instituições governamentais, a fim de trocar experiências e abrir espaço para que micro e pequenas empresas tenham participação nas discussões sobre o mercado digital brasileiro. (ABCOMM, 2017).

7.2 MACROAMBIENTE

Segundo Gabriel e Kiso (2020, p. 20) o macroambiente é variado por forças irresistíveis maiores que afetam o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais. As empresas reagem aos acontecimentos do macroambiente, e as empresas que conseguem realizar rapidamente a adequação necessária conseguirá vantagem competitiva no mercado. Realizar a análise do macroambiente pode potencializar as oportunidades, neutralizar e combater ameaças.

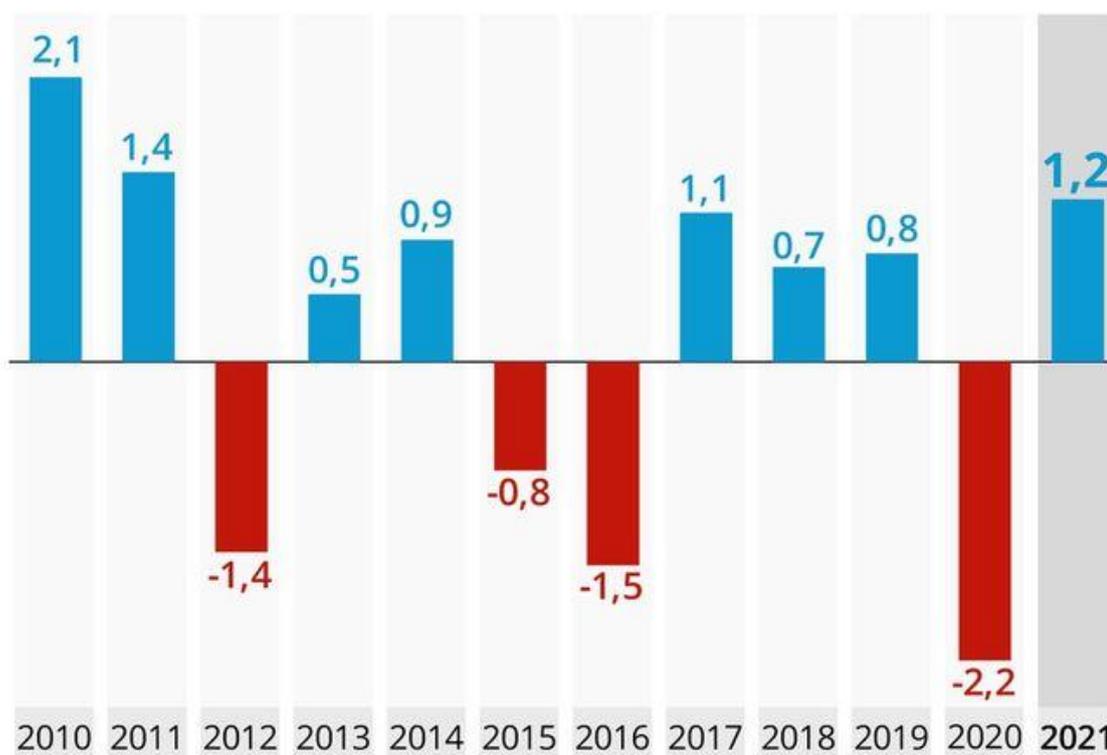
7.2.1 Aspectos econômicos

Conforme Alvarenga, Silveira e G1 (2021) o Produto Interno Bruto (PIB) do primeiro trimestre de 2021 cresceu 1,2% ficando acima da expectativa de 0,5%, iniciando o ano de recuperação após a maior queda do PIB brasileiro atingir -9,2% no segundo trimestre de 2020 em virtude do início da pandemia do Covid-19, conforme mostra a Figura 26.

Figura 26 – PIB do Brasil cresce 1,2% no 1º trimestre e volta ao patamar pré-pandemia

PIB brasileiro em 1º trimestres

Em %, trimestre contra trimestre imediatamente anterior



Fonte: IBGE



Infográfico elaborado em: 01/06/2021

Fonte: Alvarenga, Silveira e G1 (2021)

Conforme Alvarenga, Silveira e G1 (2021) dados do IBGE apontam expectativa de crescimento em 3,96% indicando uma retomada no crescimento da economia brasileira, conforme mostra a Figura 27.

Figura 27 – Evolução do PIB no Brasil

Evolução do PIB do Brasil

Crescimento da economia em relação ao ano anterior



Fonte: IBGE

*Média das projeções do mercado/Boletim Focus

Fonte: Alvarenga, Silveira e G1 (2021)

Mesmo com a retomada do PIB brasileiro e expectativa de crescimento do mercado, a escassez de matéria-prima e os aumentos constantes na compra de insumos nacionais e importados iniciado em 2020 ainda persiste durante todo o ano de 2021, a expectativa de regularização segundo Accionsistemas (2021) é esperada apenas para 2022. Ainda Accionsistemas (2021) diz que mesmo que seja possível produzir, a falta de embalagens de papelão, plástico e vidro dificulta a entrega dos produtos.

7.2.2 Fatores políticos-legais

No ambiente político, há auxílios do governo que tornam pessoas em clientes potenciais. O exemplo mais atual é o auxílio emergencial do governo federal para auxiliar famílias de baixa renda, trabalhadores informais, e chefes de família que atendiam aos critérios do programa, tendo por objetivo fornecer proteção emergencial no período de enfrentamento à crise causada pela pandemia do Coronavírus – COVID-19, os valores dos benefícios variam de R\$ 150,00 a R\$ 1.200,00 mensais. Segundo dados do Governo do Brasil (2020) o auxílio emergencial já pagou mais de R\$ 288 bilhões em 2020 aos beneficiários e para 2021 o orçamento previsto foi R\$ 44 bilhões. Outro exemplo de auxílio político ao

poder aquisitivo da população foi a diminuição dos juros básicos da economia SELIC para 3% ao ano, garantindo assim a população acesso a créditos mais baratos.

Outro fator de auxílio aos empreendedores em janeiro de 2020, quando o Governo do Brasil liberou a dispensa de alvará contra incêndio, segurança sanitária e ambiental a empresas com atividades de baixo risco, fazendo assim, com o que o empreendedor consiga dispensa de diversas taxas. (GOVERNO DO BRASIL, 2020).

7.2.3 Fatores tecnológicos

As instituições utilizam de algum modelo de tecnologia para executar seus afazeres e operações, podendo ser de modo sofisticado ou rudimentar. No entanto, é perceptível que todas as instituições dependem de um modelo de tecnologia ou de uma central de diferentes tecnologias, para poder operar e alcançar os seus objetivos. (CHIAVENATO, 2020).

No segmento de loja virtual as novidades tecnológicas e tendências são constantes, as novidades mudam completamente a experiência de compra, fazendo com que o consumidor venha a interagir mais e conseqüentemente converter mais vendas a loja.

Alguns *Marketplaces* já utilizam de várias ferramentas tecnológicas para atrair seus clientes, um exemplo de empresa tecnológica é a Mobly, que possui um aplicativo de Realidade Aumentada 3D, onde o consumidor poderá "imprimir" o produto pretendido no ambiente da sua casa, facilitando a decisão de compra do consumidor. Outra ferramenta utilizada pela Mobly é a busca por imagem, com esta ferramenta o consumidor poderá buscar o produto ou similar através de uma foto do celular ou foto da câmera. (MOBLY, 2021).

Chatbots é uma tecnologia utilizada também por grandes marcas, através do software os clientes conseguem sanar suas dúvidas sobre produtos ou informações de forma rápida, fácil e mais natural, dando a impressão de estar conversando com uma pessoa e não com um computador. A cada pergunta e resposta, sua base de dados é alimentada com novas informações, gerando assim uma gama de respostas para futuras perguntas (SOARES, 2019).

M-commerce é o nome designado as vendas *online* feitas através de dispositivos móveis, esta facilidade aproximou os consumidores dos vendedores, bastando alguns cliques para adquirir seus produtos. Alguns *Marketplaces* já

possuem seus próprios aplicativos, como exemplo Magazine Luiza, Americanas, Submarino, Mobly, entre outros (SOARES, 2019).

7.2.4 Fatores sociais

Determinados fatores como os grupos de referência, família, amigos, papéis sociais e status exercem alto grau de influência sobre as pessoas. (MENEZES, 2010).

Do ponto de vista de marketing, os grupos de referência servem como marco para atitudes ou comportamentos específicos, para indivíduos nas suas compras ou decisões de compra, permitindo que pessoas ou grupos sirvam como ponto de comparação Shiffman & Kanuk (2000 apud MENEZES, 2010).

O comportamento de consumo varia de acordo com sua classe social, quando se fala em consumo. Classes sociais mais prestigiadas valorizam a compra de bens, como imóveis, veículos e tudo que for lhe transmitir influência e status. Já as classes mais baixas, valorizam produtos que trazem o melhor bem-estar para a família (MACHADO, 2020).

A pandemia do novo Coronavírus iniciado em 2020, abriu uma janela incomum para a desigualdade social, atingindo sem diferenciação a população, mas ainda grande parte das pessoas contaminadas são aquelas que não possuem recursos para evitar aglomerações e trabalhar através da segurança de casa (NEVES, 2021).

Segundo Neves (2021), a paralisação das atividades atingiu as empresas em geral, mas a grande maioria dos desempregados é composta principalmente de mão de obra menos qualificada e mal remunerada. Na América Latina, onde ficam oito dos vinte países mais desiguais do mundo, o Brasil está sempre no topo, a disseminação do vírus se dá em cenário explosivo: enquanto 3% da população está na faixa de alta renda, três quartos se situam nas classes baixa ou média baixa. Estudo da ONU em parceria com a King's College, de Londres, estima que a recessão trazida pelo novo Coronavírus possa invalidar trinta anos de queda contínua da pobreza no mundo, ao empurrar 500 milhões de pessoas para pobreza (NEVES, 2021).

Fatores sociais apresentados durante a pandemia impactam diretamente o poder de consumo, o Sebrae (2020) listou algumas tendências para que o

empreendedor se prepare para o novo momento, dentre elas podemos destacar o consumo responsável e consciente, mostrando que o consumidor passa a tomar decisões baseadas em prioridades, flexibilização de compra e rapidez na entrega. Outra tendência apontada pelo Sebrae (2020) de grande importância é a flexibilização do local de trabalho, através do trabalho remoto empresas viram grande redução em custos operacionais e aumento de produtividade, já para o funcionário a redução no tempo de deslocamento e ganho de tempo para descanso e lazer é visto de forma positiva.

7.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

As oportunidades e ameaças de uma organização são provenientes do ambiente externo, deixando a organização mais vulnerável a realização de seus objetivos, já as oportunidades possibilitam a organização melhorar sua posição perante os concorrentes e facilitar a execução de seus objetivos.

A análise de oportunidades e ameaças foi desenvolvida através da Análise SWOT no item 6.4 a seguir.

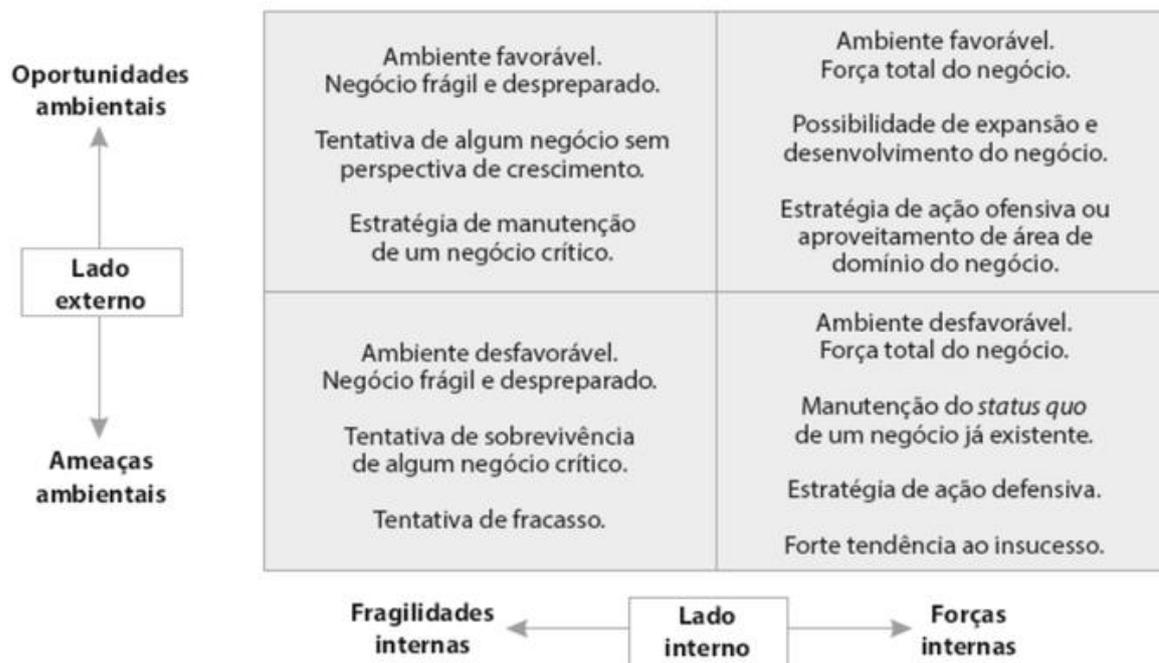
7.4 ANÁLISE SWOT

A matriz SWOT ou Matriz FOFA é um dos modelos mais utilizados de auxílio de decisão estratégica, que significa strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threads (ameaças).

A análise funciona como um instrumento de varredura das condições do ambiente externo e dos aspectos internos de um negócio. Do lado externo da análise existem oportunidades e facilidades, mas também ameaças e problemas. Do lado interno a análise apresenta fortalezas e fragilidades (CHIAVENATO, 2021, p. 39).

Toda empresa enfrenta problemas e situações mapeadas pela matriz SWOT, cabendo ao empreendedor planejar as ações mais adequadas para cada situação, intensificando seus pontos fortes e oportunidades, além de neutralizar as ameaças e fraquezas. A Figura 28 exemplifica uma matriz SWOT elaborada por (CHIAVENATO, 2021, p. 40).

Figura 28 – Matriz de análise SWOT



Fonte: Chiavenato (2021)

Seguindo as definições de Análise SWOT, o Quadro 2 apresenta a Matriz SWOT, demonstrando o ambiente interno e externo do negócio proposto.

Quadro 2 – Análise SWOT - negócio proposto

| | FORÇAS | FRAQUEZAS |
|---------|--|--|
| INTERNO | Muitas categorias de produtos Localizado no polo moveleiro Mark-up definido, procurando se manter na média de preços da concorrência Produtos exclusivos Depósito para estoque de mercadoria Cadastro de produtos personalizado | Marca nova no mercado Crédito restrito com fornecedores Falta de depósito para armazenamento de mercadoria |
| EXTERNO | OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| | Relacionamento com cliente Produzir conteúdos relevantes de acordo com o público alvo Atendimento em todo território nacional Fidelização de clientes com trabalho de marketing Expectativa de retomada de crescimento pelo PIB brasileiro | Prazo de fabricação elevada Concorrentes com marca consolidada Valores dos fretes para móveis Fornecedores sem compromisso com prazos Instabilidade financeira devido a Pandemia do Coronavírus Escassez de matéria-prima e aumentos constantes com expectativa de regularização apenas em 2022 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Considerando o Quadro 2 da Análise SWOT do negócio proposto é possível identificar grandes forças internas para empresa:

a) Muitas categorias de produtos: possibilita ao consumidor acesso a inúmeras categorias de produtos como mobiliário para sala, cozinha, quarto,

também podendo aumentar o leque incluindo acessórios, complementares e ferramentas;

b) Principais fornecedores localizados no polo moveleiro, facilitando operações logísticas e a relação com as fábricas;

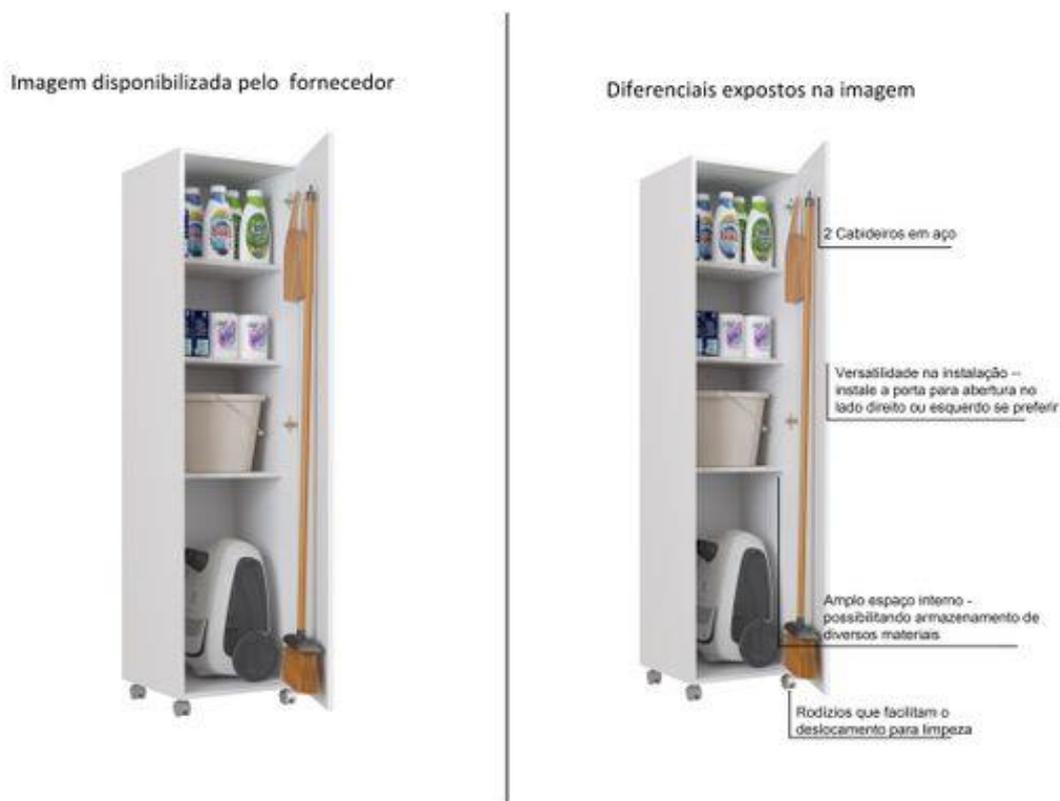
c) Mark-up definido, procurando se manter na média de preços da concorrência: a estratégia inicial da empresa é trabalhar no Dropshipping, não necessitando assim de espaço físico para compra de mercadorias, já que a entrega é realizada diretamente do fabricante, fazendo assim com que se torne competitivo com relação a outras lojas *online* que utilizam depósitos. Outra grande vantagem competitiva com relação a preços se dá pelo número de trabalhadores iniciais que será limitada aos sócios da empresa, podendo assim diminuir custos com salários e encargos e transformando esta despesa em vantagem durante a precificação das mercadorias;

d) Produtos exclusivos: desenvolvimento de alguns produtos exclusivos, com auxílio de fabricantes de aço e MDF engrossado. Protótipos para produtos competitivos como mesa de cozinha e *Home office*;

e) Depósito para armazenamento de mercadorias: com o super aquecimento do mercado e a escassez de matérias-primas, os prazos para atendimento das fábricas podem ultrapassar 20 dias, podendo prejudicar muito a venda, já que o prazo de entrega é um fator muito importante na decisão do consumidor a utilização de depósito para armazenamento de mercadorias prontas é uma grande vantagem competitiva.

f) Cadastro de produtos personalizados: todos os cadastros enviados pelos fornecedores passam por avaliação, sendo as descrições adaptadas aos termos mais buscados e imagens personalizadas que destacam as características dos produtos através da descrição em foto, como exemplo Figura 29.

Figura 29 – Diferenciais



Fonte: Adaptado de Art In Móveis (2021)

Identificação das fraquezas:

- a) Marca nova no mercado, sendo ainda pouco conhecida diante de outras marcas consolidadas e perante o consumidor, que poderá buscar avaliações e reclamações que as empresa ainda não irá possuir;
- b) Crédito restrito com fornecedores: política de primeiras compras com pagamento antecipado, prática comum para novas empresas ou empresas com cadastro novo para o fornecedor.
- c) Identificação das oportunidades:
- d) Relacionamento com cliente: possibilidade de entrar em contato com o consumidor para acompanhamento de pedidos, sanar dúvidas, realizar orçamentos e *Feedback* pós compra, tudo de forma humanizada;
- e) Produzir conteúdo relevantes ao público-alvo como dicas de decoração de ambientes, fazendo com que o possível cliente desperte interesse pela loja, no momento de busca por novos produtos;

- f) Possibilidade de atendimento em todo território nacional, aumentando o leque de possíveis clientes e fornecedores;
- g) Fidelização de clientes com trabalho de marketing: promoções de produtos, envio de conteúdos relevantes aos consumidores, políticas de frete e benefícios para compras à vista;
- h) Possibilidade em desenvolver um depósito para armazenamento de mercadorias, obtendo estoques para diminuir o tempo de entrega do produto para o consumidor.
- i) Expectativa de retomada do PIB brasileiro, influenciando diretamente no poder de compra dos consumidores.
- j) Ameaças:
- k) Prazo de fabricação elevada: a maioria das fábricas trabalham com pedidos para entrega futura, não possuindo estoques de produtos prontos, prejudicando o tempo de entrega aos consumidores;
- l) Concorrentes com marca consolidada e uso de alta tecnologia, tendo preferência por alguns consumidores na hora de escolher no *Marketplace* a loja;
- m) Valores dos fretes para móveis mais elevados, devido a política de frete considerando valor mínimo, peso e cubagem dos volumes, interferindo no valor final do produto, podendo o consumidor optar por adquirir produtos em lojas físicas com estoque para retirada;
- n) Fornecedores sem compromisso com prazos: ponto muito importante para os *Marketplaces*, a loja precisa estar constantemente atualizando os prazos de entrega, considerando possíveis atrasos, já que alguns *Marketplaces* aplicam multas por atraso na entrega.
- o) Instabilidade financeira devido a pandemia: muitas famílias foram atingidas pelo desemprego logo no começo da pandemia, forçando aos membros das classes médias e baixas e aplicarem seus recursos de maneira mais lenta, ainda que no momento estamos vivendo uma retomada na produção e venda, a tendência de muitas famílias ainda será a de economia;
- p) Escassez de matéria-prima e aumentos constantes com expectativa de regularização somente em 2021 ameaça nas vendas, já que o salário-mínimo

não acompanha todos os aumentos aplicados durante o ano, gerando assim uma desvalorização muito grande do Real;

A análise SWOT traz pontos fortes e oportunidades para o seu crescimento com expectativas de competir no mercado, para isso deve trabalhar com maior intensidade em seus pontos fracos e ameaças.

8 PLANO MERCADOLÓGICO

O Plano Mercadológico consiste no geral em um conjunto de estratégias necessárias para que a empresa alcance seus objetivos, em geral, um documento que estabelece os objetivos da empresa.

8.1 SEGMENTOS DE CLIENTES

Segundo Kotler e Keller (2018) as empresas não conseguem atender a toda diversidade de clientes. Portanto, precisam identificar os segmentos de mercado que poderão atender de forma mais eficaz. Para identificar os segmentos a empresa precisa aprofundar o entendimento sobre o comportamento do consumidor e desenvolver cuidadosamente estratégias para cada segmento.

O segmento de mercado é composto de um grupo de clientes que compartilha de semelhantes desejos e necessidades. Kotler e Keller (2018) separa os segmentos em dois grandes grupos, o primeiro analisando as características geográficas, demográficas e psicográficas seguindo pela análise das necessidades ou respostas dadas em relação a um produto. O segundo grande grupo é identificado pela análise de questões comportamentais para verificar características distintas associadas a cada segmento de resposta como exemplo, se as pessoas preferem qualidade ou preço baixo em termos de características geográficas, demográficas e psicográficas.

Segmentação Geográfica segundo Kotler e Keller (2018) refere-se a divisão do mercado em nações, estados, cidades, regiões ou até mesmo bairros, podendo ainda a empresa optar pela atuação em todas as áreas, desde que observado as variações do local.

Considerando que a abrangência da loja virtual é nacional, a análise demográfica considerará os dados do Brasil. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), o número de habitantes do país até o dia da pesquisa em 16/08/2021 era estimada em 213.474.953.

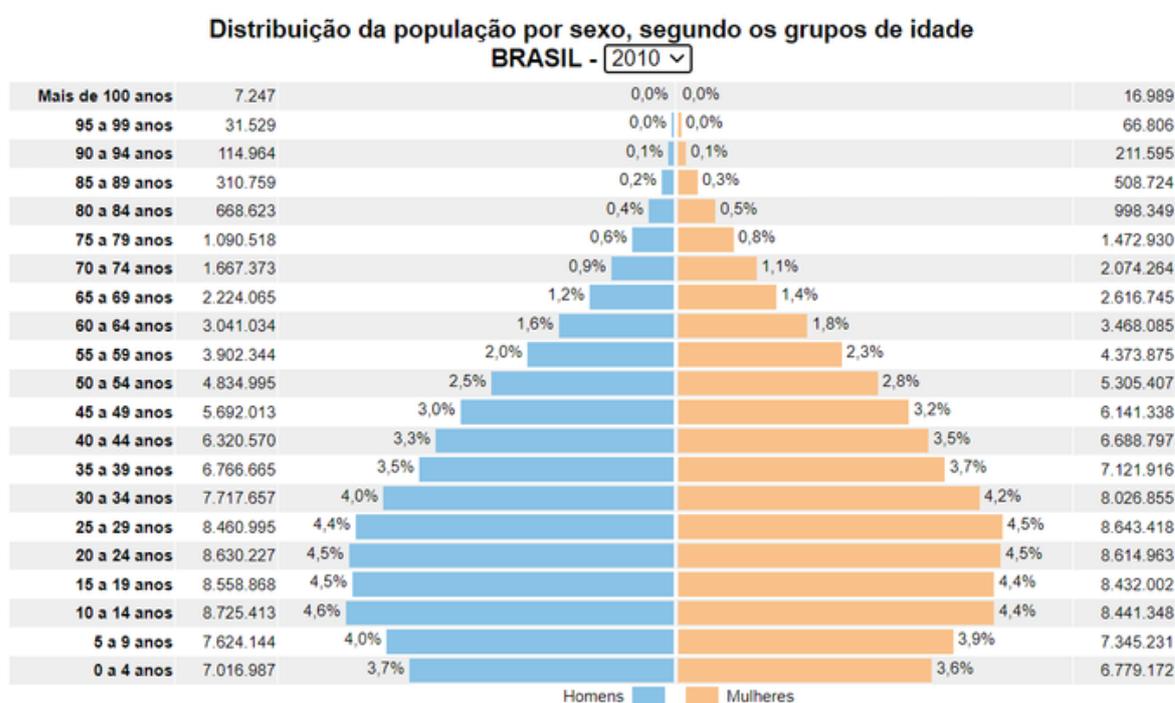
Segundo FILGUEIRAS (2020) a cidade de São Paulo concentrou 37% dos 30 milhões de pedidos feitos pela Internet e contabilizados pela empresa entre janeiro e junho de 2020. Em segundo lugar, ficou o estado do Rio de Janeiro, com 14% das

compras. Com exceção de Brasília, as cidades que realizaram mais pedidos ficam no eixo Sul-Sudeste.

A Segmentação Demográfica de mercado é baseada nas variáveis de idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. Sendo a segmentação mais utilizada pelos profissionais de marketing deve estar associado as necessidades e desejos dos consumidores. (KOTLER; KELLER, 2018).

O número de adultos jovens é muito importante para análise, pois representam fortemente o público de interesse evidenciado pela pesquisa de mercado realizada anteriormente. É nessa faixa etária (por volta de 20 a 29 anos) que as pessoas se tornam clientes de lojas do ramo de construção, móveis e decoração. A Figura 30 mostra quanto cada faixa etária compreende da população brasileira segundo último censo realizado em 2010.

Figura 30 – Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade



Fonte: IBGE (2010)

Mercado e Consumo (2021) mostraram em pesquisa que pessoas com poder aquisitivo mais alto tiveram o crescimento mais significativo nas compras *online*, dentre os respondentes 49% fazem mais compras pela Internet do que antes, sendo

37% consumidores de baixa renda e 43% de classe média. O perfil consumidores que mais aderiu às compras *online* durante a crise da COVID-19, além de ser de alta renda, é também majoritariamente feminino e jovem. De todas os participantes femininas do estudo, 45% responderam estar comprando mais pela Internet, contra 41% dos homens. Além disso, 45% dos entrevistados com menos de 35 anos aumentaram o consumo *online* na pandemia, contra 40% de consumidores mais velhos, entre 50 e 74 anos.

Segmentação Psicográfica considera clientes/consumidores de mesmo grupo demográfico baseado em questões comportamentais, estilo de vida e valores. Ainda segundo Question Pro (2021) existem cinco variáveis de segmentação psicográfica com base nas quais os segmentos podem ser separados: personalidade, estilo de vida, status social, atividades, interesses, opiniões e atitudes.

Como parte da personalidade dos consumidores *online*, a exigência de satisfação é maior que na compra física, pois, antes de finalizar uma compra, os consumidores possuem o hábito de fazer muitas pesquisas e investigar todos os detalhes sobre uma determinada empresa, por este motivo, é fundamental que a empresa tenha cuidado com a reputação *online* de sua marca. Curiosidade também é uma característica marcante do consumidor *online*, possui diversas dúvidas e questiona a todo momento (CHILIGUM CREATIVE, 2021).

Uma boa estratégia para auxiliar os consumidores é a criação de *sites* e blogs com dicas e informações mais completas relacionadas ao benefício de seu produto, introdução no ambiente, cuidados e outros assuntos. Outra personalidade marcante do consumidor *online* é a necessidade de interação, cada vez mais as pessoas buscam o virtual, necessitando ainda de uma boa interação pessoal, principalmente com relação a compras, o consumidor espera que sua reclamação seja atendida de forma rápida, mas sem o uso de robôs automáticos (CHILIGUM CREATIVE, 2021).

Na Segmentação Comportamental os consumidores são divididos em grupos conforme seu conhecimento, atitude e relação com o produto (KOTLER; KELLER, 2018).

Entender o comportamento do consumidor digital é essencial para compreendermos o impacto das mudanças culturais, econômicas e tecnológicas na vida de todos, seja na rotina das empresas, seja no dia a dia das pessoas. (ABREU, 2020).

Consumidores do mercado *online* possuem características distintas de comportamento de compra, é um público mais exigente, curioso, interativo e independente, para segmentar o consumidor digital é preciso seguir as novas tecnologias e estar mais próximo do consumidor virtualmente, uma boa alternativa para segmentar os consumidores é utilizar metodologias de Marketing de conteúdo (ABREU, 2020).

Quando se observa a segmentação de produtos *online*, alguns padrões de comportamento devem ser observados. Sendo assim, divide-se os segmentos de mercado: identificável, mensurável, substancial, acessível, diferenciável, acionável e durável (CASTRO, 2017).

A Figura 31 mostra os níveis de segmentos de mercado relacionado a produtos.

Figura 31 – Princípios da Segmentação



Fonte: CASTRO (2017)

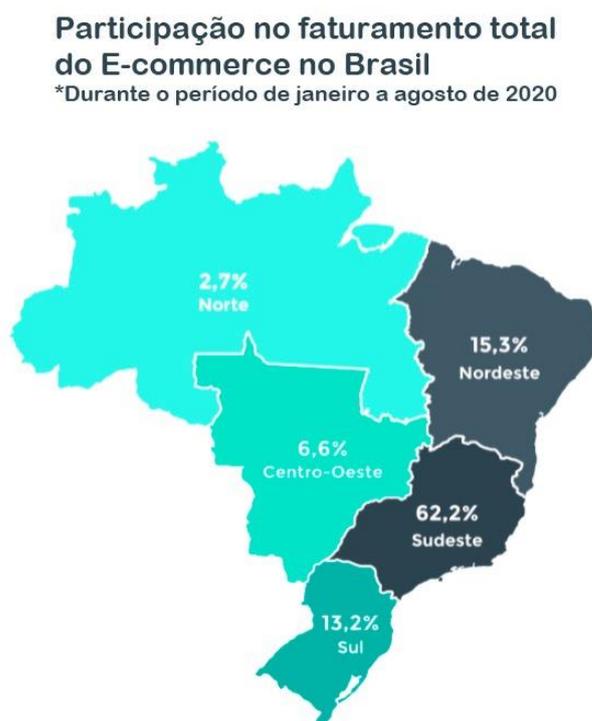
O primeiro segmento de identidade considera semelhanças que possibilitem agrupar os indivíduos em um mesmo grupo. O segundo segmento trata da mensuração, possibilitando que se determine o potencial de compra e dimensione as características dos consumidores do segmento, em seguida o terceiro item trata do substancial, onde se analisa se o segmento possui tamanho suficiente e potencial

de rentabilidade que justifiquem a segmentação. O item quatro trata da acessibilidade, parte onde a empresa deve identificar grupos de consumidores cuja demanda possa ser atendida. O quinto princípio considera a diferenciação, pois sempre haverá um conjunto de características que se diferencia entre os demais segmentos. Em seguida o princípio seis trata da avaliação do segmento a partir do mix de marketing da organização, a fim de atrair e obter respostas dos consumidores de cada segmento. Por fim, o princípio sete de durabilidade deve delimitar se cada segmento deve ser relativamente estável e consistente ao longo do tempo (CASTRO, 2017).

Considerando as definições de segmentos, podemos observar que o mercado *online* abrange muitos segmentos de clientes em virtude da possibilidade de abrangência no atendimento e entrega em todo território nacional e internacional.

Conforme Figura 32 a região Nordeste apresentou maior representatividade para o faturamento *online* considerando os meses entre janeiro e agosto de 2020 com comparação a 2019 com 60,9%, em seguida a região Sudeste apresentou maior crescimento, com 54,9%, em terceiro podemos observar a região Centro-Oeste com 47,1%.

Figura 32 – Participação no faturamento total do *E-commerce* no Brasil



Fonte: Blog B2W (2021)

Outro levantamento importante para o comércio *online* é a segmentação de produtos. Observando a Figura 33 o segmento de móveis apresentou o segundo melhor desempenho por categoria, atingindo faturamento total de R\$ 2,51 bilhões de reais com crescimento de 94,4%, ficando atrás apenas da categoria de Beleza e perfumaria que atingiu faturamento total de R\$ 2,11 bilhões de reais e crescimento de 107,4%.

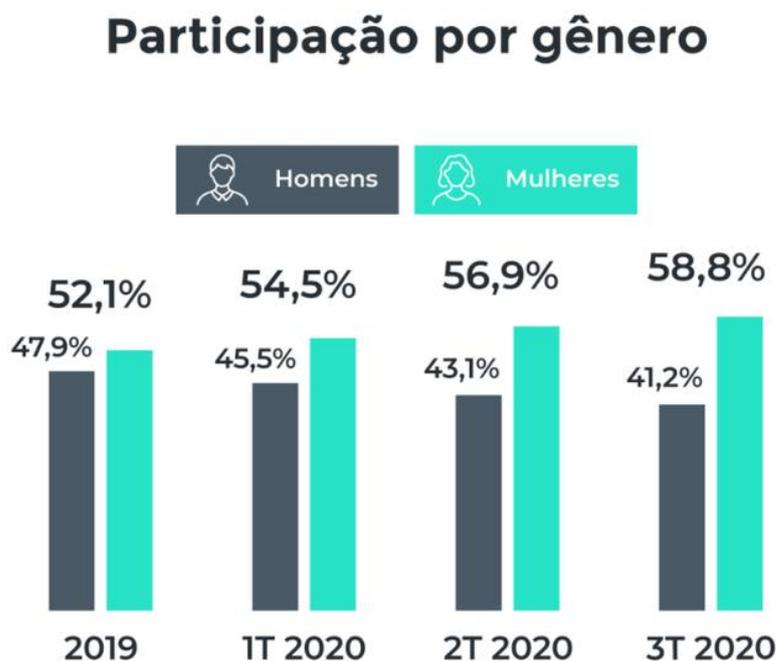
Figura 33 – Desempenho por categoria



Fonte: Blog B2W (2021)

Quando observado os gêneros de consumidores, as mulheres são protagonistas, sendo responsáveis por 58,8% do total de compras no 3º trimestre de 2020. Ainda que as mulheres sejam a maioria no número de compras, os homens possuem o maior tíquete médio de compras com R\$ 475,00 e as mulheres R\$ 360,00. A Figura 34 representa graficamente os resultados da pesquisa.

Figura 34 – Participação por Gênero



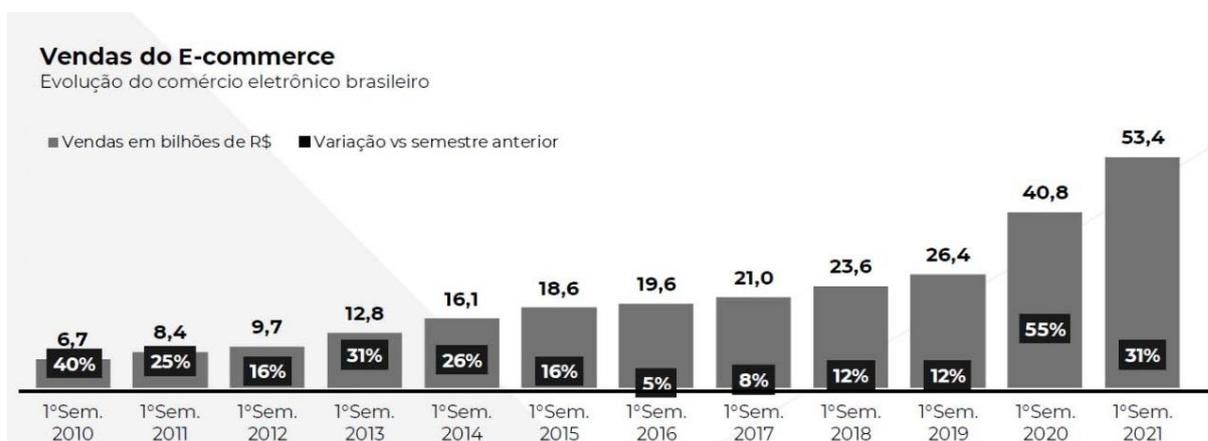
Fonte: Blog B2W (2021)

8.2 ANÁLISE DE MERCADO

O mercado *online* é um segmento que envolve métodos muito específicos, diferente de outros ramos comerciais. Para atender este segmento é necessário ter conhecimento estratégico voltado ao consumidor *online*, um público muito diverso, com necessidades e características específicas que exigem cada vez mais qualidade, preço e vantagens.

Como parte da estratégia de análise de mercado, é preciso primeiramente conhecer o tamanho do mercado, sua sazonalidade e determinar uma previsão de vendas. Conforme Figura 35 o *E-commerce* brasileiro atingiu R\$ 53,4 bilhões de valor faturado no 1º trimestre de 2021, registrando um crescimento de 31% com relação ao 1º semestre de 2020, ano que já havia registrado 55% de crescimento em relação ao ano anterior.

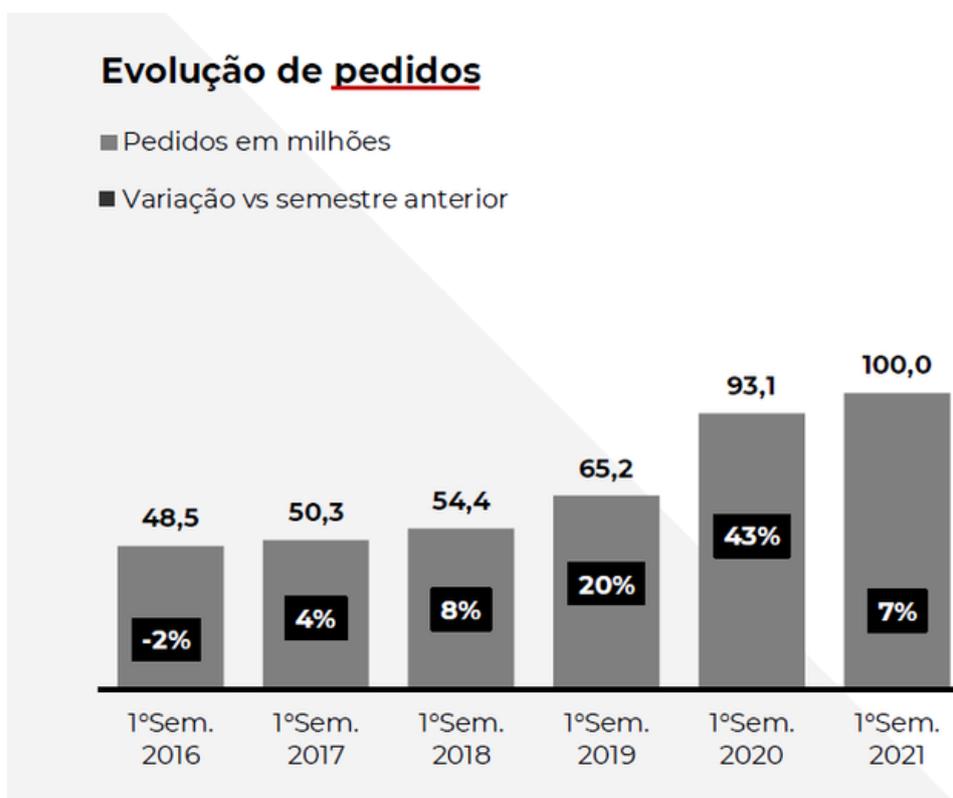
Figura 35 – Vendas do E-commerce



Fonte: Ebit (2021, p. 12)

Número de pedidos impulsiona o crescimento, e *ticket* médio também contribui para o avanço do crescimento de faturamento. Conforme Figura 36 o 1º trimestre de 2021 registrou 100 milhões de pedidos, obtendo 7% de crescimento em relação ao mesmo trimestre de 2020.

Figura 36 – Evolução de pedidos



Fonte: Ebit (2021)

Os consumidores *online* não somente estão comprando mais, como também aumentaram o ticket médio por pedido. Segundo Ebit (2021) o ticket médio no 1º trimestre de 2020 era de R \$438 e no mesmo período de 2021 passou para R\$ 534 registrando 22% de crescimento. Já considerando novos consumidores é possível observar uma desaceleração, segundo dados do relatório Ebit (2021) no 1º trimestre de 2020 o *E-commerce* ganhou 7,3 milhões de novos consumidores, registrando crescimento de 40% maior em relação ao mesmo trimestre do ano anterior, já 2021 o crescimento foi de 6,5 milhões de novos consumidores, registrando aumento apenas de 3%, muito em decorrência da alta aceleração apresentada durante o pico da pandemia do Coronavírus durante o 1º trimestre de 2020.

Entender a sazonalidade de vendas é um ponto de extrema importância para toda empresa que deseja crescer e se sobressair no mercado. No mercado *online*, os períodos que antecedem datas comemorativas determinam grande parte do volume de vendas.

Segundo dados do Mercado Pago (2021) o período de Dia dos Namorados e a tradicional *Black Friday* que representaram em 2020 o maior período de faturamento para o mercado *online*.

A Figura 37 mostra os resultados do *E-commerce* nos períodos comemorativos do ano de 2020 em comparação aos resultados do ano de 2019. É possível observar que o Dia das Mães foi o período com maior crescimento, registrando R\$ 3,7 bilhões de faturamento e crescimento de 64% em relação ao ano anterior, em seguida o Dia dos Namorados registrou faturamento de R\$ 4,1 bilhões ficando acima do melhor período que é a *Black Friday*. Já o período de maior ticket médio é o período de *Black Friday* com média de R\$ 652 por pedido.

Figura 37 – Períodos de maior venda *E-commerce*

| DATA | PERÍODO | FATURAMENTO | TÍQUETE MÉDIO | CRESCIMENTO 2020/2019 |
|-------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------------|
| Dia do Consumidor | 13/mar | R\$ 1,4 bilhões | R\$436 | 8% |
| Dia das Mães | 25/04 - 09/05 | R\$ 3,7 bilhões | R\$412 | 64% |
| Dia dos Namorados | 28/05 a 12/06 | R\$ 4,1 bilhões | R\$449 | 63% |
| Dia dos Pais | 14/07 a 11/08 | R\$ 3,5 bilhões | R\$434 | 37% |
| Semana Brasil | 04/09 a 16/09 | R\$ 2,3 bilhões | R\$467 | 12% |
| Dias das Crianças | 27/09 a 12/10 | R\$ 2,4 bilhões | R\$402 | -15% |
| Single Day | 01/11 a 11/11 | R\$ 2,5 bilhões | R\$457 | 19% |
| Black Friday | 26/11 a 27/11 | R\$ 4 bilhões | R\$652 | 16% |
| Cyber Monday | 30/11 a 03/12 | R\$ 0,5 bilhões | R\$478 | 21% |
| Natal | 15/11 a 24/12 | R\$ 3,7 bilhões | R\$462 | 28% |

Fonte: Mercado Pago (2021)

A previsão de vendas é essencial para empresa, é através dela que os setores conseguem se organizar para planejar suas demandas. Ela tem por objetivo antecipar as necessidades da empresa e dos clientes e tornar possível o gerenciamento de recurso e tempo.

O Quadro 3 representa a previsão de faturamento em quantidade de vendas para os primeiros 05 anos de atividade da empresa, utilizando como base o crescimento no faturamento conforme o crescimento do mercado *online*, a sazonalidade do mercado *online*, além da própria experiência na área de vendas.

É possível observar um crescimento exponencial durante os primeiros anos, conforme o crescimento do mercado e a consolidação da loja no mercado *online*.

Quadro 3 – Previsão de vendas em Quantidade - 05 anos

| Previsão de vendas - 05 anos (quantidade) | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Ano/Mês | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| Janeiro | 30 | 38 | 43 | 47 | 52 |
| Fevereiro | 30 | 38 | 43 | 47 | 52 |
| Março | 32 | 40 | 46 | 51 | 56 |
| Abril | 49 | 61 | 70 | 77 | 85 |
| Maio | 49 | 61 | 70 | 77 | 85 |
| Junho | 55 | 69 | 79 | 87 | 96 |
| Julho | 58 | 73 | 83 | 92 | 101 |
| Agosto | 58 | 73 | 83 | 92 | 101 |
| Setembro | 50 | 63 | 72 | 79 | 87 |
| Outubro | 70 | 88 | 101 | 111 | 122 |
| Novembro | 81 | 101 | 116 | 128 | 141 |
| Dezembro | 70 | 88 | 101 | 111 | 122 |
| Total vendas | 632 | 790 | 909 | 999 | 1099 |
| Crescimento ano anterior | - | 25% | 15% | 10% | 10% |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

8.3 PRODUTO

Kotler e Keller (2006) afirmam que um produto é tudo que pode ser ofertado a um mercado, com finalidade de satisfazer uma necessidade ou desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

O logotipo é a representação visual que permite que os consumidores reconheçam a sua marca. Segundo Gaud Marketing (2021) o logotipo é essencial na relação entre o cliente e uma empresa. Será através do logotipo que uma conexão com o consumidor pode ser criada, e esta conexão pode ser o ponto chave para um negócio de sucesso. Uma boa criação de logotipo é essencial para o trabalho de divulgação da marca, para que ela se torne conhecida e conquiste clientes.

Ainda conforme Gaud Marketing (2021) um bom logotipo conta com algumas informações importantes como: ele deve representar a empresa, o que ela é e acredita, deve ser compatível com o conceito da empresa e sua área de atuação, além de ser recomendável que ela seja simples e de fácil memorização.

A cor é utilizada para evocar emoções e expressar personalidades. Ela estimula a associação de marca e acelera a diferenciação. Cada indivíduo possui diferentes reações e emoções, dependendo da sua experiência de vida. Ao escolher uma cor para logomarca, é preciso entender o seu significado psicológico no mundo dos negócios (MODULAR STUDIO, 2018).

Segundo Modular Studio (2018) o significado das cores na elaboração do logo pode se traduzir conforme abaixo:

- a) Azul – Sugere uma sensação de tranquilidade, honestidade, lealdade, responsabilidade e conservadorismo. Tom azul escuro é ideal para promover negócios seguros, ambiciosos e determinados. Cor muito utilizada na área de informática.
- b) Vermelho – Cor da ação e paixão. Ideal para empresas de Fast Food ou negócios que envolvam velocidade e ação. Transmite também raiva, agressão e vingança. Para utilizar esta cor, a empresa deve ser muito confiante, além de poder ser utilizado para atrair compradores compulsivos.
- c) Verde – cor do equilíbrio, segurança, riqueza e crescimento. Cor associada a natureza, meio ambiente, compaixão e carinho. Cor ideal para empresas de tipo ambiental, jardinagem, conselheiros e trabalhadores da caridade, pois, sugere equilíbrio emocional e harmonia.
- d) Laranja – Cor do otimismo e positivismo. É estimulante para os sentidos e uma ótima cor para empresas relacionadas à alimentação, comunicação e interação social, como restaurantes. Também é uma boa escolha para empresas de aventura, ou ginásios.
- e) Amarelo – Cor que estimula a mente, relacionado a lógica, mas também ligado a tomada de decisão. Esta cor é mais frequente no uso em serviços, Fast-Food, mas também, o uso do amarelo também pode transmitir ansiedade.
- f) Roxo – Imaginação e espiritualidade, sensação de riqueza, luxo e extravagância. Relacionado ao futuro, sonhos e fantasia. É uma boa opção para artistas, poetas, e atividades que lidam com o futuro.

Apropriado também para empresas que oferecem serviços ou produtos de altíssima qualidade.

- g) Rosa – Transmite carinho. Cor calmante, apropriada para empresas do mercado feminino, incluindo cosméticos, moda, salões de beleza, doces e romance. Rosas fortes são muito utilizados em marketing de produtos menos caros, modernos e um mercado adolescente.
- h) Preto – Cor que transmite poder, luxo e seriedade. Sugere sofisticação e elegância por um lado, mistério e intimidação por outro. Cor muito presente nos setores de automóveis, bebidas alcoólicas, cosméticos de luxo e produtos masculinos.

De acordo com a Figura 38, foi utilizado um desenho simples com a combinação da cor azul que transmite a sensação de tranquilidade, honestidade e a cor laranja para traduzir a sensação de positivismo, combinando também um desenho gráfico ilustrando uma casa, figura relacionada com os produtos oferecidos: mobiliário para casa. Design elaborado através da ferramenta *online* Designevo.com.

Figura 38 – Logomarca Laza Shop

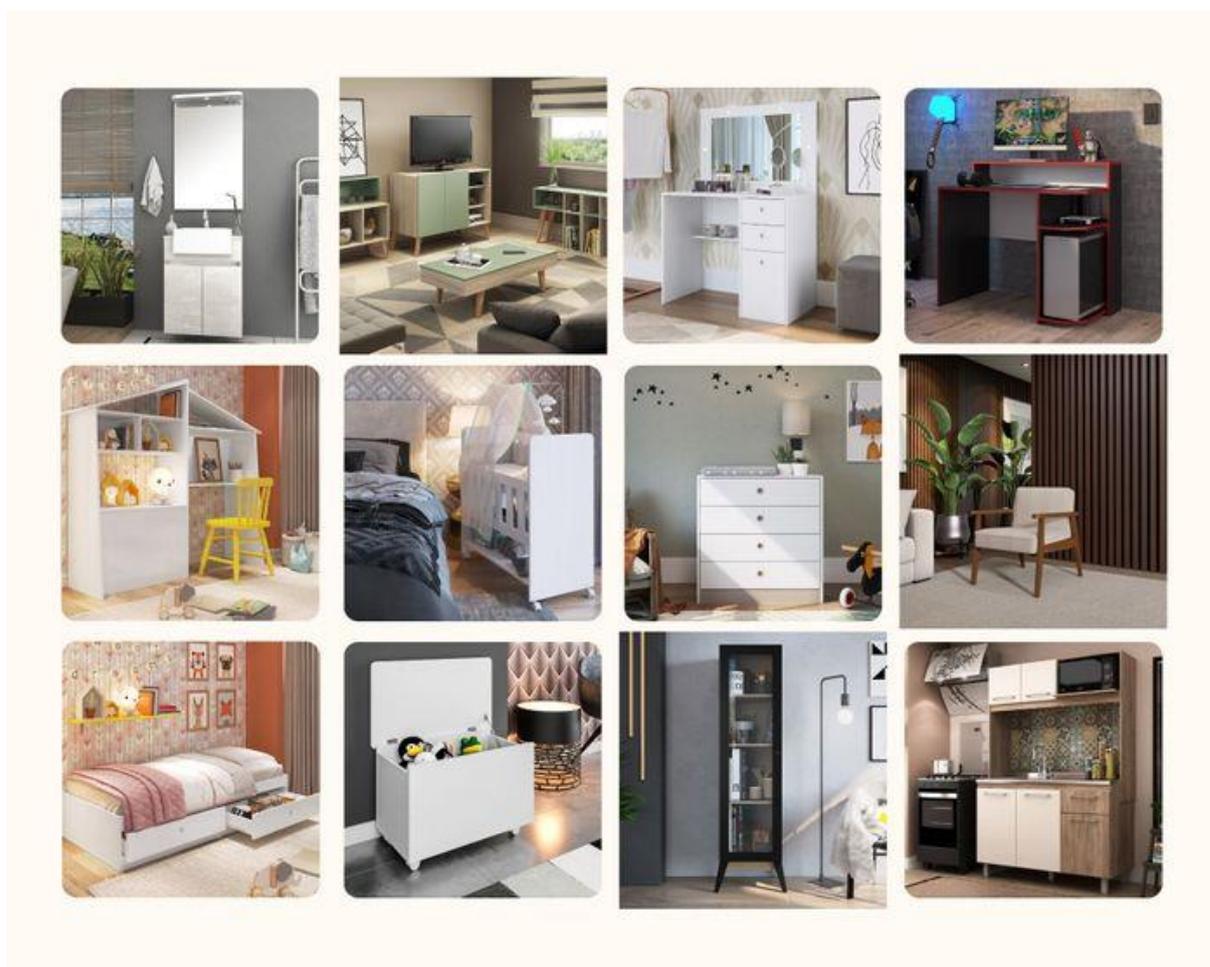


Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A empresa em questão irá oferecer a seus clientes móveis para casa, como Home, Mesa de jantar/escritório, Quarto, Cozinha e Banheiro. Inicialmente as

vendas serão realizadas apenas através de *site* próprio, *Marketplace* como B2W e Magazine Luiza, além do Mercado Livre e *Shopee*. Os produtos sairão diretamente das fabricantes ao cliente, sem utilização de intermediários ou depósitos, sendo que os produtos seguem com a garantia de fábrica que varia entre 03 meses a 12 meses, além da garantia legal para compras *online* de 07 dias corridos, no caso de desistência da compra. A Figura 39 mostra imagens de alguns produtos a serem ofertados.

Figura 39 – Variedade de produtos



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Além da preocupação em atender as necessidades e expectativas dos consumidores, é necessário que o produto seja entregue em boas condições de uso e armazenamento, sendo necessária utilização de embalagens. A principal finalidade da embalagem de um produto é possibilitar a armazenagem e o transporte. No entanto, a embalagem também desempenha um papel importante na comunicação e no posicionamento do produto. (GABRIEL; KISO, 2020). Dentre as

funções da embalagem, pode-se destacar a facilidade para transporte e armazenamento e proteção do produto. Os produtos serão destinados diretamente das fábricas aos consumidores, mas periodicamente a loja precisa estar solicitando adaptações para embalagens que não atendem as necessidades do mercado, além de sugerir melhorias para ampliar as vendas, pois, a embalagem será a primeira comunicação visual com o cliente, antes do recebimento do produto, um produto com caixa violada, rasgada ou sem condições poderá ser recusada pelo consumidor, tendo este como opção o cancelamento da compra ou aguardar uma nova entrega.

8.4 PREÇO

Segundo Gabriel e Kiso (2020) o preço pode ser atribuído como o valor justo atribuído à posse de um produto. Os componentes que determinam o preço de um produto são vários: custo operacional do serviço; Custo da estrutura física e administrativa; Custo de promoção e vendas; Margem de lucro; Margem de possíveis canais de distribuição. Além dos componentes de custo, o posicionamento do produto também poder ser variante para o preço final do produto, além de características relacionadas ao preço como forma de pagamento e parcelamento. (GABRIEL; KISO, 2020).

Sendo assim, alguns preços elaborados para a loja virtual se encontram na Tabela 3. Foi utilizado alguns produtos de exemplo com diferentes fornecedores. O Markup utilizado foi obtido através da fórmula $MKD = (PV - CTV)/100$, onde PV é o preço de venda ilustrado na fórmula como 100% e CTV é o custo total da venda em percentual (impostos, custos fixos, variáveis e lucro desejado), obtendo assim um índice divisor de 0,3358, sendo utilizado para elaboração do preço de venda, que é ilustrado através da fórmula $PV = PC/MKD$, onde PC é o preço de compra e MKD é o índice divisor, encontrando assim um Markup divisor de 0,6635. Os custos de produtos, impostos e demais despesas que formam o Markup divisor está especificado na Tabela 3.

Tabela 3 – Preço dos produtos

| Fornecedor | Produto | Valor compra | Markup | Valor venda | Concorrência | Site | Data consulta |
|---------------|---|--------------|--------|-------------|--------------|-----------------|---------------|
| MÓVEIS BOSI | GABINETE PARA BANHEIRO 01 PORTA SEM CUBA ANNE | R\$215,84 | 0,6635 | R\$325,31 | R\$366,99 | Magazine Luiza | 05/10/2021 |
| MÓVEIS BOSI | GABINETE PARA BANHEIRO 01 PORTA COM CUBA E ESPELHEIRA ANNE | R\$430,45 | 0,6635 | R\$648,76 | R\$649,61 | Casas Bahia | 05/10/2021 |
| MÓVEIS BOSI | GABINETE PARA BANHEIRO 02 GAVETAS COM CUBA E ARMÁRIO GAEL | R\$542,30 | 0,6635 | R\$817,33 | R\$929,00 | Casas Bahia | 05/10/2021 |
| ART IN MÓVEIS | BAÚ COM RODÍZIOS MEU FOFINHO BRANCO | R\$118,13 | 0,6635 | R\$178,04 | R\$189,00 | Mercado Livre | 05/10/2021 |
| ART IN MÓVEIS | BERÇO MULTIFUNCIONAL 4 x 1 TERNURA MEU FOFINHO BRANCO | R\$304,24 | 0,6635 | R\$458,54 | R\$531,90 | Madeira Madeira | 05/10/2021 |
| ART IN MÓVEIS | BERÇO MULTIFUNCIONAL 3 x 1 COM GAVETAS AMORE MEU FOFINHO BRANCO | R\$402,68 | 0,6635 | R\$606,90 | R\$608,00 | Magazine Luiza | 05/10/2021 |
| VOLTTONI | POLTRONA JOICE NOGUEIRA TEC ALGOD 223 G-2 | R\$447,69 | 0,6635 | R\$674,74 | R\$602,99 | Mobyly | 05/10/2021 |
| VOLTTONI | POLTRONA CLÁUDIA NOGUEIRA TEC ALGODAO 201 G2 | R\$393,47 | 0,6635 | R\$593,02 | R\$576,27 | Magazine Luiza | 05/10/2021 |
| VOLTTONI | BANQUETA DANI NOGUEIRA TEC ALGODAO 227 G2 | R\$362,36 | 0,6635 | R\$546,13 | R\$548,20 | Americanas | 05/10/2021 |
| GENIALFLEX | MESA DE CABECEIRA AMBER 2 GAVETAS PRETO FOSCO BRISE | R\$194,59 | 0,6635 | R\$293,28 | R\$318,66 | Americanas | 05/10/2021 |
| GENIALFLEX | RACK 2 PORTAS AMBER BRANCO FOSCO BRISE | R\$327,80 | 0,6635 | R\$494,05 | R\$470,69 | Mobyly | 05/10/2021 |
| GENIALFLEX | RACK 2 PORTAS AMBER PRETO FOSCO BRISE | R\$327,80 | 0,6635 | R\$494,05 | R\$470,69 | Mobyly | 05/10/2021 |
| CASA A | POLTRONA GIRATÓRIA SEUL BASE MADEIRA | R\$706,65 | 0,6635 | R\$1.065,03 | R\$1.199,00 | Tok&Stok | 05/10/2021 |
| CASA A | POLTRONA COSTELA COM PUFF LINHO | R\$1.258,95 | 0,6635 | R\$1.897,44 | R\$1.999,88 | AbraCadabra | 05/10/2021 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

As formas de pagamento serão em até cinco vezes, sem preço mínimo, pagamento por boleto bancário, cartão de crédito, depósito à vista ou PIX. Será utilizado no *site* próprio a ferramenta PagSeguro e PicPay que aceita as bandeiras: Visa, Mastercard, Banricompras, Elo, Hipercard, entre outros, já nas lojas de *Marketplace* os pagamentos ficam com ponta da administradora dos *sites*, sendo ela responsável pelas condições de parcelamento e compra mínima.

Segundo ABUCHAEM (2021) estrutura de custos é um dos aspectos que deve ser acordado quando se cria o modelo de negócios. Essa estrutura deve apresentar todos os custos necessários para que o empreendimento possa funcionar e oferecer o que se propõe, considerando os custos fixos, custos variáveis.

Segundo a definição de estrutura de custos, segue a Tabela 4 que apresenta exemplo de custos relacionados a um produto do mix de produtos.

Tabela 4 – Estrutura de custos

| ESTRUTURA DE CUSTOS | | | |
|--|-----|----------|--------------|
| CUSTO UNITÁRIO COMPRA | | | |
| CUSTO DO PRODUTO (COM IPI) | | R\$ | 215,84 |
| CUSTOS VARIÁVEIS | | | |
| COMISSÃO CANAL VENDA | | | 16,00% |
| SIMPLES NACIONAL | | | 4,00% |
| TOTAL | | | 20,00% |
| CUSTOS FIXOS | | | |
| ALUGUEL | R\$ | - | 0,0000% |
| TARIFA BANCO | R\$ | - | 0,0000% |
| PRÓ-LABORE | R\$ | 1.200,00 | 3,0000% |
| PUBLICIDADE PAGA | R\$ | 550,00 | 1,3750% |
| SALÁRIO | R\$ | - | 0,0000% |
| RESERVA PARA CANCELAMENTOS/DEVOLUÇÕES | R\$ | 95,00 | 4,2035% |
| INTERNET+TELEFONE | R\$ | 40,00 | 0,1000% |
| MATERIAS DE ESCRITÓRIO | R\$ | 50,00 | 0,1250% |
| SISTEMA EMISSÃO DE NOTAS E PEDIDOS - BLING | R\$ | 75,00 | 0,1875% |
| HONORÁRIOS CONTADOR - EXATUS | R\$ | 250,00 | 0,6250% |
| LOGÍSTICA E FRETES | R\$ | - | 0,0000% |
| TOTAL | R\$ | 2.260,00 | 5,6500% |
| EXPECTATIVA DE FATURAMENTO | | R\$ | 40.000,00 |
| LUCRO | | | 8,00% |
| FIXOS | | | 5,65% |
| VARIÁVEIS | | | 20,00% |
| TOTAL (CTV) | | | 33,65% |
| MKD | | | |
| | | | 0,6635 |
| PV | | | |
| | | | R\$325,31 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

8.5 COMUNICAÇÃO

Promoção é o conjunto de ferramentas que visa à viabilização e ao aumento das vendas (trocas) e à diferenciação do produto ou da empresa entre seus concorrentes, ou seja, a função da promoção é fazer com que o público-alvo conheça a existência do produto e o seu posicionamento (GABRIEL; KISO, 2020, p. 35).

Por se tratar de uma loja virtual, será muito importante a escolha de uma plataforma que tenha um pacote de marketing digital, para facilitar na divulgação dos produtos e da marca. Dessa forma, a empresa escolhe divulgar sua marca e produtos nos anúncios pagos do próprio *Marketplace* e Google ADS.

A empresa também pretende utilizar todas as redes sociais disponíveis como *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*, para divulgação. Segundo DE SOUZA (2019) a pesquisa Social Media Trends mostra que 6,2% das empresas apresentam perfis em redes sociais e sua principal motivação para presença é a divulgação da marca. E 62,6% das empresas consideram que as redes sociais têm um papel muito importante para a sua estratégia, observa-se que as organizações estão cada vez mais cientes da influência das redes sociais.

Conforme Figura 40 a empresa apresenta a plataforma de anúncios do Google ADS onde foi abastecido uma simulação de investimento em anúncio para gerar tráfego a loja dentro do *Marketplace* Americanas. É possível observar pelo orçamento sugerido limitado a consumidores em um raio de distância de 60km da loja, com orçamento diário médio de R\$ 15,80 é possível alcançar de 550 a 1.140 cliques no anúncio.

Figura 40 – Anúncio Google ADS - orçamento

 Google Ads | Comece a alcançar mais pessoas

Revise sua campanha para conferir se está tudo certo

| | |
|---|---|
| <p>Nome da campanha Produtos Imperdíveis </p> <hr/> <p>Meta da campanha Tráfego do site</p> <hr/> <p>Seu site https://www.americanas.com.br/lojista/laza-shop?origem=blancalojista</p> <hr/> <p>Nome da empresa Laza Shop</p> <hr/> <p>Texto do anúncio Produtos Imperdíveis Produtos a Preços Incríveis Laza Shop Produtos Laza Shop em Promoção na Americanas Loja com Variados Produtos com Bons Descontos. Veja Todos os Detalhes. </p> <hr/> <p>Número de telefone 54999757855</p> <hr/> <p>Locais 60 quilômetros de Bento Gonçalves, RS, Brasil </p> <hr/> <p>Temas de palavra-chave lojas de desconto, americanas, lojas americanas, produtos em promoção, gabinete para banheiro, promoções, comprar produtos, lojas de moveis, moveis banheiro bosl </p> <hr/> <p>Orçamento R\$ 15,80 médio diário · R\$ 480 orçamento mensal máximo </p> | <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; padding: 10px; background-color: #f9f9f9;"> <div style="border-bottom: 1px solid #ccc; padding-bottom: 5px;"> <input style="width: 90%; border: none; border-bottom: 1px solid #ccc;" type="text"/> Q </div> <div style="padding: 5px 0 5px 15px;"> <p><small>Anúncio · https://www.americanas.com...</small></p> <p>Produtos Imperdíveis Produtos a Preços Incríveis Laza Shop</p> <p><small>Produtos Laza Shop em Promoção na Americanas. Loja com Variados Produtos com Bons Descontos. Veja Todos os Detalhes.</small></p> <hr style="border: none; border-top: 1px solid #ccc;"/> <p> Ligar para a empresa</p> </div> </div> |
|---|---|

[Voltar](#) [Próxima](#)

Fonte: Elaborado pela própria autora (2021)

A pandemia provocada pelo novo Coronavírus forçou as empresas em todo mundo a se ajustarem a uma nova realidade que ainda está em construção. Mesmo que o futuro ainda seja desconhecido, à medida que as empresas e as pessoas se ajustam a nova normalidade, a adoção de novas tecnologias está aumentando em grande escala, criando oportunidades para que empresas desenvolvam novas tecnologias para estratégias digitais, até mesmo encontrando novos fluxos de negócios. Esta mudança de tantas atividades para o mercado virtual traz riscos e desafios que a empresa precisa ter em mente (SOUZA, 2020).

Souza (2020) destaca os 07 maiores desafios tecnológicos que as empresas enfrentarão a partir do segundo semestre de 2020.

Segurança da informação: à medida que o virtual se fortalece as empresas devem ficar extremamente atentas na detecção e prevenção de ataques cibernéticos.

Computação em nuvem: à medida que o trabalho remoto aumenta, é preciso também se preocupar com ataques contra a equipe que trabalha em casa. A empresa precisa incluir preocupações de segurança e privacidade, complexidade de gerenciamento, bloqueio do fornecedor, desempenho e velocidade de acesso.

Integrações e atualizações: as tecnologias que muitas empresas veem adotando são essenciais para o seu crescimento e para se manterem competitivas, mas para isso elas precisam melhorar constantemente seus processos e tecnologias, a solução mais simples é integrar novas ferramentas às tecnologias existentes, considerando também uma boa gestão e treinamentos adequados para não terem impactos negativos aos novos produtos.

Automação e robótica: com a urgência inesperada de se tornar digital, as empresas que já haviam investido em métodos de automação estavam em melhor posição para enfrentar as novas exigências comerciais e as empresas ainda ligadas aos processos manuais viram sua ineficiência. Em tempos de crise percebemos quanto a automação é importante, porém, empresários precisam ser cautelosos ao implementar novas tecnologias de automação, particularmente quando se trata de segurança e de como a automação resolve tarefas comerciais mais complexas.

Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina: outra tecnologia que está sendo adotada recentemente é a inteligência artificial, que está sendo inserida nas operações comerciais para automatizar processos e melhorar a experiência de seus

clientes e funcionários. A Inteligência Artificial pode dispensar funcionários de tarefas mais trabalhosas e demoradas para se concentrarem em projetos criativos e inovadores. O desafio é como as empresas irão gerenciar o relacionamento entre funcionários e a Inteligência Artificial, já que ela irá substituir a necessidade de algumas habilidades humanas e aumentar a demanda por outras.

Gap de habilidades: outro grande desafio é que as empresas hoje estão enfrentando uma grande escassez de talentos em tecnologia, diante a estes novos desafios, as empresas lutam para atender as exigências de agilidade e adaptabilidade nesta era de urgência digital.

Planos de Continuidade de Negócios e Recuperação de Desastres: com as empresas enfrentando escassez de pessoal e com trabalhadores e serviços indisponíveis, os planos de continuidade de negócios e recuperação de desastres ganharam uma nova importância a partir de 2020. As pandemias não são comuns, mas desastres naturais, desastres causados pelo homem e ameaças à segurança podem acontecer a qualquer momento e as empresas devem estar prontas para garantir um processo de recuperação tranquilo e para manter a continuidade das operações.

8.6 PRAÇA

Praça significa o ponto de distribuição do produto ao consumidor. Segundo Gabriel e Kiso (2020) Praça é o componente do composto de marketing que define as estratégias e táticas para a colocação do produto no mercado, a forma com que ele chegará ao ponto de venda e de que maneira será exposto ou disponibilizado ao consumidor.

A escolha do canal depende da natureza do produto, das características do mercado, de concorrentes e da política da empresa.

A empresa irá atuar em todo território nacional através das vendas pela Internet. As principais vitrines serão: *Site* próprio, Instagram, *Facebook*, Mercado Livre, *Shopee*, B2W, Via Varejo e Magazine Luiza.

Site próprio: através do aluguel da plataforma de *E-commerce* a loja consegue personalizar seu *site*, cadastrar meios de pagamento e envio e iniciar as vendas pela Internet com ótimo custo x benefício. Algumas plataformas de *E-commerce* como NuvemShop e Tray possuem mensalidades bem acessíveis, a

partir de R\$ 49,90 mais uma taxa fixa por venda. Também é possível vincular sua loja virtual ao Instagram e *Facebook*, que criará uma vitrine de venda nas redes sociais e direcionará o consumidor ao seu *site* para finalizar a compra.

Instagram e *Facebook*: plataforma gratuita que juntas possuem 240 milhões de usuários com média de 3 horas e 42 minutos de uso diário (VOLPATO, 2021). Através do Instagram e *Facebook* a loja consegue habilitar sua loja virtual e cadastrar o *checkout* de vendas diretamente ao *site* próprio de vendas, somente haverá custos se a loja aderir aos anúncios ADS.

- a) Mercado Livre: se tornou a empresa mais valiosa da América Latina em 2020, passando as gigantes Vale, Petrobrás e Itaú Unibanco (FLACH, 2021). Plataforma de venda com 03 níveis de exposição, sendo elas: gratuita com vencimento do anúncio em 60 dias, exposição alta com comissão de 11,5% com duração ilimitada e exposição máxima com comissão de 16,5% com duração ilimitada e parcelamento gratuito ao consumidor.
- b) *Shopee*: plataforma que iniciou suas vendas no Brasil em 2019, e que a partir de junho de 2021 disponibilizou os vendedores brasileiros, com comissão fixa de 12% sobre o valor do produto. (FONSECA, 2021) sua maior vantagem é a venda de pequenos objetos pois, hoje está limitado a entregas via correio com dimensões e peso máximo permitindo. Como forma de entrar na disputa pelo mercado brasileiro, a *Shopee* investe muito em comerciais e cupons de desconto em frete.
- c) B2W: *Marketplace* administradora das marcas Americanas, Submarino e *Shoptime*. No final de 2015 quando a B2W iniciou suas operações de *Marketplace* ela representava apenas 9,6% do GMV (Gross Merchandise Volume) total e já no terceiro trimestre de 2020 passou a representar 60,5%. Só no ano de 2020 a companhia conectou mais de 40 mil novos lojistas (MERCADO E CONSUMO, 2021). Sendo uma ótima vitrine de vendas, principalmente para vendedores iniciantes ainda sem consolidação da marca, a B2W possui uma taxa fixa por venda de 16% mais R\$ 5,00 por produto vendido, além de disponibilizar aos vendedores o serviço da B2W entregas para pequenas mercadorias. Outra grande vantagem é a utilização de

parcelamento sem custo ao consumidor e sem alteração na taxa de comissão. (B2W MARKETPLACE, 2021).

- d) Via Varejo: *Marketplace* administradora das marcas Casas Bahia, Ponto, e Extra.com. O *Marketplace* Via Varejo representou em 2020 48,5% do GMV (Gross Merchandise Volume), com lucro de R\$ 1 bilhão. (VALENTI, 2021). Para vender no *Marketplace* da Via Varejo os lojistas irá pagar apenas uma taxa de 16% sobre o valor do produto vendido. Assim como a B2W entregas, a Via Varejo possui logística própria Ennvias para pequenos objetos que oferece reduções de até 15% no custo do frete e redução de até 20% no tempo de entrega. (BLING, 2021).
- e) Magazine Luiza: terceiro *Marketplace* com maior número de acessos em janeiro/2021, com crescimento de 76% entre fevereiro/2020 e janeiro/2021 (CONVERSION, 2021). Entre os *Marketplaces* B2W e Via Varejo a Magazine Luiza é a que possui a menor taxa de comissão, sendo cobrado 12,8% sobre o valor do produto vendido, a desvantagem é com relação ao repasse dos valores, diferente dos outros *Marketplaces* que repassam o valor total da venda indiferente ao número de parcelamentos do consumidor, a Magazine Luiza repassa os valores conforme o parcelamento da compra. Assim como a B2W e Via Varejo, a Magazine Luiza também possui logística própria para entrega de algumas mercadorias através do serviço Magalu Entregas.

O Quadro 4 sintetiza os canais utilizados para exposição dos produtos, bem como, resume os custos e principais benefícios.

Quadro 4 – Canais de venda

| Canal | Custo | Diferenciais |
|----------------------|--|---|
| Site próprio | R\$49,90 mensais + custos check out de vendas | Ótimo custo x benefício, visibilidade da marca. Integração com loja do Facebook e Instagram. |
| Instagram e facebook | gratuito ou anúncios ADS | Visibilidade para mais de 240 milhões de usuários, check out de vendas direciona diretamente ao site do vendedor, gerando tráfego. |
| Mercado Livre | Anúncios gratuitos; 11,5% comissão ou 16,5% comissão | Níveis de exposição conforme o custo escolhido, tornou-se a empresa mais valiosa da América Latina em 2020, passando as gigantes Vale, Petrobrás e Itaú Unibanco (FLACH, 2021). Logística própria para entrega de pequenos objetos. |
| Shopee | 12% comissão sobre valor das vendas | Venda de pequenos objetos. Como forma de entrar na disputa pelo mercado brasileiro, a Shopee investe muito em comerciais e cupons de desconto em frete. |
| B2W | 16% comissão + taxa fixa R\$5,00 por venda | Ótima vitrine de vendas para iniciantes, a B2W administra as marcas Americanas, Submarino e PontoFrio. A B2W só no ano de 2020 conectou mais de 40 mil novos lojistas (MERCADO E CONSUMO, 2021). Custos de parcelamento por conta da B2W e comprador. Logística própria para entrega de pequenos objetos. |
| Via Varejo | 16% comissão sobre valor das vendas | Marketplace administradora das marcas Casas Bahia, PontoFrio, e Extra.com. O Marketplace Via Varejo representou em 2020 48,5% do GMV(Gross Merchandise Volume), com lucro de R\$1 bilhão. (VALENTI, 2021). Logística própria para entrega de pequenos objetos. |
| Magazine Luiza | 12,8% comissão sobre valor das vendas | Terceiro Marketplace com maior número de acessos em janeiro/2021, com crescimento de 76% entre fevereiro/2020 e janeiro/2021 (CONVERSION, 2021). Logística própria para entrega de pequenos objetos. |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

8.7 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

A Internet chegou para modificar o modo de relacionamento entre as empresas e os consumidores, o alto índice de acessos à Internet faz com que as empresas precisem buscar novas formas de conquistar e fidelizar seu público-alvo.

Para Rodrigues (2020) Marketing de Relacionamento é o conjunto de estratégias de construção e difusão de marca, prospecção, fidelização e criação de autoridade no mercado. Seu principal objetivo é auxiliar empresas a conquistarem e fidelizarem clientes, além de fazer com que estes clientes se tornem defensores e divulgadores da marca.

O marketing de relacionamento, portanto, é uma ferramenta que busca criar valor pela “intimidade” ou maior proximidade com o cliente, tornando a oferta adequada de modo que ele prefira manter-se fiel à empresa a arriscar um novo relacionamento comercial. Ou seja, a empresa passa a conhecer o cliente profundamente, tornando desinteressante para ele a busca de novos fornecedores. Dessa forma, o cliente reduz voluntariamente suas opções de fornecedores (ZENONE, 2017, p. 54).

O Marketing de relacionamento pode ser aplicado de diversas maneiras no ambiente digital, a empresa pode contar com metodologias do Marketing Digital,

Inbound Marketing ou marketing de atração que é uma forma de publicidade através de *blogs*, *podcasts*, vídeo, e outros, além do Marketing de Conteúdo. Se tratando de ferramentas de marketing de relacionamento, pode-se utilizar o blog, mídias sociais e *E-mail Marketing*, além de ações offline como o envio de brindes, por exemplo. (RODRIGUES, 2020).

As estratégias para o plano de marketing, em relacionamento, são: Promover anúncios pagos através do Google ADS, com a finalidade de atrair pessoas, e não só ver as promoções, mas também os outros produtos que a loja tem a oferecer. Outra estratégia de relacionamento é o uso de *E-mail Marketing* para manter o relacionamento e comunicação com os consumidores cadastrados na base de dados, aumentando assim a possibilidade de efetivar novas vendas.

8.8 PLANO DE AÇÃO MERCADOLÓGICO

A partir da apresentação dos problemas, a empresa pode fazer a aplicação de alguns planos de ação, e a ferramenta utilizada foi a 5W2H, cujas perguntas e respostas estão acerca das seguintes perguntas:

- a) What? O que deve ser feito?
- b) When? Quando deve ser feito?
- c) Why? Por que foi definida esta ação?
- d) Where? Onde a ação será desenvolvida?
- e) How? Como a ação será implantada?
- f) Who? Quem será responsável?
- g) How much? Quanto será gasto?

5W2H é basicamente um formulário para execução e controle de tarefas no qual são atribuídas as responsabilidades e determinado como o trabalho deve ser realizado, assim como departamento, motivo e prazo para conclusão com os custos envolvidos (LOBO, 2010, p. 108).

O Quadro 5 representa o plano de ação desenvolvido para a empresa em questão.

Quadro 5 – Plano de ação

| Plano de Ação | | | | | | | |
|--|---|--------------|--|---|--------------------------------|---|---------------------------------------|
| | O que? | Quem? | Quando? | Onde? | Por quê? | Como? | Quanto Custa? |
| Implantar a loja virtual até o final de 2021 | Registrar a empresa pelo Simples Nacional | Proprietária | Antes de iniciar as atividades | Contador | Para dar início as atividades | Enviar documentações ao contador | Aproximadamente R\$1.700,00 |
| | Comprar equipamentos de trabalho como mesa, cadeira, impressora, etc. | Proprietária | Antes de iniciar as atividades | Pesquisas as empresas com valores mais acessíveis | Para dar início as atividades | Pesquisando empresas com valores mais acessíveis | Aproximadamente R\$5.000,00 |
| | Buscar fornecedores | Proprietária | Constantemente | Visitar fornecedores da região | Para dar início as atividades | Fechar parceria com fornecedores para aquisição de móveis com prazo de entrega | Deslocamento conforme distância |
| | Criação do site próprio | Proprietária | Antes de iniciar as atividades | Plataforma de vendas | Para dar início as atividades | Buscar fornecedor de plataformas de vendas prontas com preços acessíveis | Custo com tempo de trabalho |
| | Alugar ERP | Proprietária | Antes de iniciar as atividades | Plataforma de ERP | Para dar início as atividades | Buscar plataforma de ERP para registro de Notas Fiscais e integração de pedidos | Custo com tempo de trabalho |
| Incluir produtos no Marketplace | Incluir produtos na plataforma de vendas Mercado Livre | Proprietária | Até janeiro/2022 | Mercado Livre | Para elevar o número de vendas | Realizar o contrato e cadastramento de produtos no Mercado Livre | Custo com tempo de trabalho |
| | Incluir produtos na plataforma de vendas Shopee | Proprietária | Até janeiro/2022 | Shopee | Para elevar o número de vendas | Realizar o contrato e cadastramento de produtos na Shopee | Custo com tempo de trabalho |
| | Incluir produtos na plataforma de Marketplace Facebook e Instagram | Proprietária | Até fevereiro/2022 | Facebook Business | Para elevar o número de vendas | Realizar o contrato e cadastramento de produtos no Facebook Business | Custo com tempo de trabalho |
| | Incluir produtos na plataforma de Marketplace B2W | Proprietária | Até fevereiro/2022 | B2W Marketplace | Para elevar o número de vendas | Realizar o contrato e cadastramento de produtos na B2W Marketplace | Custo com tempo de trabalho |
| | Incluir produtos na plataforma de Marketplace Via Varejo | Proprietária | Até março/2022 | Via Varejo | Para elevar o número de vendas | Realizar o contrato e cadastramento de produtos na Via Varejo | Custo com tempo de trabalho |
| | Incluir produtos na plataforma de Marketplace Magazine Luiza | Proprietária | Até março/2022 | Magazine Luiza | Para elevar o número de vendas | Realizar o contrato e cadastramento de produtos na Magazine Luiza | Custo com tempo de trabalho |
| Fidelizar clientes | Investir em promoções | Proprietária | Antes e durante as atividades da empresa | Google | Para incentivar as compras | Anúncios promocionais de produtos com maior procura | Aproximadamente 01 hora por semana |
| | Email Marketing | Proprietária | Quinzenalmente | E-mail | Fidelizar clientes | Criar e-mail marketing de promoções e conteúdos | Aproximadamente 02 horas por quinzena |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

9 PLANO OPERACIONAL

Um plano operacional decorrente de um plano de negócios, podendo detalhar todos os processos de negócio da empresa, fornecendo informações mais completas referentes à estrutura do negócio.

9.1 PROCESSOS

Na empresa em questão os processos serão realizados seguindo o fluxograma de operações ilustrado na Figura 41.

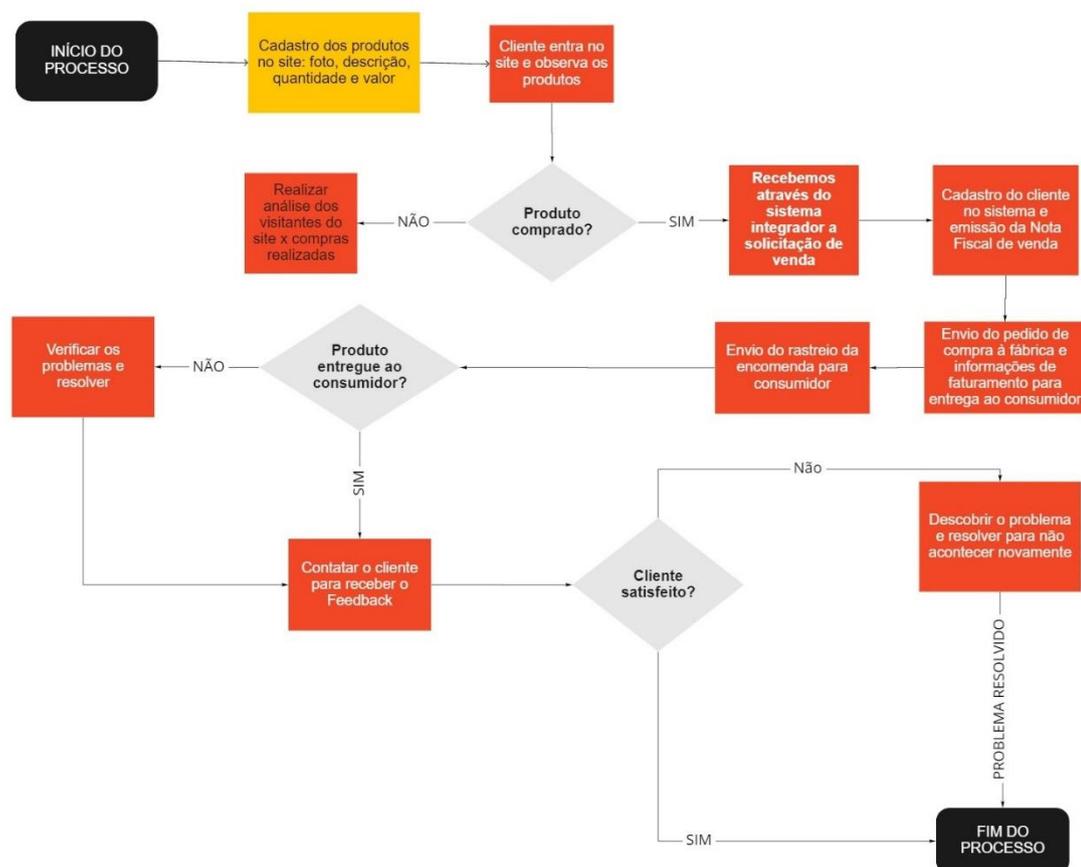
O início do processo conta com as etapas de cadastro dos produtos no *site*, descrevendo os produtos, inserindo fotos, quantidade de estoque e valor. Depois dos produtos cadastrados no *site*, o cliente acessa a página, escolhe o produto e efetua a compra, a partir desta etapa os detalhes da compra são encaminhados como solicitação de venda ao sistema integrador.

Em seguida, os dados do consumidor são registrados e a Nota Fiscal de venda é emitida, sendo encaminhada à fábrica como solicitação de compra, que realizará a separação do material e encaminhamento ao consumidor através da transportadora que a venda destacou na Nota Fiscal.

Quando a coleta do material for confirmada, o rastreio da mercadoria é encaminhando ao consumidor para registro da operação, em seguida, o acompanhamento da entrega é realizado, sendo identificado um problema de transporte, a resolução do problema é iniciada, podendo ser necessário retroceder aos passos anteriores.

Por fim, quando a entrega do material estiver confirmada, o consumidor será contatado através dos contatos identificados no cadastro para *Feedback* da compra e finalização do fluxograma.

Figura 41 – Fluxograma de Operações



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

9.2 ATIVIDADES TERCEIRIZADAS E PARCERIAS

A empresa contará com os serviços terceirizados para a fabricação e distribuição de mercadorias, sendo pago o valor de compra estipulado pela fabricante. Como a venda será feita através de plataforma virtual, haverá também serviços terceirizados de sistema emissão de pedidos e notas fiscais bling.com.br com custo mensal de R\$ 75,00, além do pagamento de comissão à hospedagem de da vitrine virtual de produtos nos *Marketplaces*, conforme custos levantados no Quadro 4 anterior.

Para a terceirização das entregas de mercadorias, haverá um contrato com a transportadora TransulMultilog com filial em Caxias do Sul/RS para o envio das

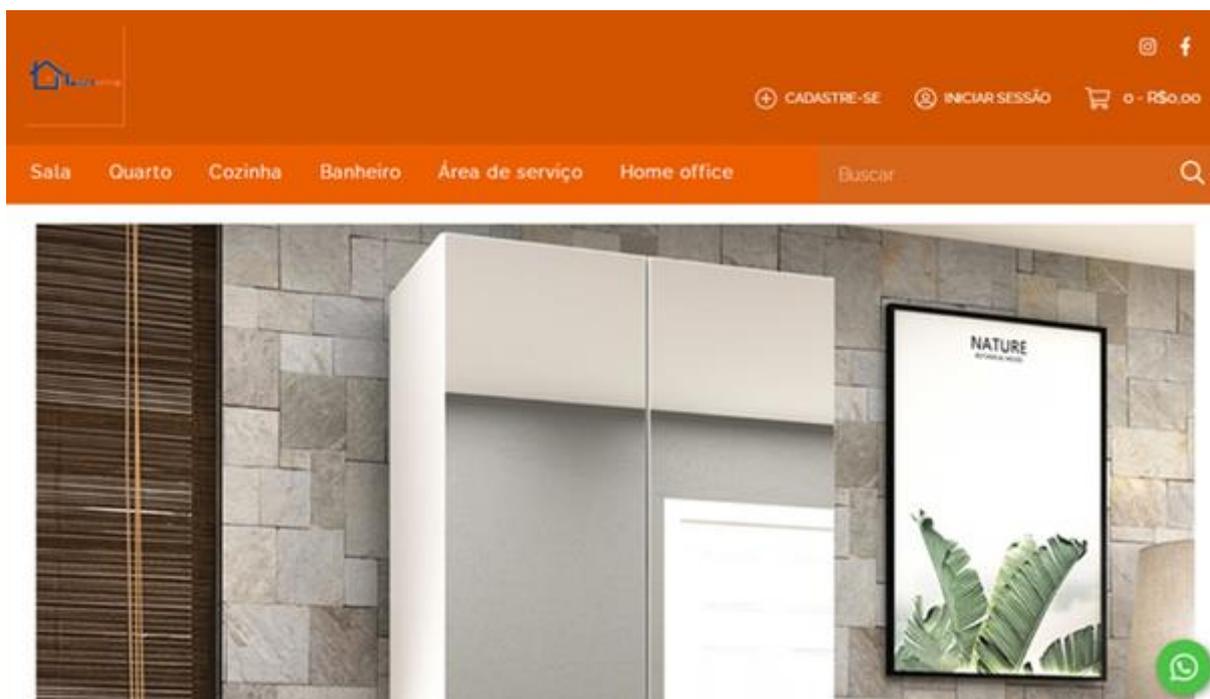
mercadorias com a tabela de preços e prazos previamente estipulados, conforme CEP destino.

Outro serviço terceirizado será o de contabilidade, será destinado o valor de R\$ 250,00 mensais para que a empresa Exatus Contabilidade, realize todos os procedimentos contábeis necessários.

9.3 INFRAESTRUTURA E LAYOUT

Considerando que a empresa apenas fornece produtos para venda em lojas virtuais, com parcerias de fornecedores para entrega direto de fábrica, não há necessidade no momento de uma infraestrutura fixa para estocagem de mercadorias e expedição. Neste sentido, a Figura 42 demonstra o layout do *site* próprio onde os produtos serão comercializados.

Figura 42 – Layout *site*



Fonte: *Site* demo - NuvemShop (2021)

9.4 GESTÃO DOS ESTOQUES

Como a empresa em questão trabalhará apenas com vendas através de loja virtual, não haverá despesas com matérias-primas e insumos, somente com materiais. Na Tabela 5 segue a listagem dos materiais de expediente a serem adquiridos para o início das atividades.

Tabela 5 – Materiais de expediente

| Materiais | Quantidade | Valor unitário | Valor total |
|------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|
| Folhas A4 | 500 | R\$ 0,04 | R\$ 21,00 |
| Canetas | 2 | R\$ 2,99 | R\$ 5,98 |
| Grampeador | 1 | R\$ 13,00 | R\$ 13,00 |
| Agenda | 1 | R\$ 15,00 | R\$ 15,00 |
| Régua | 1 | R\$ 4,90 | R\$ 4,90 |
| Grampos | 1000 | R\$ 0,003 | R\$ 2,50 |
| TOTAL | | | R\$ 62,38 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

9.5 CAPACIDADE PRODUTIVA

É fundamental para organizar o fluxo de operações de uma empresa a realização do estudo de capacidade produtiva, a fim de identificar a quantidade máxima de produtos ou serviços que uma empresa consegue atingir com os recursos disponíveis, em um determinado tempo (EPR CONSULTORIA, 2021).

Considerando que a empresa não possui depósito e estoque de produtos, o estudo da capacidade produtiva foi realizado como simulação, considerando o tempo de trabalho de uma pessoa ao longo do dia.

Tempo médio diário para realizar atendimentos por telefone, *E-mail* e celular: 60 minutos;

Tempo médio diário para organizar operações bancárias como pagamentos recebimentos 30 minutos;

Tempo médio diário para resolver problemas diversos como prazo de entrega, extravio de mercadorias, problemas com compras: 30 minutos;

Tempo médio para desenvolver diariamente publicações em redes sociais, manutenção de *site* e criação de propagandas: 60 minutos;

Tempo médio diário para realizar uma operação individual como registro de pedidos, criação de cadastro de consumidores, emissão de nota fiscal, solicitação de compra, envio de rastreio, confirmações de recebimentos e solicitações de *Feedback*: 40 minutos a cada pedido;

Considerando que serão gastos 03 horas diariamente para realização de rotinas e 40 minutos para realizar todo processo de uma venda, a capacidade diária média é de uma pessoa conseguir administrar 08 pedidos diários, sendo considerado que todos os dias será necessário entrar em contato com fornecedores, transportadores ou consumidores.

9.6 INFORMAÇÕES

O fluxo da informação é o mapeamento das atividades e processos que originam a informação, as vias que por ela são trilhadas até seu respectivo fim. Seu gerenciamento está associado com o mapeamento da própria informação, seu controle de acesso, nível de confidencialidade e seu armazenamento de acesso. (BUGALHO, 2016).

A empresa utilizará como principal sistema de gestão e fluxo de informações o ERP Bling, que permite a comunicação de novos pedidos, notas fiscais e envios de rastreios de encomenda diretamente aos consumidores e fornecedores. Será utilizada a comunicação via *E-mail*, aplicativo *WhatsApp* e Telefone, a fim de aproximar o contato entre empresa, fornecedores e consumidores. Também, será através dos contatos de aplicativo *WhatsApp*, *E-mail* e telefone que os consumidores serão contatados para de gerar *Feedback* de vendas.

Todos os meios de comunicação serão monitorados com confirmação de envio e leitura, com a finalidade de facilitar o acompanhamento dos contatos, monitorar retornos a serem enviados e problemas a serem resolvidos. Outro acompanhamento de fluxo de informações que será muito utilizado é a Agenda de mesa, onde todos os pontos importantes serão anotados para lembrar de realizar as tarefas na data.

9.7 MANUTENÇÃO

A manutenção é necessária para garantir e prevenir problemas que gerem a parada ou redução do desempenho dos equipamentos, gerando prejuízos à empresa.

Manutenção é uma palavra de origem latina derivada de MANUS TENERE, que significa “ter em mãos”. Ou seja, manter o que se tem. Representa todas as atividades necessárias para que o equipamento possa permanecer de acordo com uma situação específica (SILVEIRA, 2019).

Associado ao significado de manutenção, a empresa inicialmente precisará somente de manutenção na área da informática. No notebook será necessária a formatação completa periodicamente e a limpeza nas impressoras será realizada quando necessário. Esses serviços de manutenção fazem parte do plano financeiro da empresa, que reserva mensalmente R\$ 50,00 para manutenções.

9.8 PLANO DE AÇÃO OPERACIONAL

Para mapear o plano de ação operacional foi utilizada a ferramenta 5W2H. No Quadro 6, segue o plano de ação operacional para a empresa em questão.

Quadro 6 – Plano de ação operacional

| Plano de Ação Operacional | | | | | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------|--------------------------------|--|--|---|--|
| O que? | Quem? | Quando? | Onde? | Por quê? | Como? | Quanto Custa? | |
| Manutenção do fluxo de informações | Parceria com Transportadoras | Proprietária | Antes de iniciar as atividades | Contrato de frete com a empresa TransulMultilog | Para transportar mercadorias | Solicitar tabela de fretes e condições comerciais | Valor conforme tabela de fretes considerando trajeto |
| | Parceria com contabilidade | Proprietária | Antes de iniciar as atividades | Através de visita ao escritório da Exatus Contabilidade | Para organizar a contabilidade da empresa | Fechar parceria para organizar a contabilidade da empresa | R\$250,00 mensais - custo fixo |
| | Estoque de materiais de escritório | Proprietária | Antes e durante as atividades | Papelarias locais | Para garantir suprimentos de escritório para uso diário | Buscar ofertas com as papelarias locais ou virtuais | Valor conforme produto comprado |
| | Organizar o fluxo de operações | Proprietária | Antes e durante as atividades | Escritório | Para garantir que informações estão seguras e o fluxo seguiu suas regras | Programar Backup diário do Whatsapp; Ativar confirmação de envio e recebimento no E-mail. Acompanhamento das chamadas telefônicas | Custo com internet e tempo de trabalho |
| | Manutenção periódica | Proprietária | Durante das atividades | Empresa especializada na manutenção de computador e impressora | Para manter o funcionamento dos materiais de trabalho | Contratação de manutenção periodicamente | Custo com a realização da manutenção |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

10 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

O planejamento é uma das primeiras funções administrativas, ele compreende ao ato de determinar com antecipação quais são os objetivos da organização e quais ações. (FERNANDES, 2016).

10.1 ORGANOGRAMA E CARGOS

A estrutura organizacional da empresa será constituída apenas por uma pessoa que é a proprietária. Ela será responsável por toda parte operacional e financeira da empresa.

Como se trata de uma empresa de pequeno porte que conta com somente com uma pessoa não será realizado pagamento de salário mensal, apenas pagamento de Pró-labore à proprietária e recolhimento de lucros se houverem no final do exercício. É de extrema importância que todo processo esteja muito bem-organizado e documentado, assim, quando for viável, a contratação de um funcionário ficará mais fácil o treinamento.

10.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento e seleção é o nome dado ao método de contratação de novos profissionais. O processo envolve diversas etapas, iniciando pela entrevista, que é uma das principais etapas para avaliar se o candidato à vaga atende aos requisitos da função e está alinhado à ética da empresa. Os principais benefícios em utilizar o recrutamento e a seleção é a redução de custos, pois a escolha de um profissional preenche os requisitos da empresa alinha-se nas políticas dela, economiza dinheiro e reduzindo as contratações mal sucedidas. (EAD PUCPR, 2020).

Neste sentido, quando houver necessidade e recursos para contratação de um profissional para auxiliar nas tarefas diárias será utilizado o serviço de recrutamento externo, buscando empresa especializada no recrutamento de profissional condizente com a vaga disponível.

10.3 PROCESSO DE TREINAMENTO

Segundo Marras (2016) treinamento é um processo de absorção cultural em curto prazo, com objetivo de transferir ou reciclar Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes (CHA) relacionados diretamente ao andamento de tarefas ou sua otimização no trabalho.

A empresa fará reciclagem e realizará treinamentos sempre que possível para diário e para mantermos a empresa sempre atualizada das mudanças que ocorrem a todo o momento no cenário *online*, sendo realizados cursos periodicamente de forma EAD em plataformas gratuitas.

10.4 PLANO DE AÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para afirmar as etapas de recursos humanos que a empresa tomará, a Figura 43 representará o plano de ação da empresa.

Figura 43 – Plano de ação - Recurso Humanos

| Plano de Ação - Recursos humanos | | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------------|--------------------|--|---|---|---|---|
| | O quê? | Quem? | Quando? | Onde? | Por quê? | Como? | Quanto Custa? |
| Plano de ação | Organograma de atividades | Proprietária | Antes e durante as atividades | Escritório | Para manter todos os processos documentados | Elaboração de um manual de atividades e roteiro de realização | Tempo de trabalho |
| | Recrutamento e seleção | Recrutador externo | Avallar a necessidade depois de 01 ano de atuação da empresa | Empresa especializada no recrutamento e seleção de funcionários | Para dar andamento a demanda de atividades da empresa | Fechar parceria com empresa recrutadora | Comissão pela contratação do funcionário |
| | Treinamento | Proprietária | Durante as atividades | Cursos online | Para manter a empresa sempre atualizada as mudanças | Realização de cursos e palestras online | Custo com acesso a internet e tempo de estudo |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

11 PLANO FINANCEIRO

Para (DORNELAS, 2020) no Plano Financeiro o empreendedor deve mostrar em números tudo o que foi escrito nos capítulos anteriores: quais serão os investimentos, custos, despesas e resultados da empresa desde o início do negócio, para empresas novas ou, ainda, desde o momento pré-operacional (aquele antes de começar o negócio e que já incidem em despesas e custos por parte do empreendedor).

11.1 ESTRUTURA LEGAL

A empresa terá como sua principal atividade o Comércio Varejista de Móveis Código 47.54-7-01 e será registrada com as atividades secundárias:

47.13-0-02 - Lojas de variedades, exceto lojas de departamentos ou magazines;

47.42-3-00 - Comércio varejista de material elétrico;

47.44-0-01 - Comércio varejista de ferragens e ferramentas;

47.44-0-99 - Comércio varejista de materiais de construção em geral;

47.54-7-03 - Comércio varejista de artigos de iluminação.

O porte da empresa será registrado como ME (Microempresa) com tributação seguindo tabela do Simples Nacional para Comércio, sendo cobrado os impostos conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Simples Nacional

| Receita Bruta em 12 meses (em R\$) | Alíquota | Valor a Deduzir (em R\$) |
|---|----------|--------------------------|
| 1ª faixa - até 180.000,00 | 4,0% | 0 |
| 2ª faixa - de 180.000,01 até 360.000,00 | 7,3% | 5940,00 |
| 3ª faixa - de 360.000,01 até 720.000,00 | 9,5% | 13.860,00 |
| 4ª faixa - de 720.000,01 até 1.800.00,00 | 10,7% | 22.500,00 |
| 5ª faixa - de 1.800.00,01 até 3.600.000,00 | 14,3% | 87.300,00 |
| 6ª faixa - de 3.600.000,01 até 4.800.000,00 | 19,0% | 378.000,00 |

Fonte: BLING (2020)

Simples Nacional é um regime de arrecadação, fiscalização e cobrança de impostos para empresas com faturamento anual máximo de até 4,8 milhões. A

vantagem de operar neste sistema é que ele possibilita a unificação de tributos em um único boleto e reduz a carga tributária, unificando impostos e reduzindo burocracias. Os impostos que o Simples Nacional simplifica são 08: IRPJ; CSLL; PIS/PASEP; COFINS; IPI; ICMS; ISS e CPP. (BLING, 2020).

11.2 BALANÇO INICIAL

O investimento inicial para as atividades da empresa será proveniente de recursos próprios que a sócia proprietária possui na poupança e do Fundo de Garantia (FGTS) que será utilizado pelo acordo de demissão com a empresa onde era colaboradora, formando assim o Capital social inicial da empresa, sendo utilizado para iniciar as operações e realizar os primeiros pagamentos de contas antes dos retornos financeiros. O balanço inicial segue Figura 44.

Figura 44 – Balanço Inicial

| Ativo | Ano 0 | Passivo | Ano 0 |
|---------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------|
| Ativo Circulante | | Passivo Circulante | |
| Caixa / Bancos | R\$ 26.000,00 | Fornecedores | R\$ - |
| Contas a receber | R\$ - | Custos fixos a pagar | R\$ - |
| Estoques | R\$ - | Impostos a pagar | R\$ - |
| Aplicações financeiras | R\$ - | Empréstimos de curto prazo | R\$ - |
| Outros | R\$ - | Outras contas a pagar | R\$ - |
| Ativo Circulante Total | R\$ 26.000,00 | Outros | R\$ - |
| Ativo Não Circulante | | Passivo Circulante Total | R\$ - |
| Ativo Realizável a Longo Prazo | | Exigível a Longo Prazo | |
| Contas a receber (LP) | R\$ - | Financiamentos | R\$ - |
| Investimentos de longo prazo | R\$ - | Leasings | R\$ - |
| Outros | R\$ - | Outros | R\$ - |
| Imobilizado | | Passivo Não Circulante Total | R\$ - |
| Imóveis | R\$ - | Patrimônio Líquido | |
| Veículos | R\$ - | Capital social | R\$ 31.329,07 |
| Máquinas e Equipamentos | R\$ - | Lucros acumulados | R\$ - |
| Móveis e Utensílios | R\$ 5.329,07 | Patrimônio Líquido Total | R\$ 31.329,07 |
| Outros | R\$ - | Passivo Total | R\$ 31.329,07 |
| Ativo Não Circulante Total | R\$ 5.329,07 | | |
| Ativo Total | R\$ 31.329,07 | | |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

11.3 CUSTOS E DESPESAS

Os custos fixos são aqueles que não sofrem variação de acordo com a venda/produção. Na Tabela 6 segue os custos fixos independentes da produção. Para a realização dos fluxos de caixa consideramos reajuste anual conforme despesa, sendo elas: 5% para Pró-labore, 2% para telefone/Internet, 2% para sistema, e 2% para o contador.

Tabela 6 – Custos fixos

| Descrição | Custos Fixos a Pagar | | | | |
|-------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| Pró-labore | R\$ 1.200,00 | R\$ 1.260,00 | R\$ 1.323,00 | R\$ 1.389,15 | R\$ 1.458,61 |
| Internet/Telefone | R\$ 40,00 | R\$ 40,80 | R\$ 41,62 | R\$ 42,45 | R\$ 43,30 |
| Sistema | R\$ 75,00 | R\$ 76,50 | R\$ 78,03 | R\$ 79,59 | R\$ 81,18 |
| Contador | R\$ 250,00 | R\$ 255,00 | R\$ 260,10 | R\$ 265,30 | R\$ 270,61 |
| xxx | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| xxx | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| xxx | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| xxx | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| xxx | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| xxx | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Total | R\$ 1.565,00 | R\$ 1.632,30 | R\$ 1.702,75 | R\$ 1.776,49 | R\$ 1.853,70 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Os custos variáveis são aqueles que sofrem variação de acordo com as vendas da empresa em determinado período. Na Tabela 7 estão relacionados os custos variáveis da empresa, considerando uma amostragem de 20 produtos de diversos fornecedores. A partir do segundo ano, foi considerado um reajuste médio de 7% por produto ao ano, conforme estimativa do IPCA (Índice nacional de Preços ao Consumidor Amplo) (BRADESCO, 2021), além de reajustes de fornecedores.

Tabela 7 – Custos Variáveis

| Produto / Serviço | Custos Variáveis a Pagar | | | | |
|---------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| Gabinete para banheiro 70 | R\$ 2.985,11 | R\$ 2.985,11 | R\$ 2.985,11 | R\$ 2.985,11 | R\$ 2.985,11 |
| Espelheira 80 | R\$ 730,66 | R\$ 730,66 | R\$ 730,66 | R\$ 730,66 | R\$ 730,66 |
| Nicho para box | R\$ 512,80 | R\$ 512,80 | R\$ 512,80 | R\$ 512,80 | R\$ 512,80 |
| Berço Multifuncional | R\$ 1.265,55 | R\$ 1.265,55 | R\$ 1.265,55 | R\$ 1.265,55 | R\$ 1.265,55 |
| Cômoda | R\$ 906,30 | R\$ 906,30 | R\$ 906,30 | R\$ 906,30 | R\$ 906,30 |
| Módulo Organizador | R\$ 1.205,88 | R\$ 1.205,88 | R\$ 1.205,88 | R\$ 1.205,88 | R\$ 1.205,88 |
| Cama infantil | R\$ 1.272,15 | R\$ 1.272,15 | R\$ 1.272,15 | R\$ 1.272,15 | R\$ 1.272,15 |
| Guarda roupas com Comoda | R\$ 1.282,05 | R\$ 1.282,05 | R\$ 1.282,05 | R\$ 1.282,05 | R\$ 1.282,05 |
| Trocador de fraudas | R\$ 436,43 | R\$ 436,43 | R\$ 436,42 | R\$ 436,42 | R\$ 436,42 |
| Nicho multiuso | R\$ 519,00 | R\$ 519,00 | R\$ 519,00 | R\$ 519,00 | R\$ 519,00 |
| Aéreo multiuso | R\$ 789,00 | R\$ 789,00 | R\$ 789,00 | R\$ 789,00 | R\$ 789,00 |
| Mesa de cabeceira | R\$ 437,95 | R\$ 437,95 | R\$ 437,95 | R\$ 437,95 | R\$ 437,95 |
| Penteadeira | R\$ 456,95 | R\$ 456,95 | R\$ 456,95 | R\$ 456,95 | R\$ 456,95 |
| Poltrona Julia | R\$ 2.055,01 | R\$ 2.055,01 | R\$ 2.055,01 | R\$ 2.055,01 | R\$ 2.055,01 |
| Poltrona Flavia | R\$ 1.546,37 | R\$ 1.546,37 | R\$ 1.546,37 | R\$ 1.546,37 | R\$ 1.546,37 |
| Rack 02 portas | R\$ 999,02 | R\$ 999,02 | R\$ 999,02 | R\$ 999,02 | R\$ 999,02 |
| Aparador 03 gavetas | R\$ 998,62 | R\$ 998,62 | R\$ 998,62 | R\$ 998,62 | R\$ 998,62 |
| Penteadeira Lavínia | R\$ 991,72 | R\$ 991,72 | R\$ 991,72 | R\$ 991,72 | R\$ 991,72 |
| Cozinha Mail 2 | R\$ 2.616,50 | R\$ 2.616,50 | R\$ 2.616,50 | R\$ 2.616,50 | R\$ 2.616,50 |
| Peteadeira Columbia | R\$ 1.051,38 | R\$ 1.051,38 | R\$ 1.051,38 | R\$ 1.051,38 | R\$ 1.051,38 |
| Total | R\$ 23.058,46 | R\$ 23.058,46 | R\$ 23.058,46 | R\$ 23.058,46 | R\$ 23.058,46 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Além dos custos variáveis com compra de mercadorias, também foi considerado despesas de Marketing. Conforme Tabela 8, será reservado despesa para Publicidade paga de R\$ 6.600,00 ao ano com crescimento de 10% no segundo

ano e 5% para os anos 3,4 e 5, visando um maior investimento no segundo ano, onde a empresa já possui mais tempo de atuação, esta despesa elevada com publicidade paga é necessária para posicionar melhor os produtos nos principais sites de buscas dos consumidores, além da participação em campanhas nos períodos de maior procura e promoções com frete grátis. Para Reserva de Devolução, foi considerado R\$ 1.140 ao ano, ou R\$ 95,00 mensal com crescimento também de 10% no segundo ano e 5% para os anos 3,4 e 5, esta reserva de devolução é necessária caso algum produto tenha que ser recolhido da residência do consumidor por motivo de desistência ou avarias.

Tabela 8 – Despesas de Marketing

| Descrição | Marketing e Vendas | | | | |
|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Total Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| Publicidade paga | R\$ 6.600,00 | R\$ 7.260,00 | R\$ 7.623,00 | R\$ 8.004,15 | R\$ 8.404,36 |
| Reserva devolução | R\$ 1.140,00 | R\$ 1.254,00 | R\$ 1.316,70 | R\$ 1.382,54 | R\$ 1.451,66 |
| Total | R\$ 7.740,00 | R\$ 8.514,00 | R\$ 8.939,70 | R\$ 9.386,69 | R\$ 9.856,02 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Também, como despesa variável foi necessário considerar as comissões por venda. Foi considerado um percentual de 12% sobre o valor de venda do produto. Percentual médio conforme tabela de comissões para venda em *Marketplace* e canais de vendas indiretos, conforme despesas demonstradas da Tabela 9.

Tabela 9 – Despesas com comissões

| Produto / Serviço | Comissões | | | | |
|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Total Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| Gabinete para banheiro 70 | R\$ 3.271,56 | R\$ 5.214,79 | R\$ 6.215,33 | R\$ 7.657,28 | R\$ 9.433,77 |
| Espelheira 80 | R\$ 1.011,48 | R\$ 1.537,73 | R\$ 1.867,02 | R\$ 2.300,17 | R\$ 2.833,81 |
| Nicho para box | R\$ 811,31 | R\$ 1.195,56 | R\$ 1.469,81 | R\$ 1.810,81 | R\$ 2.230,92 |
| Berço Multifuncional | R\$ 1.605,99 | R\$ 2.482,44 | R\$ 2.994,33 | R\$ 3.689,02 | R\$ 4.544,87 |
| Cômoda | R\$ 1.225,77 | R\$ 1.825,38 | R\$ 2.234,64 | R\$ 2.753,08 | R\$ 3.391,79 |
| Módulo Organizador | R\$ 1.627,61 | R\$ 2.486,11 | R\$ 3.012,84 | R\$ 3.711,82 | R\$ 4.572,97 |
| Cama infantil | R\$ 1.761,13 | R\$ 2.677,41 | R\$ 3.250,74 | R\$ 4.004,92 | R\$ 4.934,06 |
| Guarda roupas com Comoda | R\$ 1.626,93 | R\$ 2.514,81 | R\$ 3.033,37 | R\$ 3.737,11 | R\$ 4.604,12 |
| Trocador de fraudas | R\$ 453,12 | R\$ 731,16 | R\$ 867,35 | R\$ 1.068,58 | R\$ 1.316,49 |
| Nicho multiuso | R\$ 658,64 | R\$ 1.001,32 | R\$ 1.215,74 | R\$ 1.497,80 | R\$ 1.845,28 |
| Aéreo multiuso | R\$ 901,14 | R\$ 1.398,03 | R\$ 1.683,89 | R\$ 2.074,56 | R\$ 2.555,85 |
| Mesa de cabeceira | R\$ 438,74 | R\$ 691,59 | R\$ 827,84 | R\$ 1.019,90 | R\$ 1.256,52 |
| Penteadeira | R\$ 526,45 | R\$ 806,76 | R\$ 976,43 | R\$ 1.202,96 | R\$ 1.482,04 |
| Poltrona Julia | R\$ 2.634,40 | R\$ 3.982,68 | R\$ 4.846,29 | R\$ 5.970,63 | R\$ 7.355,82 |
| Poltrona Flavia | R\$ 2.246,37 | R\$ 3.306,66 | R\$ 4.066,98 | R\$ 5.010,53 | R\$ 6.172,97 |
| Rack 02 portas | R\$ 1.545,05 | R\$ 2.182,50 | R\$ 2.730,03 | R\$ 3.363,39 | R\$ 4.143,70 |
| Aparador 03 gavetas | R\$ 1.267,23 | R\$ 1.887,12 | R\$ 2.310,22 | R\$ 2.846,19 | R\$ 3.506,51 |
| Penteadeira Lavinia | R\$ 1.315,68 | R\$ 2.016,23 | R\$ 2.440,26 | R\$ 3.006,40 | R\$ 3.703,88 |
| Cozinha Mall 2 | R\$ 3.018,47 | R\$ 4.757,98 | R\$ 5.695,40 | R\$ 7.016,74 | R\$ 8.644,62 |
| Penteadeira Columbia | R\$ 1.778,92 | R\$ 2.538,41 | R\$ 3.161,98 | R\$ 3.895,55 | R\$ 4.799,32 |
| Total | R\$ 29.726,02 | R\$ 45.234,67 | R\$ 54.900,51 | R\$ 67.637,42 | R\$ 83.329,31 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Para as despesas administrativas da empresa, foi considerado água e luz, manutenção e conservação, e materiais de escritório, conforme Tabela 10. Como o trabalho será realizado via *Home Office*, foi considerado mensalmente uma taxa mínima com reajuste anual de 7% na despesa de água, luz e 2% nas despesas de manutenção e conservação e materiais de escritório.

Tabela 10 – Despesas Administrativas

| Descrição | Despesas Administrativas | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| Água e Luz | R\$ 100,00 | R\$ 107,00 | R\$ 114,49 | R\$ 122,50 | R\$ 131,08 |
| Manutenção e conservação | R\$ 50,00 | R\$ 51,00 | R\$ 52,02 | R\$ 53,06 | R\$ 54,12 |
| Materiais de escritório | R\$ 50,00 | R\$ 51,00 | R\$ 52,02 | R\$ 53,06 | R\$ 54,12 |
| Total | R\$ 200,00 | R\$ 209,00 | R\$ 218,53 | R\$ 228,63 | R\$ 239,32 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

11.4 ANÁLISE DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

O DRE é o demonstrativo de resultado, uma ferramenta contábil para visualizar de forma mais completa a saúde financeira do seu negócio. Ela mostra as receitas, custos e despesas de uma empresa em determinado período e ao final apresenta o resultado financeiro de lucro ou prejuízo no período.

A Tabela 11 apresenta O DRE do primeiro ano mês a mês. É possível observar que durante os três primeiros meses o resultado foi negativo, muito por conta da despesa operacional de abertura de R\$ 1.700,00 além de não haver ainda uma receita bruta para garantir os pagamentos de despesas. Embora nos dias iniciais do mês no primeiro ano apresente prejuízo, ao final do ano, a empresa já conseguiu registrar um lucro líquido de R\$ 13.307,49, mostrando-se viável a sua continuação.

Os custos variáveis da empresa impactam de forma significativa para o resultado, comprometendo no final do primeiro ano 82% da receita líquida, esse resultado se deve principalmente ao pagamento médio de comissão de 10% ao *Marketplace*.

As despesas com propagandas pagas também são consideráveis, só no primeiro ano R\$ 6.600,00 foram gastos, porém, é preciso considerar que esta despesa é essencial para que o produto seja notado nos principais meios de

pesquisa, também está incluso nestas despesas campanhas promocionais para os períodos de maior procura e campanhas de frete grátis.

Tabela 11 – DRE ano 1

| DRE | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | Ano 1 |
|--------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Receita Bruta | R\$ 12.561,97 | R\$ 13.018,83 | R\$ 14.913,22 | R\$ 22.511,41 | R\$ 21.970,10 | R\$ 23.286,40 | R\$ 24.517,64 | R\$ 26.542,40 | R\$ 21.929,90 | R\$ 30.738,08 | R\$ 35.726,90 | R\$ 31.123,66 | R\$ 278.840,51 |
| Deduções | R\$ 251,24 | R\$ 260,38 | R\$ 298,26 | R\$ 450,23 | R\$ 439,40 | R\$ 465,73 | R\$ 490,35 | R\$ 530,85 | R\$ 438,60 | R\$ 614,76 | R\$ 714,54 | R\$ 622,47 | R\$ 5.576,81 |
| Impostos | R\$ 879,34 | R\$ 911,32 | R\$ 1.043,93 | R\$ 1.575,80 | R\$ 1.537,91 | R\$ 1.630,05 | R\$ 1.716,23 | R\$ 1.857,97 | R\$ 1.535,09 | R\$ 2.151,67 | R\$ 2.500,88 | R\$ 2.178,66 | R\$ 19.518,84 |
| Receita Líquida | R\$ 11.431,39 | R\$ 11.847,13 | R\$ 13.571,03 | R\$ 20.485,38 | R\$ 19.992,79 | R\$ 21.190,62 | R\$ 22.311,05 | R\$ 24.153,59 | R\$ 19.956,21 | R\$ 27.971,65 | R\$ 32.511,48 | R\$ 28.322,53 | R\$ 253.744,86 |
| Custos Variáveis e comissões | R\$ 9.440,07 | R\$ 9.778,45 | R\$ 11.208,94 | R\$ 16.915,22 | R\$ 16.509,00 | R\$ 17.501,21 | R\$ 18.420,68 | R\$ 19.935,70 | R\$ 16.474,39 | R\$ 23.088,65 | R\$ 26.832,36 | R\$ 23.377,99 | R\$ 209.482,65 |
| Custos Fixos | R\$ 1.565,00 | R\$ 1.565,00 | R\$ 1.565,00 | R\$ 1.565,00 | R\$ 1.565,00 | R\$ 1.565,00 | R\$ 1.565,00 | R\$ 1.565,00 | R\$ 1.565,00 | R\$ 1.565,00 | R\$ 1.565,00 | R\$ 1.565,00 | R\$ 18.780,00 |
| Lucro Bruto | R\$ 426,32 | R\$ 503,69 | R\$ 797,09 | R\$ 2.005,16 | R\$ 1.918,79 | R\$ 2.124,41 | R\$ 2.325,37 | R\$ 2.652,89 | R\$ 1.916,83 | R\$ 3.318,00 | R\$ 4.114,12 | R\$ 3.379,54 | R\$ 25.482,21 |
| Desp. Mkt e Vendas | R\$ 645,00 | R\$ 645,00 | R\$ 645,00 | R\$ 645,00 | R\$ 645,00 | R\$ 645,00 | R\$ 645,00 | R\$ 645,00 | R\$ 645,00 | R\$ 645,00 | R\$ 645,00 | R\$ 645,00 | R\$ 7.740,00 |
| Desp. Administrativas | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 | R\$ 200,00 | R\$ 2.400,00 |
| Desp. Financeiras | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Receitas Financeiras | R\$ 50,90 | R\$ 53,22 | R\$ 51,92 | R\$ 49,43 | R\$ 54,44 | R\$ 56,37 | R\$ 59,31 | R\$ 62,38 | R\$ 69,04 | R\$ 66,95 | R\$ 73,15 | R\$ 83,98 | R\$ 731,10 |
| Depreciação | R\$ 88,82 | R\$ 88,82 | R\$ 88,82 | R\$ 88,82 | R\$ 88,82 | R\$ 88,82 | R\$ 88,82 | R\$ 88,82 | R\$ 88,82 | R\$ 88,82 | R\$ 88,82 | R\$ 88,82 | R\$ 1.065,81 |
| Outras Despesas Operacionais | R\$ 1.700,00 | R\$ - | R\$ 1.700,00 |
| Outras Receitas Operacionais | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Lucro Operacional | R\$ (2.156,59) | R\$ (376,91) | R\$ (84,81) | R\$ 1.120,77 | R\$ 1.039,41 | R\$ 1.246,96 | R\$ 1.450,86 | R\$ 1.781,45 | R\$ 1.052,04 | R\$ 2.451,13 | R\$ 3.253,45 | R\$ 2.529,71 | R\$ 13.307,49 |
| Despesas Não Operacionais | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Receitas Não Operacionais | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Lucro Antes do Imposto | R\$ (2.156,59) | R\$ (376,91) | R\$ (84,81) | R\$ 1.120,77 | R\$ 1.039,41 | R\$ 1.246,96 | R\$ 1.450,86 | R\$ 1.781,45 | R\$ 1.052,04 | R\$ 2.451,13 | R\$ 3.253,45 | R\$ 2.529,71 | R\$ 13.307,49 |
| Imposto de Renda | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Contribuição Social | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Lucro Depois do Imposto | R\$ (2.156,59) | R\$ (376,91) | R\$ (84,81) | R\$ 1.120,77 | R\$ 1.039,41 | R\$ 1.246,96 | R\$ 1.450,86 | R\$ 1.781,45 | R\$ 1.052,04 | R\$ 2.451,13 | R\$ 3.253,45 | R\$ 2.529,71 | R\$ 13.307,49 |
| Dividendos | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Lucro Líquido | R\$ (2.156,59) | R\$ (376,91) | R\$ (84,81) | R\$ 1.120,77 | R\$ 1.039,41 | R\$ 1.246,96 | R\$ 1.450,86 | R\$ 1.781,45 | R\$ 1.052,04 | R\$ 2.451,13 | R\$ 3.253,45 | R\$ 2.529,71 | R\$ 13.307,49 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Para os anos 2 a 5, é possível observar na Tabela 12 que já no final do ano 2 o Lucro Líquido foi de R\$ 35.809,46 sendo 169% superior ano 1. No final do ano 5 o Lucro Líquido apresentado foi de R\$ 113.543,49 tornando assim um projeto viável financeiramente.

Tabela 12 – DRE anos 2 a 5

| DRE | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Receita Bruta | R\$ 377.271,21 | R\$ 464.798,13 | R\$ 572.631,30 | R\$ 705.481,76 |
| Deduções | R\$ 7.545,42 | R\$ 9.295,96 | R\$ 11.452,63 | R\$ 14.109,64 |
| Impostos | R\$ 26.408,98 | R\$ 41.367,03 | R\$ 50.964,19 | R\$ 62.787,88 |
| Receita Líquida | R\$ 343.316,80 | R\$ 414.135,13 | R\$ 510.214,49 | R\$ 628.584,25 |
| Custos Variáveis e comissões | R\$ 276.934,83 | R\$ 333.399,85 | R\$ 401.420,45 | R\$ 483.371,12 |
| Custos Fixos | R\$ 19.587,60 | R\$ 20.432,95 | R\$ 21.317,89 | R\$ 22.244,34 |
| Lucro Bruto | R\$ 46.794,37 | R\$ 60.302,33 | R\$ 87.476,14 | R\$ 122.968,78 |
| Desp. Mkt e Vendas | R\$ 8.514,00 | R\$ 8.939,70 | R\$ 9.386,69 | R\$ 9.856,02 |
| Desp. Administrativas | R\$ 2.508,00 | R\$ 2.622,36 | R\$ 2.743,50 | R\$ 2.871,87 |
| Desp. Financeiras | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Receitas Financeiras | R\$ 1.102,80 | R\$ 1.767,03 | R\$ 2.810,76 | R\$ 4.368,42 |
| Depreciação | R\$ 1.065,81 | R\$ 1.065,81 | R\$ 1.065,81 | R\$ 1.065,81 |
| Outras Despesas Operacionais | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Outras Receitas Operacionais | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Lucro Operacional | R\$ 35.809,36 | R\$ 49.441,49 | R\$ 77.090,91 | R\$ 113.543,49 |
| Despesas Não Operacionais | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Receitas Não Operacionais | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Lucro Antes do Imposto | R\$ 35.809,36 | R\$ 49.441,49 | R\$ 77.090,91 | R\$ 113.543,49 |
| Imposto de Renda | | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Contribuição Social | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Lucro Depois do Imposto | R\$ 35.809,36 | R\$ 49.441,49 | R\$ 77.090,91 | R\$ 113.543,49 |
| Dividendos | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Lucro Líquido | R\$ 35.809,36 | R\$ 49.441,49 | R\$ 77.090,91 | R\$ 113.543,49 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

11.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que informa ao administrador todas as entrada e saídas de caixa em um determinado período. Dessa forma, a empresa consegue projetar negociações e planejar, sem comprometer o orçamento de caixa da empresa.

A Tabela 13 mostra o fluxo de caixa do primeiro ano mês a mês, mostrando-se positivo durante todos os meses do primeiro ano.

Foi aplicado 0,23% para Rendimentos de aplicações financeiras, considerando como sabe a média de rendimento do CDI (Certificado de Depósito Interbancário) em 2020.

Tabela 13 – Fluxo de caixa - Ano 1

| Fluxo de Caixa | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | Ano 1 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Entradas | | | | | | | | | | | | | |
| Investimento Inicial (Capital Próprio) | R\$ 31.329,07 | | | | | | | | | | | | R\$ 31.329,07 |
| Recebimentos de Vendas | R\$ 1.256,20 | R\$ 10.095,26 | R\$ 13.116,90 | R\$ 15.294,16 | R\$ 20.937,64 | R\$ 22.209,99 | R\$ 23.146,26 | R\$ 24.473,87 | R\$ 25.676,20 | R\$ 23.733,22 | R\$ 29.475,33 | R\$ 34.268,81 | R\$ 243.683,83 |
| Outras Receitas | R\$ 0,00 |
| Empréstimos | R\$ 0,00 |
| Total de Entradas | R\$ 32.585,27 | R\$ 10.095,26 | R\$ 13.116,90 | R\$ 15.294,16 | R\$ 20.937,64 | R\$ 22.209,99 | R\$ 23.146,26 | R\$ 24.473,87 | R\$ 25.676,20 | R\$ 23.733,22 | R\$ 29.475,33 | R\$ 34.268,81 | R\$ 275.012,90 |
| Saídas | | | | | | | | | | | | | |
| Impostos | R\$ 0,00 | R\$ 879,34 | R\$ 911,32 | R\$ 1.043,93 | R\$ 1.575,80 | R\$ 1.537,91 | R\$ 1.630,05 | R\$ 1.716,23 | R\$ 1.857,97 | R\$ 1.535,09 | R\$ 2.151,67 | R\$ 2.500,88 | R\$ 17.340,18 |
| Deduções | R\$ 251,24 | R\$ 260,38 | R\$ 298,26 | R\$ 450,23 | R\$ 439,40 | R\$ 465,73 | R\$ 490,35 | R\$ 530,85 | R\$ 438,60 | R\$ 614,76 | R\$ 714,54 | R\$ 622,47 | R\$ 5.576,81 |
| Fornecedores | R\$ 3.173,05 | R\$ 4.079,74 | R\$ 8.555,68 | R\$ 10.735,57 | R\$ 11.680,10 | R\$ 14.376,92 | R\$ 14.598,40 | R\$ 15.601,52 | R\$ 14.951,46 | R\$ 17.519,62 | R\$ 17.879,46 | R\$ 19.811,81 | R\$ 152.963,33 |
| Comissões | R\$ 0,00 | R\$ 1.507,44 | R\$ 1.562,26 | R\$ 1.789,59 | R\$ 2.701,37 | R\$ 2.636,41 | R\$ 2.794,37 | R\$ 2.942,12 | R\$ 3.185,09 | R\$ 2.631,59 | R\$ 3.688,57 | R\$ 4.287,23 | R\$ 29.726,02 |
| Salários e encargos | R\$ 0,00 | R\$ 1.200,00 | R\$ 13.200,00 |
| Outros custos fixos | R\$ 0,00 | R\$ 365,00 | R\$ 4.015,00 |
| Despesas de marketing e vendas | R\$ 0,00 | R\$ 645,00 | R\$ 7.095,00 |
| Despesas administrativas | R\$ 0,00 | R\$ 200,00 | R\$ 2.200,00 |
| Despesas financeiras | R\$ 0,00 |
| Outras despesas fixas | R\$ 1.700,00 | R\$ 0,00 | R\$ 1.700,00 |
| Dividendos | R\$ 0,00 |
| Amortizações | R\$ 0,00 |
| Investimentos em ativo imobilizado | R\$ 5.329,07 | R\$ 0,00 | R\$ 5.329,07 |
| Total de saídas | R\$ 10.453,36 | R\$ 9.136,89 | R\$ 13.737,52 | R\$ 16.429,31 | R\$ 18.806,67 | R\$ 21.426,97 | R\$ 21.923,17 | R\$ 23.200,72 | R\$ 22.843,12 | R\$ 24.711,06 | R\$ 26.844,23 | R\$ 29.632,40 | R\$ 239.145,41 |
| Saldo de Caixa | R\$ 22.131,90 | R\$ 958,37 | -R\$ 620,62 | -R\$ 1.135,15 | R\$ 2.130,97 | R\$ 783,02 | R\$ 1.223,09 | R\$ 1.273,14 | R\$ 2.833,08 | -R\$ 977,84 | R\$ 2.631,09 | R\$ 4.636,41 | R\$ 35.867,49 |
| Fluxo de Caixa Acumulado | R\$ 22.131,90 | R\$ 23.141,18 | R\$ 22.573,78 | R\$ 21.490,55 | R\$ 23.670,95 | R\$ 24.508,42 | R\$ 25.787,88 | R\$ 27.120,34 | R\$ 30.015,80 | R\$ 29.106,99 | R\$ 31.805,03 | R\$ 36.514,60 | R\$ 36.598,58 |
| Rendim. aplicações financeiras (0,23%) | R\$ 50,90 | R\$ 53,22 | R\$ 51,92 | R\$ 49,43 | R\$ 54,44 | R\$ 56,37 | R\$ 59,31 | R\$ 62,38 | R\$ 69,04 | R\$ 66,95 | R\$ 73,15 | R\$ 83,98 | R\$ 731,10 |
| Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras | R\$ 22.182,81 | R\$ 23.194,40 | R\$ 22.625,70 | R\$ 21.539,98 | R\$ 23.725,40 | R\$ 24.564,79 | R\$ 25.847,19 | R\$ 27.182,71 | R\$ 30.084,83 | R\$ 29.173,94 | R\$ 31.878,19 | R\$ 36.598,58 | R\$ 36.598,58 |
| Despesas não desembolsáveis | | | | | | | | | | | | | |
| Depreciação | R\$ 88,82 | R\$ 1.065,81 |
| Reservas de capital | R\$ 0,00 |
| Total despesas não desembolsáveis | R\$ 88,82 | R\$ 1.065,81 |
| Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb. | R\$ 22.093,99 | R\$ 23.105,59 | R\$ 22.536,88 | R\$ 21.451,16 | R\$ 23.636,58 | R\$ 24.475,97 | R\$ 25.758,37 | R\$ 27.093,89 | R\$ 29.996,02 | R\$ 29.085,12 | R\$ 31.789,37 | R\$ 36.509,76 | R\$ 35.532,77 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A Tabela 14 mostra o Fluxo de caixa positivo durante os anos 2 a 5.

Tabela 14 – Fluxo de caixa - anos 2 a 5

| Fluxo de Caixa | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Entradas | | | | |
| Investimento Inicial (Capital Próprio) | | | | |
| Recebimentos de Vendas | R\$ 377.844,69 | R\$ 456.774,83 | R\$ 562.746,59 | R\$ 693.303,80 |
| Outras Receitas | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 |
| Empréstimos | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 |
| Total de Entradas | R\$ 377.844,69 | R\$ 456.774,83 | R\$ 562.746,59 | R\$ 693.303,80 |
| Saídas | | | | |
| Impostos | R\$ 26.386,89 | R\$ 40.120,53 | R\$ 50.164,42 | R\$ 61.802,57 |
| Deduções | R\$ 7.545,42 | R\$ 9.295,96 | R\$ 11.452,63 | R\$ 14.109,64 |
| Fornecedores | R\$ 231.662,28 | R\$ 277.624,08 | R\$ 332.704,70 | R\$ 398.713,31 |
| Comissões | R\$ 45.234,67 | R\$ 54.900,51 | R\$ 67.637,42 | R\$ 83.329,31 |
| Salários e encargos | R\$ 15.060,00 | R\$ 15.813,00 | R\$ 16.603,65 | R\$ 17.433,83 |
| Outros custos fixos | R\$ 4.460,30 | R\$ 4.549,51 | R\$ 4.640,50 | R\$ 4.733,31 |
| Despesas de marketing e vendas | R\$ 8.449,50 | R\$ 8.904,23 | R\$ 9.349,44 | R\$ 9.816,91 |
| Despesas administrativas | R\$ 2.499,00 | R\$ 2.612,83 | R\$ 2.733,41 | R\$ 2.861,18 |
| Despesas financeiras | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 |
| Outras despesas fixas | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 |
| Dividendos | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 |
| Amortizações | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 |
| Investimentos em ativo imobilizado | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 |
| Total de saídas | R\$ 341.298,07 | R\$ 413.820,64 | R\$ 495.286,16 | R\$ 592.800,04 |
| Saldo de Caixa | R\$ 36.546,62 | R\$ 42.954,19 | R\$ 67.460,43 | R\$ 100.503,76 |
| Fluxo de Caixa Acumulado | R\$ 73.145,20 | R\$ 117.202,19 | R\$ 186.429,66 | R\$ 289.744,18 |
| Rendim. aplicações financeiras (0,5%) | R\$ 1.102,80 | R\$ 1.767,03 | R\$ 2.810,76 | R\$ 4.368,42 |
| Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras | R\$ 74.248,00 | R\$ 118.969,23 | R\$ 189.240,42 | R\$ 294.112,60 |
| Despesas não desembolsáveis | | | | |
| Depreciação | R\$ 1.065,81 | R\$ 1.065,81 | R\$ 1.065,81 | R\$ 1.065,81 |
| Reservas de capital | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 |
| Total despesas não desembolsáveis | R\$ 1.065,81 | R\$ 1.065,81 | R\$ 1.065,81 | R\$ 1.065,81 |
| Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb. | R\$ 73.182,19 | R\$ 117.903,41 | R\$ 188.174,61 | R\$ 293.046,78 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

11.6 INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA

A análise de investimentos se apoia na aplicação de técnicas para identificar qual a melhor alocação de investimento entre as alternativas existentes. Serão

apresentadas as previsões para os cenários realista, otimista e pessimista. Para os seguintes índices.

- a) ROS – Retorno sobre as vendas (RSV)
- b) Valor Presente Líquido (VPL)
- c) Taxa Interna de Retorno (TIR)
- d) Período de Retorno do Investimento (*Payback*)
- e) Ponto de equilíbrio (PE)

Para elaboração dos indicadores de viabilidade financeira foram observados três cenários: realista, otimista considerando uma venda em unidades 30% superior ao cenário realista e pessimista considerando uma venda em unidades 30% inferior ao realista.

A Tabela 15 apresenta o DRE para o cenário realista nos anos 1 a 5, mostrando-se viável devido retorno positivo durante todo período apresentado.

Tabela 15 – DRE cenário realista - anos 1 a 5

| | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Receita Bruta | R\$ 278.840,51 | R\$ 377.271,21 | R\$ 464.798,13 | R\$ 572.631,30 | R\$ 705.481,76 |
| Deduções | R\$ 5.576,81 | R\$ 7.545,42 | R\$ 9.295,96 | R\$ 11.452,63 | R\$ 14.109,64 |
| Impostos | R\$ 19.518,84 | R\$ 26.408,98 | R\$ 41.367,03 | R\$ 50.964,19 | R\$ 62.787,88 |
| Receita Líquida | R\$ 253.744,86 | R\$ 343.316,80 | R\$ 414.135,13 | R\$ 510.214,49 | R\$ 628.584,25 |
| Custos Variáveis e comissões | R\$ 209.482,65 | R\$ 276.934,83 | R\$ 333.399,85 | R\$ 401.420,45 | R\$ 483.371,12 |
| Custos Fixos | R\$ 18.780,00 | R\$ 19.587,60 | R\$ 20.432,95 | R\$ 21.317,89 | R\$ 22.244,34 |
| Lucro Bruto | R\$ 25.482,21 | R\$ 46.794,37 | R\$ 60.302,33 | R\$ 87.476,14 | R\$ 122.968,78 |
| Desp. Mkt e Vendas | R\$ 7.740,00 | R\$ 8.514,00 | R\$ 8.939,70 | R\$ 9.386,69 | R\$ 9.856,02 |
| Desp. Administrativas | R\$ 2.400,00 | R\$ 2.508,00 | R\$ 2.622,36 | R\$ 2.743,50 | R\$ 2.871,87 |
| Desp. Financeiras | R\$ - |
| Receitas Financeiras | R\$ 731,10 | R\$ 1.102,80 | R\$ 1.767,03 | R\$ 2.810,76 | R\$ 4.368,42 |
| Depreciação | R\$ 1.065,81 |
| Outras Despesas Operacionais | R\$ 1.700,00 | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Outras Receitas Operacionais | R\$ - |
| Lucro Operacional | R\$ 13.307,49 | R\$ 35.809,36 | R\$ 49.441,49 | R\$ 77.090,91 | R\$ 113.543,49 |
| Despesas Não Operacionais | R\$ - |
| Receitas Não Operacionais | R\$ - |
| Lucro Antes do Imposto | R\$ 13.307,49 | R\$ 35.809,36 | R\$ 49.441,49 | R\$ 77.090,91 | R\$ 113.543,49 |
| Imposto de Renda | R\$ - |
| Contribuição Social | R\$ - |
| Lucro Depois do Imposto | R\$ 13.307,49 | R\$ 35.809,36 | R\$ 49.441,49 | R\$ 77.090,91 | R\$ 113.543,49 |
| Dividendos | R\$ - |
| Lucro Líquido | R\$ 13.307,49 | R\$ 35.809,36 | R\$ 49.441,49 | R\$ 77.090,91 | R\$ 113.543,49 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A Tabela 16 apresenta o DRE para o cenário otimista, considerando um aumento de 30% no número de vendas. O demonstrativo de resultados obtidos para o ano 5 não foi satisfatório, pois, haverá um aumento no pagamento de impostos de 8,9% para 14% devido a troca de faixa do Simples Nacional. Para o ano 5 será

prudente fazer uma avaliação junto à contabilidade para troca de enquadramento fiscal para lucro presumido ou real e também a contratação de um funcionário para auxiliar nas tarefas diárias.

Tabela 16 – DRE cenário otimista - anos 1 a 5

| | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Receita Bruta | R\$ 368.388,96 | R\$ 498.430,26 | R\$ 614.066,08 | R\$ 756.529,41 | R\$ 932.044,23 |
| Deduções | R\$ 7.367,78 | R\$ 9.968,61 | R\$ 12.281,32 | R\$ 15.130,59 | R\$ 18.640,88 |
| Impostos | R\$ 25.787,23 | R\$ 34.890,12 | R\$ 54.651,88 | R\$ 67.331,12 | R\$ 130.486,19 |
| Receita Líquida | R\$ 335.233,95 | R\$ 453.571,53 | R\$ 547.132,87 | R\$ 674.067,70 | R\$ 782.917,15 |
| Custos Variáveis e comissões | R\$ 276.699,41 | R\$ 365.795,32 | R\$ 440.378,78 | R\$ 530.225,85 | R\$ 638.472,98 |
| Custos Fixos | R\$ 18.780,00 | R\$ 19.587,60 | R\$ 20.432,95 | R\$ 21.317,89 | R\$ 22.244,34 |
| Lucro Bruto | R\$ 39.754,54 | R\$ 68.188,61 | R\$ 86.321,14 | R\$ 122.523,96 | R\$ 122.199,83 |
| Desp. Mkt e Vendas | R\$ 7.740,00 | R\$ 8.514,00 | R\$ 8.939,70 | R\$ 9.386,69 | R\$ 9.856,02 |
| Desp. Administrativas | R\$ 2.400,00 | R\$ 2.508,00 | R\$ 2.622,36 | R\$ 2.743,50 | R\$ 2.871,87 |
| Desp. Financeiras | R\$ - |
| Receitas Financeiras | R\$ 869,73 | R\$ 1.605,40 | R\$ 2.640,92 | R\$ 4.187,47 | R\$ 5.766,25 |
| Depreciação | R\$ 1.065,81 |
| Outras Despesas Operacionais | R\$ 1.700,00 | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Outras Receitas Operacionais | R\$ - |
| Lucro Operacional | R\$ 27.718,45 | R\$ 57.706,20 | R\$ 76.334,19 | R\$ 113.515,43 | R\$ 114.172,37 |
| Despesas Não Operacionais | R\$ - |
| Receitas Não Operacionais | R\$ - |
| Lucro Antes do Imposto | R\$ 27.718,45 | R\$ 57.706,20 | R\$ 76.334,19 | R\$ 113.515,43 | R\$ 114.172,37 |
| Imposto de Renda | R\$ - |
| Contribuição Social | R\$ - |
| Lucro Depois do Imposto | R\$ 27.718,45 | R\$ 57.706,20 | R\$ 76.334,19 | R\$ 113.515,43 | R\$ 114.172,37 |
| Dividendos | R\$ - |
| Lucro Líquido | R\$ 27.718,45 | R\$ 57.706,20 | R\$ 76.334,19 | R\$ 113.515,43 | R\$ 114.172,37 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A Tabela 17 apresenta o DRE para o cenário pessimista, considerando uma expectativa de vendas 30% inferior ao cenário realista. O demonstrativo apresenta resultados positivos. Para o ano 1 o resultado positivo de R\$ 1.186,87 não será suficiente para cobrir possíveis contratempos, sendo prudente reavaliar as despesas administrativas e marketing.

Tabela 17 – DRE cenário pessimista - anos 1 a 5

| | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Receita Bruta | R\$ 202.740,34 | R\$ 274.307,68 | R\$ 337.947,06 | R\$ 416.350,78 | R\$ 512.944,16 |
| Deduções | R\$ 4.054,81 | R\$ 5.486,15 | R\$ 6.758,94 | R\$ 8.327,02 | R\$ 10.258,88 |
| Impostos | R\$ 14.191,82 | R\$ 19.201,54 | R\$ 23.656,29 | R\$ 37.055,22 | R\$ 45.652,03 |
| Receita Líquida | R\$ 184.493,71 | R\$ 249.619,99 | R\$ 307.531,83 | R\$ 370.968,55 | R\$ 457.033,25 |
| Custos Variáveis e comissões | R\$ 152.238,03 | R\$ 201.258,20 | R\$ 242.293,84 | R\$ 291.727,54 | R\$ 351.285,01 |
| Custos Fixos | R\$ 18.780,00 | R\$ 19.587,60 | R\$ 20.432,95 | R\$ 21.317,89 | R\$ 22.244,34 |
| Lucro Bruto | R\$ 13.475,68 | R\$ 28.774,19 | R\$ 44.805,04 | R\$ 57.923,12 | R\$ 83.503,90 |
| Desp. Mkt e Vendas | R\$ 7.740,00 | R\$ 8.514,00 | R\$ 8.939,70 | R\$ 9.386,69 | R\$ 9.856,02 |
| Desp. Administrativas | R\$ 2.400,00 | R\$ 2.508,00 | R\$ 2.622,36 | R\$ 2.743,50 | R\$ 2.871,87 |
| Desp. Financeiras | R\$ - |
| Receitas Financeiras | R\$ 617,00 | R\$ 666,36 | R\$ 1.106,58 | R\$ 1.735,80 | R\$ 2.722,83 |
| Depreciação | R\$ 1.065,81 |
| Outras Despesas Operacionais | R\$ 1.700,00 | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Outras Receitas Operacionais | R\$ - |
| Lucro Operacional | R\$ 1.186,87 | R\$ 17.352,73 | R\$ 33.283,74 | R\$ 46.462,92 | R\$ 72.433,02 |
| Despesas Não Operacionais | R\$ - |
| Receitas Não Operacionais | R\$ - |
| Lucro Antes do Imposto | R\$ 1.186,87 | R\$ 17.352,73 | R\$ 33.283,74 | R\$ 46.462,92 | R\$ 72.433,02 |
| Imposto de Renda | R\$ - |
| Contribuição Social | R\$ - |
| Lucro Depois do Imposto | R\$ 1.186,87 | R\$ 17.352,73 | R\$ 33.283,74 | R\$ 46.462,92 | R\$ 72.433,02 |
| Dividendos | R\$ - |
| Lucro Líquido | R\$ 1.186,87 | R\$ 17.352,73 | R\$ 33.283,74 | R\$ 46.462,92 | R\$ 72.433,02 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

11.7 RETORNO SOBRE AS VENDAS (RSV)

O índice de retorno sobre as vendas tem como objetivo verificar a rentabilidade da empresa comparando o lucro líquido da empresa com as vendas líquidas. Para calcular o RSV é preciso dividir o lucro líquido pela receita total e multiplicar por 100.

O Quadro 8 apresenta o resultado do RSV relativo aos cinco primeiros anos analisados e para os três cenários.

Para o ano 5 no cenário pessimista é possível observar que houve um retorno sobre as vendas superior ao cenário otimista, devido ao faturamento bruto superior, neste cenário o resultado o RSV é superior, mas o DRE é inferior.

Quadro 8 – Retorno sobre as vendas (RSV)

| Retorno sobre as vendas - RSV Cenário Realista | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas) | 4,8% | 9,5% | 10,6% | 13,5% | 16,1% |
| Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas) | 5,2% | 10,4% | 11,9% | 15,1% | 18,1% |
| Retorno sobre as vendas - RSV Cenário Otimista | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas) | 7,5% | 11,6% | 12,4% | 15,0% | 12,2% |
| Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas) | 8,3% | 12,7% | 14,0% | 16,8% | 14,6% |
| Retorno sobre as vendas - RSV Cenário Pessimista | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas) | 0,6% | 6,3% | 9,8% | 11,2% | 14,1% |
| Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas) | 0,6% | 7,0% | 10,8% | 12,5% | 15,8% |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

11.8 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL) E TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

O valor presente líquido (VPL) é utilizado para analisar a viabilidade de um projeto. Para se tornar um projeto viável a VLP precisa ser maior que zero. O valor presente líquido estabelece o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros a Taxa Mínima de Atratividade (TMA). A TMA do negócio proposto foi estimada em 7,5%.

A Tabela 18 demonstra os resultados do VPL para os três cenários, mostrando ser um negócio viável para os cenários.

Tabela 18 – Valor presente líquido (VPL)

| Valor presente líquido (VPL) | |
|-------------------------------------|---------------|
| Cenário realista | R\$196.962,94 |
| Cenário otimista | R\$273.539,37 |
| Cenário pessimista | R\$111.081,89 |
| TMA considerada | 7,5% |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Taxa interna de retorno (TIR) é utilizada para calcular a taxa de retorno do investimento. O resultado deve ser igual ou maior que a Taxa mínima de atratividade (TMA) para que o investimento seja aceitável.

Os resultados da TIR para os três cenários podem ser observados na Tabela 19, mostrando-se positivos para os três cenários.

Tabela 19 – Taxa interna de retorno (TIR)

| Taxa interna de retorno (TIR) | |
|--------------------------------------|-------------|
| Cenário realista | 128% |
| Cenário otimista | 176% |
| Cenário pessimista | 84% |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

11.9 PERÍODO DE RETORNO DO INVESTIMENTO (PAYBACK)

O *Payback* é um indicador utilizado para identificar o tempo necessário para se obter o retorno sobre o investimento inicial.

Conforme tabela 20 o *Payback* do cenário realista se tornou viável a partir de 11 meses, no cenário otimista a partir de 11 meses e no cenário pessimista foi necessário 1 ano e 5 meses para tornar o projeto viável.

Tabela 20 – *Payback* - três cenários

| Cenário realista | Saldos de Caixa | VP | VP Acumulado | Período | Payback (anos) |
|----------------------------------|------------------------|----------------|---------------------|----------------|-----------------------|
| Investimento | -R\$ 31.329,07 | -R\$ 31.329,07 | 0,00 | 0 | 0,92 |
| Ano 1 | R\$ 36.598,58 | R\$ 34.045,19 | 34.045,19 | 1 | 0,92 |
| Ano 2 | R\$ 37.649,42 | R\$ 32.579,27 | 66.624,46 | 2 | 1,02 |
| Ano 3 | R\$ 44.721,23 | R\$ 35.998,82 | 102.623,29 | 3 | 1,65 |
| Ano 4 | R\$ 70.271,20 | R\$ 52.619,11 | 155.242,40 | 4 | 2,30 |
| Ano 5 | R\$ 104.872,18 | R\$ 73.049,62 | 228.292,01 | 5 | 5,86 |
| PAYBACK - 11 meses | | | | | |
| Cenário otimista | Saldos de Caixa | VP | VP Acumulado | Período | Payback (anos) |
| Investimento | -R\$ 31.329,07 | -R\$ 31.329,07 | 0,00 | 0 | 0,68 |
| Ano 1 | R\$ 49.426,80 | R\$ 45.978,42 | 45.978,42 | 1 | 0,71 |
| Ano 2 | R\$ 58.660,12 | R\$ 50.760,51 | 96.738,93 | 2 | 0,83 |
| Ano 3 | R\$ 69.718,68 | R\$ 56.120,79 | 152.859,72 | 3 | 1,44 |
| Ano 4 | R\$ 104.124,43 | R\$ 77.968,43 | 230.828,15 | 4 | 1,31 |
| Ano 5 | R\$ 106.294,41 | R\$ 74.040,29 | 304.868,44 | 5 | 5,90 |
| PAYBACK - 8 meses | | | | | |
| Cenário pessimista | Saldos de Caixa | VP | VP Acumulado | Período | Payback (anos) |
| Investimento | -R\$ 31.329,07 | -R\$ 31.329,07 | 0,00 | 0 | 1,27 |
| Ano 1 | R\$ 26.500,27 | R\$ 24.651,41 | 24.651,41 | 1 | 1,42 |
| Ano 2 | R\$ 18.363,56 | R\$ 15.890,59 | 40.542,00 | 2 | 1,61 |
| Ano 3 | R\$ 29.639,02 | R\$ 23.858,24 | 64.400,25 | 3 | 1,96 |
| Ano 4 | R\$ 42.363,43 | R\$ 31.721,76 | 96.122,00 | 4 | 2,60 |
| Ano 5 | R\$ 66.453,79 | R\$ 46.288,96 | 142.410,96 | 5 | 5,78 |
| PAYBACK - 1 ano e 5 meses | | | | | |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

11.10 PONTO DE EQUILÍBRIO (PE)

O ponto de equilíbrio é o valor de venda necessário para cobrir os custos fixos e variáveis do negócio. A Tabela 21 demonstra os resultados do ponto de equilíbrio nos três cenários.

Para o cenário realista é possível observar que foram necessários 8,6 meses para atingir o ponto de equilíbrio no ano 1 e apenas 3 meses para o ano 5. Já no cenário otimista o PE no ano 1 reduz para 6,5 meses e permanece em 3 meses para o ano 5. No cenário pessimista o ponto de equilíbrio passa a ser de 11,8 meses no ano 1 e de 4,1 meses no ano 5.

Tabela 21 – Ponto de equilíbrio (PE)

| Cenário realista | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta) | R\$199.612,46 | R\$180.022,09 | R\$190.333,27 | R\$181.661,93 | R\$175.081,88 |
| Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida) | R\$181.647,34 | R\$163.820,10 | R\$169.586,95 | R\$161.860,78 | R\$155.997,95 |
| Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíbrio | 8,6 | 5,7 | 4,9 | 3,8 | 3,0 |
| Cenário otimista | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta) | R\$199.415,66 | R\$179.866,32 | R\$190.170,99 | R\$181.524,17 | R\$232.540,06 |
| Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida) | R\$181.468,25 | R\$163.678,35 | R\$169.442,35 | R\$161.738,04 | R\$195.333,65 |
| Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíbrio | 6,5 | 4,3 | 3,7 | 2,9 | 3,0 |
| Cenário pessimista | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
| Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta) | R\$199.158,48 | R\$179.662,70 | R\$171.262,32 | R\$181.344,05 | R\$174.806,76 |
| Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida) | R\$181.234,22 | R\$163.493,06 | R\$155.848,71 | R\$161.577,55 | R\$155.752,82 |
| Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíbrio | 11,8 | 7,9 | 6,1 | 5,2 | 4,1 |

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

12 PLANOS DE CONTINGÊNCIA E ANÁLISE DE RISCOS

Saber identificar os riscos do negócio é de extrema importância para quem tem interesse em investir em um projeto. O plano de contingências é importante para ajudar a empresa minimizar perdas, orientar o comportamento da equipe de trabalho em situações atípicas e traz visibilidade para os riscos da empresa. Portanto, o plano objetiva trazer mais segurança para as operações da empresa.

Sendo assim, a empresa elaborou três cenários: realista, otimista e pessimista, com a intenção de verificar a viabilidade financeira em cada um dos cenários. Em todos os cenários a empresa demonstrou resultados positivos, por isso é viável realizar a iniciação do projeto.

Analisando alguns dados, percebe-se que mesmo apresentando resultado positivo nos três cenários, a empresa deve manter-se sempre cautelosa e atenta as novidades do mercado para maximizar os resultados e não perder o seu lugar no mercado. Por isso é importante sempre realizar a revisão de preços para garantir a competitividade com os concorrentes e manter uma relação bem próxima aos fornecedores e cliente, satisfazendo todas as necessidades com excelência.

Outro fator importante a ser observado é a necessidade de realizar a contratação de funcionários para auxiliar nas rotinas diárias, deixando assim a gestão da empresa com mais disponibilidade para estudar e realizar ações de marketing com mais assertividade.

Outro investimento a ser considerado independente dos três cenários é a troca de estratégica de operar apenas no Dropshipping sem estocagem de materiais para Crossdocking, que se resume a operar com auxílio de um depósito para materiais prontos, reduzindo assim os prazos de entrega aos consumidores, sendo um diferencial diante a concorrência. Para operar com depósito será importante estudar quais os produtos possuem uma maior procura, considerando também os períodos do ano de maior representatividade para o mercado *online* de móveis.

Conforme sugerido na análise do DRE para o cenário otimista, será necessário também realizar o estudo com a contabilidade para alteração do enquadramento fiscal de simples nacional para lucro real ou presumido, garantindo assim que a empresa minimizará pagamentos de impostos e maximizando resultados.

Independente dos cenários apresentados, existem diversos outros riscos futuros que podem ocorrer como: greves, entrada de novos concorrentes, pandemias e agravamento da crise econômica. Conclui-se então que as empresas devem estar preparadas para enfrentar os obstáculos, sabendo administrar imprevistos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se dados através da pesquisa de marketing, a análise de viabilidade mercadológica para implementação de uma loja virtual no segmento de móveis.

No trabalho foram abordados assuntos como conceito de empreendedorismo e suas principais características, além de tratar sobre os novos modelos de marketing digital, com base em um referencial bibliográfico de diversos autores da área acadêmica e materiais *online*.

Aplicou-se uma pesquisa quantitativa composta de 20 perguntas com retorno de 118 questionários respondidos. Através dos resultados da pesquisa constatou-se que o projeto possuía um potencial de mercado para a implantação, 57,6% dos entrevistados estavam com idade entre 21 e 30 anos idade em que os recém adultos escolhem sair da casa de seus pais e adquirir uma casa própria ou aluguel, definindo assim a faixa etária de maior probabilidade de compra. Outro dado interessante retirado da pesquisa é 78,8% dos entrevistados não possuem filhos e estão muito ligados à Internet com grande frequência a consultas de produtos para casa. A partir da pesquisa, foi possível observar uma grande necessidade de realizar um trabalho de marketing que busque atrair o público-alvo descoberto pela pesquisa, através de conteúdos digitais, promoções e publicações constantes nas redes sociais.

No decorrer da elaboração do plano de negócio, foi realizado o levantamento do investimento inicial, as despesas fixas e variáveis da empresa, projeção dos fluxos de caixa em cinco anos e a apuração dos resultados, sendo estudado o plano nos cenários realista, otimista e pessimista. Após analisar todos os resultados, pode-se concluir que o novo empreendimento é viável nos cenários, sendo necessário observar os planos de contingência e análise de riscos.

Comprovou-se que é de extrema importância o estudo de todas as variáveis envolvidas no desenvolvimento de um novo negócio, com a finalidade de possibilitar um conhecimento prévio para administrar a empresa e diminuir os possíveis erros e imprevistos que a empresa encontrará principalmente nos primeiros anos de atividade.

Com este trabalho, é possível observar que a empresa encontrará diversos concorrentes, principalmente de grandes magazines, entretanto, com a possibilidade de ser vendedor através do *Marketplace* para os grandes magazines as ofertas

podem ser iguais e atingir grandes proporções de clientes. O custo de manter a parceria fica em média de 12% do valor da venda, mas se torna um custo essencial, já que o *Marketplace* assume os custos de parcelamento do cartão de crédito ou tarifa de boletos gerados.

Foram vários desafios enfrentados ao longo dos seis anos do curso de administração, que se transformaram em conhecimentos, aprendizagens e experiências. A elaboração do projeto colaborou significativamente para o crescimento profissional e pessoal da autora, sendo um projeto que já começou a ser colocado em prática, seguindo a pesquisa de marketing e revisão do plano financeiro. A loja Virtual Laza *Shop* iniciou suas atividades em setembro/2021 ainda sem um *site* próprio para vendas diretas, utilizando os *Marketplaces* e já tendo retornos positivos através da venda em Dropshipping, onde a mercadoria sai direto de fábrica para o consumidor, ganhando assim menos custos de armazenamento e reduzindo as operações de transporte.

REFERÊNCIAS

- ABCOMM. **Você sabe o que é ABComm?** 2017. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/voce-sabe-o-que-e-abcomm/>. Acesso em: 8 jun. 2021.
- ABREU, Leandro. **Comportamento do consumidor digital: como é esse perfil e dicas para se comunicar melhor com ele.** 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/comportamento-do-consumidor-digital/>. Acesso em: 24 ago. 2021.
- ABUCHAEM, José. **O que é e como planejar a estrutura de custos do seu E-commerce?** 2021. Disponível em: <https://www.nuvemShop.com.br/blog/planejar-estrutura-de-custos-ecommerce/>. Acesso em: 14 set. 2021.
- ACCIONSISTEMAS. **Escassez de matéria-prima persiste e os preços dos produtos seguem aumentando.** 2021. Disponível em: <https://accion.com.br/escassez-de-materia-prima-precos-aumentando>. Acesso em: 26 jun. 2021.
- ALVARENGA, Darlan; SILVEIRA, Daniel. G1. **PIB do Brasil cresce 1,2% no 1º trimestre e volta ao patamar pré-pandemia.** 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/06/01/pib-do-brasil-cresce-12percent-no-1o-trimestre-mostra-ibge.ghtml>. Acesso em: 8 jun. 2021.
- B2W MARKETPLACE. **Atualizamos as nossas regras de comissão e política de frete grátis para impulsionar as suas vendas e fazer o seu negócio chegar mais longe!** 2021. Disponível em: <https://info.b2wMarketplace.com.br/regras-de-comissao>. Acesso em: 21 set. 2021.
- BERGAMASCO, Daniel; FIACADORI, Carol. **MadeiraMadeira se torna a primeira startup com cofundador negro a virar unicórnio.** 2021. Disponível em: <https://gq.globo.com/Lifestyle/Poder/noticia/2021/01/madeiramadeira-se-torna-primeira-startup-com-cofundador-negro-se-tornar-unicornio.html>. Acesso em: 3 maio. 2021.
- BLING. **ENVIAS: Tudo Sobre a Nova Plataforma de Logística da Via Varejo.** 2021. Disponível em: <https://exame.com/exame-in/via-varejo-lucro-de-r-1-bi-em-2020-e-plano-de-ser-maior-market-place-do-brasil/>. Acesso em: 21 set. 2021.
- BLING. **Simples Nacional: o que é, como funciona e tabela atualizada.** 2020. Disponível em: https://blog.bling.com.br/simples-nacional-me/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=GGL-AQS-PerformanceMax-All-NA-Todos-NA&gclid=CjwKCAjwzt6LBhBeEiwAbPGOGU0VlvkuS-RwFak96FFKxBD3D6Tqpr9c-kwEdt-PEi-d8NRdsAf_WxoCPzIQAvD_BwE. Acesso em: 26 out. 2021.
- BLOG B2W. **Estatísticas do E-commerce:** dados importantes sobre o setor. 2021. Disponível em: <https://blog.b2wMarketplace.com.br/2021/01/04/estatisticas-do-E-commerce/>. Acesso em: 29 ago. 2021.

BRADESCO. **Projeções Bradesco Longo Prazo**. 2021. Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/SiteEconomiaEmDia/Projecoies/Longo-Prazo>. Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 13543/17, de 18 de dezembro de 2017**. Acrescenta dispositivo à Lei nº 10.962 de 11 de outubro de 2004, que dispõe sobre a oferta e as formas de afixação de preços e produtos e serviços para o consumidor. Diário Oficial, Brasília, 19 de dezembro de 2017, ano 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13543.htm. Acesso em: 8 jun. 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 7.962, de 14 de março de 2013**. Regulamenta a Lei nº8.078, de 11 de setembro de 1990, para dispor sobre a contratação no comércio eletrônico. Diário Oficial, Brasília, 15 de março de 2013, ano 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7962.htm. Acesso em: 8 jun. 2021.

BUGALHO, Aurélia de Sousa. **Fluxo da Informação Prof. Paulo Barreto**. 2016. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/8225174/>. Acesso em: 3 nov. 2021.

CASTRO, Euller. **Comportamento do Consumidor - Segmentação de Mercado**. 2017. Disponível em: <https://marketingcomcafe.com.br/comportamento-do-consumidor-segmentacao-de-mercado/>. Acesso em: 24 ago. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025729/>. Acesso em: 24 jun. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597028089>. Acesso em: 20 abr. 2021.

CHILIGUM CREATIVE. **Comportamento do consumidor online**. 2021. Disponível em: <https://chiligum.com.br/insights/comportamento-do-consumidor-online/>. Acesso em: 23 ago. 2021.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COMPRES & CONFIE E CAMARA-E.NET. **Índice de Faturamento Online e Variações - Brasil**. 2019. Disponível em: <https://www.mccenet.com.br/indice-de-faturamento-online-brasil>. Acesso em: 5 abr. 2021.

CONVERSION. **Relatório E-commerce no Brasil Fevereiro/2021**: Relatório realizado e entregue em Fevereiro de 2021, referente à Janeiro do mesmo ano. Conversion. 2021. 133 p. Disponível em: https://lp.conversion.com.br/relatorio-setores-ecommerce?_ga=2.67100910.1580637173.1619202790-1117227048.1615670611. Acesso em: 13 mar. 2021.

D'ALMEIDA, Francisco Sales. **Dropshipping uma oportunidade para iniciar o seu negócio online**. 2019. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/dropshipping-oportunidade-iniciar-negocio-online/>. Acesso em: 18 maio. 2021.

DAHAN, Julyana. **Eras do Marketing: 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0**. 2016. Disponível em: <https://guiademarketing.com.br/eras-do-marketing-1-0-2-0-e-3-0/#:~:text=Comparado%20a%20outras%20%C3%A1reas%2C%20o,3.0%20e%20o%20Marketing%204.0>. Acesso em: 12 abr. 2021.

DE SOUZA, Ivan. **O que disse o cenário de tendências de conteúdo em 2019**. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/cenario-tendencias-conteudo/>. Acesso em: 14 set. 2021.

DORNELAS, Jose. **Ano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideias de negócio**. 2. ed. São Paulo: Empreende, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587052076/pageid/4>. Acesso em: 26 out. 2021.

DORNELAS, Jose. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 7. ed. São Paulo: Compreende, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788566103076/first>. Acesso em: 5 mar. 2021.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo para Visionários: Desenvolvendo Negócios Inovadores Para Um Mundo Em Transformação**. Rio de Janeiro: Empreende, f. 132, 2014. 263 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2516-2/first>. Acesso em: 14 mar. 2021.

DORNELAS, José. **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideias de negócio**. 2. ed. São Paulo: Compreende, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587052076/first>. Acesso em: 9 maio. 2021.

EAD PUCPR. **Recrutamento e seleção: o que é, processos e técnicas**. 2020. Disponível em: <https://ead.pucpr.br/blog/recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 19 out. 2021.

EBIT. **43ª ed. WebShoppers: Overview do E-commerce**. ebit. 2021. 40 p. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webShoppers/webShoppersfree>. Acesso em: 22 abr. 2021.

EPR CONSULTORIA. **Estudo de capacidade produtiva: tudo o que você precisa saber**. 2021. Disponível em: <https://eprconsultoria.com.br/estudo-de-capacidade-produtiva/>. Acesso em: 26 out. 2021.

EY Parthenon. **Consumo e Pandemia: As mudanças de hábitos e padrões provocados pelo coronavírus**. Veja. 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/insights-list/insight-3/>. Acesso em: 24 abr. 2021.

FARIAS, Marcus. **15 ferramentas de marketing digital que todo empreendedor precisa conhecer**. 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/marketing/ferramentas-marketing-digital-empresendedores/>. Acesso em: 25 abr. 2021.

FERNANDES, Aline. **Plano de Recursos Humanos: Ações e Como elaborar passo a passo**. 2016. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/plano-de-recursos-humanos-rh/>. Acesso em: 19 out. 2021.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502121966/cfi/37!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 24 abr. 2021.

FILGUEIRAS, Isabel. **Quais as cidades que mais compraram pela Internet este ano?** Valor Investe. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/gastar-bem/noticia/2020/08/01/quais-as-cidades-que-mais-compraram-pela-Internet-este-ano.ghtml>. Acesso em: 23 ago. 2021.

FIORI, Diniz. **E-commerce cresce, mesmo durante a pandemia**. 2020. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/E-commerce-cresce-mesmo-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 13 abr. 2021.

FLACH, Natália. **Mercado Livre é a empresa mais valiosa da América Latina**. 2021. Disponível em: <https://invest.exame.com/me/mercado-livre-e-a-empresa-mais-valiosa-da-america-latina>. Acesso em: 21 set. 2021.

FONSECA, Mariana. **AliExpress e Shopee avançam no país – e acirram disputa pelo E-commerce brasileiro**. 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/do-zero-ao-topo/aliexpress-e-Shopee-avancam-no-pais-e-acirram-disputa-pelo-E-commerce-brasileiro/>. Acesso em: 21 set. 2021.

GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025859/>. Acesso em: 31 maio. 2021.

GAUD MARKETING. **Qual a importância do logotipo para sua empresa?** 2021. Disponível em: <https://gaud.com.br/blog/logotipo-importancia/>. Acesso em: 14 set. 2021.

GEM. **Percentual dos empreendedores iniciais segundo as motivações para continuar um novo negócio – Brasil – 2019**. ibqp. Curitiba, 2020. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2021.

GEM: Empreendedorismo no Brasil 2019. ibqp. Curitiba, 2020. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2021.

GOVERNO DO BRASIL. **Auxílio Emergencial já pagou mais de R\$ 288 bilhões para garantir proteção social aos brasileiros.** 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/assistencia-social/2020/12/auxilio-emergencial-ja-pagou-mais-de-r-288-bilhoes-para-garantir-protexao-social-aos-brasileiros-1>. Acesso em: 22 jun. 2021.

GOVERNO DO BRASIL. **Governo Federal dispensa licenças e alvarás para atividades de baixo risco.** 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/01/cai-exigencia-de-licencas-e-alvaras-para-atividades-de-baixo-risco-no-pais>. Acesso em: 22 jun. 2021.

GRILLETTI, Laís. **Overnight Success depois de 10 anos:** conheça a história da MadeiraMadeira. 2020. Disponível em: <https://endeavor.org.br/historia-de-empresendedores/madeiramadeira/>. Acesso em: 3 maio. 2021.

IBGE. **Censo:** 2010. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/23/24161?detalhes=true>. Acesso em: 13 jun. 2021.

IBGE. **Conheça o Brasil - População:** TRABALHO E RENDIMENTO. 2021. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18314-trabalho-e-rendimento.html>. Acesso em: 13 jun. 2021.

IBGE. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo:** 2016. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101612.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2021.

IBGE. **Demografia das Empresas:** em 2018, taxa de sobrevivência das empresas foi de 84,1%. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29206-demografia-das-empresas-em-2018-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-foi-de-84-1#:~:text=Demografia%20das%20Empresas%3A%20em%202018,empresas%20foi%20de%2084%2C1%25&text=Ag%C3%Aancia%20de%20Not%C3%ADcias,IBGE>. Acesso em: 23 mar. 2021.

IBGE. **Projeção da população do Brasil e das Unidades.** Disponível em: https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html?utm_source=portal&utm_medium=popclock&utm_campaign=novo_popclock. Acesso em: 16 ago. 2021.

INGIZZA, Carolina. **Vendas no E-commerce brasileiro crescem 41% em 2020, diz Nielsen/Ebit.** 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/vendas-no-E-commerce-brasileiro-crescem-41-em-2020-diz-nielsen-ebit/>. Acesso em: 26 abr. 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kavin Lane. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/168126>. Acesso em: 17 ago. 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1101/pdf/0?code=hR1QZeri7BwQzgv6mtkqdba5fv05MmplLQGaZIZPaWdNNFZxGmIYIqkgaNafrNGn9YSYN3rMLyxW/lgKcqGLRg==>. Acesso em: 9 mar. 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000. 768 p. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1101/pdf/0?code=7f0CyP2hrLDK rL5pdFr5oOCxfGiOrIWC9nkAT+iYRXi/SQLaIXyZqXNL+G9SPyaMzplaUU2sozvwcTj uBcKuyg==>. Acesso em: 8 mar. 2021.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LOBO, Renato Nogueiro. **Gestão de Produção**. São Paulo: Érica, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536517810/pageid/4>. Acesso em: 5 out. 2021.

MACHADO, Walmor. **Decisão de compra: quais fatores influenciam nesse processo?** 2020. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/decisao-de-compra>. Acesso em: 1 jul. 2021.

MADEIRAMADEIRA. **Revolucionar a maneira como as pessoas montam a sua casa é o nosso objetivo. e o seu?** 2021. Disponível em: <https://madeiracarreira.gupy.io/>. Acesso em: 4 maio. 2021.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. 7. ed. Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman Editora, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605103/cfi/1!/4/4@0.00:55.9>. Acesso em: 20 jun. 2021.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-472-0109-8/pageid/3>. Acesso em: 19 out. 2021.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/cfi/6/10!/4/16@0:50.7>. Acesso em: 15 jun. 2021.

MENEZES, Valdelício. **Comportamento do consumidor: fatores que influenciam o comportamento de compra e suas variáveis**. administradores.com.br. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/comportamento-do->

consumidor-fatores-que-influenciam-o-comportamento-de-compra-e-suas-variaveis. Acesso em: 24 jun. 2021.

MERCADO E CONSUMO. **Pesquisa mostra que 47% dos brasileiros têm comprado mais *online* na pandemia.** 2021. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2021/02/08/pesquisa-mostra-que-47-dos-brasileiros-tem-comprado-mais-online-na-pandemia/>. Acesso em: 23 ago. 2021.

MERCADO E CONSUMO. **Varejo *online*: B2W Marketplace** anuncia novas parcerias com grandes marcas. 2021. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2021/02/19/varejo-online-b2w-Marketplace-anuncia-novas-parcerias-com-grandes-marcas/>. Acesso em: 21 set. 2021.

MERCADO PAGO. **As datas para vender mais no *E-commerce* em 2021: *E-commerce*** Dicas para vender. 2021. Disponível em: <https://conteudo.mercadopago.com.br/as-datas-para-vender-mais-no-E-commerce>. Acesso em: 13 set. 2021.

MERCADO PAGO. **O que as pessoas compram *online*:** Os termos mais buscados no *E-commerce* brasileiro. Mercado Pago. 2020. Disponível em: <https://conteudo.mercadopago.com.br/relatorio-estatistico-o-que-as-pessoas-compram-on-line>. Acesso em: 13 mar. 2021.

MOBLY. **Aplicativo Mobly.** 2021. Disponível em: <https://www.mobly.com.br/aplicativo-mobly/>. Acesso em: 24 jun. 2021.

MOBLY. **Retrospectiva: os mais vendidos em 2020.** mobly.com.br. 2021. Disponível em: <https://www.mobly.com.br/campanha-20201222-qm0ufy7/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

MODULAR STUDIO. **Como escolher a melhor cor para o meu logotipo.** 2018. Disponível em: <https://modular-studio.com/cores-e-psicologia-a-melhor-cor-para-o-meu-logotipo/>. Acesso em: 14 set. 2021.

NEOTRUST MOVIMENTO COMPRE & CONFIE. **O ano do *E-commerce*!** 6. ed. 2021.

NEOTRUST. **Neotrust.** 7. ed. 2021. Disponível em: <https://www.neotrust.com.br/#form>. Acesso em: 7 jun. 2021.

NEVES, Ernesto. **A pandemia expõe e agrava as desigualdades sociais no planeta:** O coronavírus ceifou muito mais vidas e tirou muito mais empregos dos pobres e vulneráveis. veja.exame.com.br. 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/mundo/a-pandemia-expoe-e-agrava-as-desigualdades-sociais-no-planeta/>. Acesso em: 2 ago. 2021.

NOGUEIRA, Janaína. **Marketing Digital - conceito e definição.** 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/marketing-digital-conceito-e-definicao>. Acesso em: 25 abr. 2021.

NUVEMSHOP. **Relatório anual do E-commerce em 2020 e tendências para 2021**. 6. ed. 2020. 29 p. Disponível em: <https://www.nuvemShop.com.br/ebooks-ecommerce/nuvemcommerce-2021>. Acesso em: 30 mar. 2021.

OLIST. **Pesquisa vender em Marketplaces 2020**. Disponível em: <https://olist.com/>. Acesso em: 27 abr. 2021.

OLIVEIRA, Bruno de. **Os 10 Maiores Mercados do E-commerce no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://ecommercenapratica.com/10-maiores-mercados-E-commerce/>. Acesso em: 20 abr. 2021.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAGURA, Diego. **EGM Multimídia: 54% dos brasileiros declaram ser solteiros**. 2017. Disponível em: <https://www.ipsos.com/pt-br/egm-multimidia-54-dos-brasileiros-declaram-ser-solteiros>. Acesso em: 14 jun. 2021.

QUESTION PRO. **Características da segmentação psicográfica**. 2021. Disponível em: <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/segmentacao-psicografica/>. Acesso em: 23 ago. 2021.

REDAÇÃO MYPET. **Pet Shop: crescimento do E-commerce**. 2020. Disponível em: <https://www.mypetbrasil.com/blog/numeros/pet-Shop-crescimento-do-ecommerce/#:~:text=Relat%C3%B3rios%20do%20Movimento%20Compre%26Confie%20mostraram,47%25%20de%20receita%20neste%20mercado>. Acesso em: 26 abr. 2021.

RIBAS, Raphaela. **Produção de automóveis caiu 28% em 2020; setor é o que mais pesou no tombo da indústria**. 2021. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/producao-de-automoveis-caiu-28-em-2020-setor-o-que-mais-pesou-no-tombo-da-industria-24865253>. Acesso em: 26 abr. 2021.

RODRIGO, Thiago. **Tendências digitais para o varejo de móveis**. 2019. Disponível em: <https://emobile.com.br/site/varejo/tendencias-digitais-para-o-varejo-de-moveis/>. Acesso em: 19 abr. 2021.

RODRIGUES, Jessé. **O que é Marketing Digital?** 2017. Disponível em: <https://blog.escoladomarketingdigital.com.br/o-que-e-marketing-digital/>. Acesso em: 25 abr. 2021.

RODRIGUES, Jonatan. **Marketing de relacionamento: tudo o que você precisa saber para vender mais e fidelizar seus clientes**. resultadosdigitais.com.br. 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-marketing-de-relacionamento/>. Acesso em: 5 out. 2021.

REVILLION, Anya Sartori Piatnicki *et al.* **Marketing Digital**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492281/cfi/25!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 26 abr. 2021.

SAMPAIO, Daniel. **O que é E-commerce?** Tudo o que você precisa saber para ter uma loja virtual de sucesso! 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/E-commerce-guia/>. Acesso em: 16 nov. 2021.

SCANDIAN, Daniel. **Overnight Success depois de 10 anos:** conheça a história da MadeiraMadeira. 2020. Disponível em: <https://endeavor.org.br/historia-de-empreendedores/madeiramadeira/>. Acesso em: 10 maio. 2021.

SEBRAE. **10 características de um empreendedor e como adquiri-las.** Sebrae. 2019. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/caracteristicas-de-um-empendedor/>. Acesso em: 16 mar. 2021.

SEBRAE. **Causa Mortis:** o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. sebrae.com.br. São Paulo, 2017. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf). Acesso em: 25 abr. 2021.

SEBRAE. **Conheça novos padrões de consumo e tendências do mercado pós-pandemia.** 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/conheca-novos-padroes-de-consumo-e-tendencias-do-mercado-pos-pandemia,d9b41925eef73710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 2 ago. 2021.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005.** Brasília, 2007. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em: 4 abr. 2021.

SILVEIRA, Igor. **O Que É Manutenção?** 2019. Disponível em: <https://oimelvin.com/o-que-e-manutencao/>. Acesso em: 3 nov. 2021.

SIMÕES, de Sílvia. **46% dos brasileiros aumentaram o volume de compras online durante a pandemia, indica Mastercard.** MarterCard. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.mastercard.com/news/latin-america/pt-br/noticias/comunicados-de-imprensa/pr-pt/2020/november/whitepaper-habitos-pos-pandemia/>. Acesso em: 23 abr. 2021.

SOARES, Alfredo. **Confira as novas tecnologias que devem impactar o E-commerce.** 2019. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/confira-as-novas-tecnologias-que-devem-impactar-o-E-commerce/>. Acesso em: 24 jun. 2021.

SOUZA, Renato. **Os 7 maiores desafios tecnológicos em 2020.** Disponível em: <https://prox.com.br/os-7-maiores-desafios-tecnologicos-em-2020/>. Acesso em: 5 out. 2021.

TEIXEIRA, Ricardo. **O que é Missão para uma empresa?** 2012. Disponível em: administradores.com.br. Acesso em: 19 jun. 2021.

TEIXEIRA, Tarcisio. **Comércio eletrônico - Conforme o Marco Civil da Internet e a regulamentação do E-commerce no Brasil.** São Paulo: Saraiva, 2015.

Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502622494/cfi/0!/4/4@0.00:64.7>. Acesso em: 26 abr. 2021.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de Marketing digital e E-commerce.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015409/cfi/6/24!/4/6/4/2/2@0:33.0>. Acesso em: 26 abr. 2021.

VALENTE, Bruna. **Missão, Visão, Valores e Objetivos Empresariais.** 2017.

Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/missao-visao-valores-e-objetivos-empresariais>. Acesso em: 20 jun. 2021.

VALENTI, Graziella. **Via Varejo: lucro de R\$ 1 bi em 2020 e plano de ser maior market-place do Brasil.** 2021. Disponível em: <https://exame.com/exame-in/via-varejo-lucro-de-r-1-bi-em-2020-e-plano-de-ser-maior-market-place-do-brasil/>. Acesso em: 21 set. 2021.

VETTORI, Pollyana Bobig. **A utilização de mídias sociais como ferramenta de apoio ao marketing promocional na web.** Curitiba, 2013 Trabalho de Disciplina.

Disponível em: https://storage.googleapis.com/adm-portal.appspot.com/_assets/modules/academicos/academico_5486_190226_184406.pdf?mtime=20190226154403&focal=none.

Acesso em: 11 abr. 2021.

VOLPATO, Bruno. **Ranking: as redes sociais mais usadas no Brasil e no mundo em 2021, com insights e materiais gratuitos.** 2021. Disponível em:

<https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>. Acesso em: 21 set. 2021.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fundamentos de Marketing de relacionamento: Fidelização de clientes e pós venda.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Disponível em:

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013764/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4!\]/4/50/1:20\[375%2C-7\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013764/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4!]/4/50/1:20[375%2C-7]). Acesso em: 5 out. 2021.