



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE HUMANIDADES  
UNIDADE ACADEMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

**PLANO DE NEGÓCIOS COMO UM INSTRUMENTO ESTRATÉGICO  
PARA O EMPREENDEDORISMO NO E-COMMERCE:  
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MANÁ**

**NATÁLIA DI PACE GOMES**

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2013**

**NATÁLIA DI PACE GOMES**

**PLANO DE NEGÓCIOS COMO UM INSTRUMENTO ESTRATÉGICO  
PARA O EMPREENDEDORISMO NO E-COMMERCE:  
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MANÁ**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Vinicius Farias Moreira, M.Sc.

Campina Grande – PB  
2013

**NATÁLIA DI PACE GOMES**

**PLANO DE NEGÓCIOS COMO UM INSTRUMENTO ESTRATÉGICO  
PARA O EMPREENDEDORISMO NO E-COMMERCE:  
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MANÁ**

**Trabalho de conclusão de curso aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

Prof. Vinicius Farias Moreira, Mestre  
Orientador

---

Prof. Elmano Pontes Cavalcanti, Doutor  
Examinador

---

Prof. Helltonn Vinicius Patrício Maciel, Mestre  
Examinador

Campina Grande – PB  
2013

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus que guia meu destino e a Nossa Senhora que me conduz.

Aos meus pais, Rivaldo e Simone, por tudo o que sou; por serem minha inspiração diária e por toda a educação e amor que me proporcionam.

Aos meus irmãos, Rivaldo Neto, Amanda e Sofia por serem meus fiéis companheiros ontem, hoje e para sempre.

Aos meus colegas de curso, pelo incentivo e apoio mutuo durante todos esses anos de estudo juntos. Em especial, agradeço a Artur Queiroga, Jéssica Antunes, Juliana Dantas e Nelson Japiassú, por me presentarem com sua amizade sincera e por alegrarem os meus dias na graduação.

À minha sócia e amiga Maria Cecília, a qual me apóia, batalha e sonha em conjunto para a evolução da nossa empresa.

Ao meu amigo Guilherme Silva que me apoiou desde o inicio desse trabalho, sempre disponibilizando livros e acesso nas bibliotecas para a efetivação deste estudo.

Ao meu querido orientador Vinicius, por todo o conhecimento transmitido, por ter acreditado em mim, por ter sido um verdadeiro espelho ao incentivar constantemente a realização de dois sonhos meus, que um dia foi dele: cursar administração e direito ao mesmo tempo sem deixar de ser eficiente em ambos. Pela paciência e pela motivação durante a execução deste trabalho. Muito obrigado por tudo.

À Universidade Federal de Campina Grande. Aos professores da UAAC com os quais tive a oportunidade de conviver, pelo conhecimento compartilhado durante todos esses anos.

Enfim, a todos os meus familiares e amigos que torcem pelo meu trabalho.

*"Transformar idéias em projetos e estes em ações é para pessoas empreendedoras. Se não o fizer, alguém o fará e você passará a ser um mero expectador do sucesso."*

Roberto Rabello

## RESUMO

A ciência da administração de empresas compreende vários campos, porém um em especial vem desencadeando maior crescimento e colaboração para com o desenvolvimento de uma nação e da sua economia como um todo, é o fenômeno do empreendedorismo, o qual teve seu crescimento a partir dos anos 80. Entende-se que existem variáveis as quais influenciam diretamente a atividade de empreender, como a capacidade do indivíduo empreendedor e as ferramentas disponíveis no mercado, mas, uma atividade é imprescindível para o êxito dessa ação, o planejamento estratégico, realizado por meio de um plano de negócios. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo geral o desenvolvimento de um plano de negócios para a empresa Maná com o intuito de propiciar a inserção da mesma de forma planejada e coordenada no *e-commerce*, contemplando como objetivos específicos a apresentação de caminhos para que a empresa Maná se posicione no mercado eletrônico; a definição das modalidades de venda e relacionamento com clientes; bem como a definição das estratégias promocionais e da política de marketing e produção fast fashion. Desta forma, a pesquisa foi realizada com abordagem qualitativa, delineada quanto aos fins como pesquisa aplicada e descritiva e quanto aos meios como um estudo de caso, uma vez que buscou descrever as atividades da empresa Maná e desenvolver um planejamento para a mesma. O resultado é a elaboração de um plano de negócios, o qual demonstra como a empresa poderá agir e gerir a entrada na plataforma *e-commerce*. Ao final do estudo fica evidente a importância desse plano para a empresa se aprimorar e poder evoluir, como também ficam demonstradas os pontos fracos e fortes e as oportunidades e ameaças encontradas na avaliação estratégica. Observa-se que a empresa ainda tem muito a crescer, pois tem apenas oito meses de história e já conta com uma moderna forma de negociação e com uma cartela de clientes composta por diferentes perfis, abrangendo diferentes regiões do Brasil.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo. Estratégia. Planejamento. *e-Commerce*.

## **ABSTRACT**

The science of business administration comprises various fields, but one in particular has promoted greater growth and collaboration for the development of a nation and its economy as a whole, is the phenomenon of entrepreneurship, which had its growth from the years 80. It is understood that there variables that directly influence the activity undertaken, such as the ability of the individual entrepreneur and the tools available in the market, but activity is essential for the success of this action, strategic planning, accomplished through a plan business. Accordingly, the present study have how objective to the development of a business plan for the company with the Maná order to encourage the inclusion of the same in a planned and coordinated in e-commerce, covering specific objectives of presenting ways for Maná is the company position in the electronic market, the definition of the terms of sale and customer relationships, as well as the definition of promotional strategies and marketing policy and fast fashion production. Thus, the survey was conducted with a qualitative approach, outlined as to the purposes and descriptive as applied research and the means as a case study, as it sought to describe the activities of the company Maná and develop a plan for the same. The result is your own business plan which demonstrates how the company should operate and manage the entry into e-commerce platform. At the end of the study is the importance of this plan for the company to improve and to expand, as are also demonstrated the strengths and weaknesses and the opportunities and threats found in the strategic assessment. It is noted that the company still has much to grow as it has only eight months of history and now has a modern form of trading and a palette of customers comprising different profiles covering different regions of Brazil.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship. Strategy. Planning. e-Commerce.

## LISTA DE FIGURA

Figura 1 – eCommerce no Brasil – Faturamento Anual. ....	22
Figura 2 - Preview para atacadistas. ....	55
Figura 3 - Sorteio no Instagram @dicasdeamiga.....	57
Figura 4 - Sorteio no Instagram @rafaelagalvao.....	57
Figura 5 - Sorteio Maná.....	57
Figura 6 – Promoção 01. ....	58
Figura 7 – Promoção 02. ....	58
Figura 8 - Teaser Go Mad 01. ....	59
Figura 9 - Teaser Go Mad 02. ....	60
Figura 10 - Teaser Go Mad 03. ....	60
Figura 11 - Blogger Rafaela Galvão.....	61
Figura 12 - Blogger Mirella Lira. ....	61
Figura 13 – Interface do site da Maná t-shirts. ....	62
Figura 14 – Interface do facebook Maná t-shirts.....	63
Figura 15 – Interface Instagram Maná t-shirts. ....	64
Figura 16 – Interface do Blog Maná T-shirts. ....	64
Figura 17 - Processo operacional.....	66
Figura 18 - Etiquetas. ....	66
Figura 19 - Cartões de visita Maná.....	67
Figura 20 – Análise da matriz F.O.F.A. ....	69



## LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Quantidade de e-consumidores no Brasil – (em bilhões) .....	23
Tabela 2 – Comércio eletrônico mundial por região (em dólares) .....	23
Tabela 3 – Estrutura do modelo de plano de negócios ABC-COMMERCE. ....	30
Tabela 4 – Concorrentes da empresa. ....	51
Tabela 5 - Tabela clientes de atacado. ....	56
Tabela 6 – Necessidades da empresa. ....	65
Tabela 7 – Custos da empresa. ....	68

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO .....	12
2.2	UM MOTOR DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO .....	14
2.3	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS .....	17
2.4	E-COMMERCE.....	20
2.4.1	<b>Organização Eletrônica .....</b>	<b>25</b>
2.5	PLANO DE NEGÓCIOS.....	27
2.5.1	<b>A Elaboração do Plano de Negócios .....</b>	<b>30</b>
2.5.2	<b>Sumário Executivo .....</b>	<b>31</b>
2.5.3	<b>Resumo dos Principais Pontos do Plano de Negócios .....</b>	<b>32</b>
2.5.4	<b>Dados dos Empreendedores, Experiência Profissional e Atribuições .....</b>	<b>32</b>
2.5.5	<b>Missão da Empresa .....</b>	<b>33</b>
2.5.6	<b>Setores de Atividades .....</b>	<b>33</b>
2.5.7	<b>Forma Jurídica .....</b>	<b>34</b>
2.5.8	<b>Enquadramento Tributário.....</b>	<b>35</b>
2.5.9	<b>Capital Social .....</b>	<b>36</b>
2.5.10	<b>Fonte de Recursos.....</b>	<b>36</b>
2.5.11	<b>Análise de Mercado .....</b>	<b>36</b>
2.5.12	<b>Plano de Marketing .....</b>	<b>37</b>
2.5.13	<b>Plano Operacional .....</b>	<b>39</b>
2.5.14	<b>Plano Financeiro.....</b>	<b>40</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
4.1	PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA MANÁ T-SHIRTS.....	45
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>
	<b>APÊNDICE A - LOOKBOOK DA MANÁ T-SHIRT .....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Empreendedorismo, e-commerce e plano de negócios, o elo perfeito para os jovens universitários da geração Y, estes caracterizados como curiosos, corajosos, flexíveis, questionadores, amantes dos desafios e conseqüentemente, empreendedores por natureza, estes que sonham em ter seu próprio negócio e impactar a sociedade em que vive por meio de atitudes inovadoras.

É notória a grande quantidade de jovens empreendedores que estão buscando criar o seu próprio negócio, nessa trajetória observa-se que muitos destes enfrentam a problemática referente à falta de planejamento, para o desenvolvimento do mesmo, onde muitas das vezes, não obtém sucesso por não terem um “norte” a seguir, o que acarreta em falta de organização, metas mal elaboradas e, em alguns casos, falta de comprometimento com o empreendimento.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, 2012, no Brasil, são criados anualmente mais de 2,5 milhões de novos empreendimentos formais. Desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais (EI). As micros e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil. Se somarmos a isso a ocupação que os empreendedores geram para si mesmos, pode-se dizer que os empreendimentos de micro e pequeno porte são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia. A sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do País. E todos os estudos no Brasil e no mundo mostram que os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, o que torna esse período o mais importante em termos de monitoramento da sobrevivência.

Sendo assim, o plano de negócios é a ferramenta mais eficiente para esses novos empreendimentos ultrapassarem os primeiros anos críticos de qualquer empreendimento e se firmarem no mercado, uma vez que o planejamento adequado e o acompanhamento da evolução desta empresa vão proporcionar ao gestor um maior conhecimento do seu próprio empreendimento, e, conseqüentemente, o escopo do negócio será bem desenvolvido.

Nesse mesmo sentido, pequenas empresas sentem dificuldades para adentrarem e permanecerem em um novo mercado. A Maná confecções surgiu em agosto de 2012, a partir do desejo de independência de duas jovens, sendo uma delas a autora desse estudo,

as quais produzem e comercializam roupas visando baixo custo e alta qualidade para o público feminino; por ser coordenada por jovens, a marca tem como características a modernidade, inovação e paixão por moda. A empresa evoluiu e hoje já conta com sete clientes lojistas cadastrados, o que demonstra o quanto esta pode crescer caso busque um delineamento estratégico para a sua evolução no mercado de moda brasileiro. Diante disso, o que a empresa Maná deve fazer para que possa estruturar sua entrada no *e-commerce* de forma planejada?

A partir do problema de pesquisa mencionado, assume-se como objetivo geral do trabalho: desenvolver um plano de negócios para a empresa Maná com o intuito de propiciar a inserção da mesma de forma planejada e coordenada no *e-commerce*.

Para atingir o intento do estudo descrito acima, foi necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar caminhos para que a empresa Maná se posicione no mercado eletrônico;
- b) Definir modalidades de venda e relacionamento com clientes;
- c) Descrever estratégias promocionais;
- d) Apresentar política de marketing e produção *fast fashion*.

Os resultados da presente investigação trouxeram alguns benefícios, como no caso das sugestões de ordem técnica e administrativa, se aplicadas, poderão auxiliar de qual forma se dará o desenvolvimento da empresa em questão e os resultados teóricos deste estudo contribuirão para o desenvolvimento do plano de negócios.

Esta primeira seção do trabalho teve como objetivo nortear sua temática e os seus objetivos, além de conceder algumas justificativas para a pertinência de sua feitura. Na segunda seção, alguns conceitos bibliográficos são demonstrados, que serviram de referência teórica para o desenvolvimento do estudo de caso proposto. Na terceira seção, os procedimentos metodológicos que foram utilizados para realização desta pesquisa serão demonstrados. A quarta seção deste trabalho, dedica-se ao desenvolvimento do plano de negócio pelo qual este está diretamente envolvido ao objetivo por sua vez apresentado. Na quinta e última seção, serão demonstradas as conclusões e recomendações extraídas a partir do estudo feito.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Pautando-se nos conceitos apresentados por Barros e Lehfeld (2000), pode-se concluir que a fundamentação teórica atribui, essencialmente, credibilidade ao trabalho, faz referência às pesquisas e aos conhecimentos já construídos e publicados, situando a evolução do assunto e, assim, dando sustentação ao tema que está sendo estudado. Desta forma, buscaremos expor os temas norteadores desse estudo como forma de fundamento e alicerce para o desenvolvimento de um trabalho de conclusão de curso.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Historicamente, empreendedorismo vem sendo definido como uma maneira diferenciada de alocação de recursos e otimização dos processos organizacionais, sempre de forma criativa, buscando à diminuição de custos e a contínua melhoria de resultados. Na atualidade, a economia vivencia um momento econômico altamente competitivo e arrojado, onde dia após dia, fica clara a dificuldade em desenvolver uma carreira de sucesso e encontrar um lugar no mercado, visto que os profissionais estão se capacitando incansavelmente para ter algum diferencial dos seus supostos concorrentes às melhores vagas de emprego.

Nesse pensamento, visualizamos a ascensão do empreendedorismo, que possibilita o desenvolvimento e a realização pessoal a partir da iniciativa de colocar em prática, uma “ideia”, “sonho” e/ou “ideal”, através do próprio negócio. Essa prática propicia às pessoas mostrarem sua criatividade em áreas nas quais possuem afinidade e/ou interesse, facilitando e criando cada vez mais “desejo” do empreendedor em desenvolver e ampliar seu próprio negócio, iniciando assim uma busca incansável pelo sucesso, através de inovações, empenho e dedicação.

Ao longo dos anos 80, o campo do empreendedorismo cresceu e espalhou-se pelas ciências humanas e gerenciais. Interessados na área, um extenso número de pesquisadores, cada um usando uma cultura, uma lógica e uma metodologia inerente a cada área de estudo, dedicou tempo e esforços a tais pesquisas (FILION, 1999, p. 11).

O termo empreendedorismo provém do francês *entrepreneur*. No século XII era usado para designar aquele que incitava brigas, e também para denominar pessoas

envolvidas em operações militares. Cantillon em 1730, o utilizou para designar uma pessoa que trabalhava por conta própria e tolerava o risco no intento de promover seu próprio bem estar econômico. (SCIASCIA; VITA, 2009 apud MOREIRA, 2007). Fillion (1999) argumenta que, de acordo com a visão de Cantillon, os empreendedores são indivíduos que aproveitam oportunidades com a perspectiva de lucro, assumindo riscos inerentes. Desde o século XVIII se relaciona empreendedorismo com inovação e, posteriormente, diversos economistas vêm associando de modo mais enfático esses construtos, procurando evidenciar a influência deste fenômeno no desenvolvimento econômico, como salientam Paiva e Cordeiro (2002).

O empreendedorismo é um processo complexo que engloba fatores como condições econômicas, tecnológicas e sociais que influenciam no surgimento de oportunidades de negócios, onde os responsáveis pelo desenvolvimento desse processo empreendedor são aqueles que têm capacidade de explorar as oportunidades em prol do desenvolvimento do seu próprio negócio.

O empreendedorismo é representado por um processo em que as pessoas são diferenciadas, possuem motivação singular, são 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, 2003, p. 19).

Desta forma, conforme Minelo (2010) fazer da ideia oportunidade, correr riscos e buscar a realização pessoal são alguns componentes que movem a conduta de empreender.

Para Baron e Shane (2007, p. 10), empreendedorismo define-se como

um campo de estudos que busca entender como surgem as oportunidades para criar novos produtos ou serviços, novos mercados, processos de produção, formas de organizar as tecnologias existentes ou matérias primas e como são descobertas por pessoas específicas, que então usam vários meios para explorá-las ou desenvolvê-las.

A essência do empreendedorismo consiste no ponto de encontro de indivíduos empreendedores e oportunidades valiosas, formando assim o processo de empreender, este que se desenvolve ao longo do tempo e se constrói por fases distintas, mas intimamente relacionadas. Baron e Shane (2007) discorrem que nos últimos anos, o fascínio para com o empreendedor aumentou, o que resultou em mais pessoas escolhendo essa atividade como carreira.

Segundo Hisrich e Peters (2004, p. 36), “o empreendedorismo atualmente é o método mais eficiente para ligar ciência e mercado, criando novas empresas e levando

novos produtos e serviços ao mercado”. Essas atividades empreendedoras afetam de modo significativo a economia de uma área ao construir sua base econômica e gerar empregos.

Observa-se que o empreendedorismo tem várias definições e possui diversos significados perante a percepção de cada autor. Entretanto, mesmo com essas diferenças, existem aspectos que são comuns, como: criatividade, independência e recompensa. Todavia esses aspectos continuaram a ser precursores do desenvolvimento da iniciativa empreendedora no futuro. (HISRICH; PETERS, 2004, p. 41).

O processo de iniciar um novo empreendimento está incorporado ao processo de empreender, que envolve mais do que a simples resolução de um problema em uma posição administrativa típica. Um empreendedor deve encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade superando as forças que resistem a criação de algo novo. (HISRICK; PETERS, 2004, p. 53).

Baron e Sharon (2007, p. 28), relatam que “o empreendedorismo, como uma área de estudo de negócios, busca entender como as oportunidades para criar novos produtos ou serviços surgem e são descobertas ou criadas por pessoas específicas”. Essas pessoas, então, usam diversos meios para explorá-las ou desenvolvê-las, produzindo assim uma vasta gama de efeitos. Conforme argumenta Filion (1991, p. 64), “para um empreendedor, a coisa mais importante é estar num processo dinâmico de aprendizagem, em que possa continuar a aprender indefinidamente”.

O empreendedorismo é uma força com grande expressão no desenvolvimento econômico de um país, é através dele que grande parte dos empreendimentos são concebidos. Nesse sentido, o tópico a seguir irá correlacionar o empreendedorismo diretamente com o desenvolvimento econômico, demonstrando o porquê dele ser considerado o “motor” do desenvolvimento da economia.

## 2.2 UM MOTOR DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

O empreendedorismo tem sido uma forte influência na sociedade Brasileira e conseqüentemente em sua economia, através deste, é possível desenvolver o aspecto social e financeiro das pessoas, na trajetória implacável que é desenvolver seu próprio negócio.

Há 30 anos o contrato empregatício assegurava aos colaboradores que ao desempenharem corretamente suas funções, automaticamente permaneceriam empregados, porém diante das reformulações das empresas para se adequarem ao mercado no qual estão inseridos atualmente este cenário sofreu mudanças, onde mesmo desempenhando suas

funções com eficiência o empregado pode ser desvinculado da empresa, o que possibilitou o crescimento da atividade empreendedora dos indivíduos.

Em uma época em que os heróis políticos e militares são poucos e espaçados no tempo, os empreendedores, de certa forma, se tornaram os novos heróis e heroínas, então, não é surpreendente que um número crescente de pessoas escolha esse tipo de carreira. (BARON; SHANE, 2007, p. 9)

Atualmente vivemos em uma era de cortes e “reestruturação” nas organizações, onde esse acordo foi quebrado, fazendo com que os indivíduos sejam menos fieis aos seus atuais empregadores. É bem pequena a distância entre esses sentimentos e a conclusão: cada vez mais a atividade de empreender se torna uma evidente oportunidade de crescer profissionalmente e pessoalmente. (BRAON; SHANE, 2007, p. 9).

Tornar-se um empreendedor refere-se à junção de diversos fatores que influenciam nessa escolha. O contexto do qual esse indivíduo faz parte, os pais ou experiências anteriores são importantes questões que afetam o rumo da vida profissional a ser tomada. Além disso, outros facilitadores também subsidiam a consolidação do empreendedor e o alcance do sucesso. (MACHADO e SILVA, 2011).

Vivenciamos um mercado de trabalho muito exigente e concorrido, onde a cada dia que passa existe mais mão de obra qualificada no mercado, transformando este em um verdadeiro campo de guerrilha, no qual só os melhores e mais capacitados, seja com instruções e/ou experiências profissionais, alcançam as melhores vagas nas empresas, tornando, desta forma, mais complexa a trajetória até o primeiro emprego. Tendo em vista o aspecto cultural do brasileiro, onde é possível assimilar características que demonstram a vontade de desenvolvimento dessa sociedade, vêm se desenvolvendo nos últimos anos uma forte tendência dos jovens a empreender seu próprio negócio ao invés de buscar seu primeiro emprego.

Segundo Dornelas (2001), a maior parte das empresas consiste em pequenos negócios, representando uma alternativa aos que possuem subsídios para iniciar um empreendimento, como também contribui para a absorção da parcela de força de trabalho excedente no mercado. A importância do empreendedorismo não é fonte apenas dos interesses das empresas e governo, mas é um enfoque também da área acadêmica, que cada vez mais busca o entendimento e explanação desse movimento.

O governo brasileiro vem se demonstrando a favor desta prática e tem incentivado o empreendedorismo no território nacional com programas através de políticas fiscais direcionada, favorecendo este tipo de atividade, como também no oferecimento de



programas que auxiliam o jovem empreendedor a organizar seu negócio a partir de métodos e técnicas oferecidos em oficinas, workshops, eventos, cursos, promovidos por entidades governamentais e/ou instituições que visam esse propósito.

Para Dornelas (2001) o fenômeno do empreendedorismo está quebrando paradigmas, eliminando barreiras comerciais, renovando conceitos e criando novas relações de mercado, traduzindo-se em importante fator para o desenvolvimento de um país. Segundo Farah et al. (2008, p. 1 apud MACHADO e SILVA, 2011), “[...] geração de negócios está diretamente ligada à prosperidade das nações, e a ação empreendedora é o processo dinâmico pelo o qual se pode gerar mais riquezas”. Nesse sentido fica evidente tamanha importância do empreendedorismo para o desenvolvimento de uma economia.

Entre as inúmeras dificuldades enfrentadas pelos novos empreendedores se encontra um mercado altamente competitivo, onde todos os setores são cobertos por grandes companhias regionais, nacionais e até mesmo globais. Este fator tem comprometido o desenvolvimento dessas pequenas empresas, proporcionando uma mortalidade altíssima das mesmas, segundo Hisrich et. al. (2009), correspondem a 70%, e mesmo assim o empreendedorismo vem ganhando espaço nas relações de mercado. Esse fato se deve, principalmente, ao grande impacto que o fenômeno representa para o desenvolvimento, desde um âmbito econômico mais restrito, como de um município, aos mais abrangentes, como o crescimento nacional resultante das diversas atuações empreendedoras. Desta forma diante do desenvolvimento de novas regiões e o “brilhantismo” demonstrado pelos novos empreendedores com suas inovações, o fenômeno das pequenas empresas tem feito com que ganhem a atenção no mercado e acabem a se desenvolver como negócios promissores para o futuro.

Baron e Sharon (2007, p. 8), fundamentando através de dados de Dun e Bradstreet (1999), discernem que a cada ano, mais de 600 mil novas empresas são abertas somente nos Estados Unidos, um número que praticamente duplicou nas duas últimas décadas. Embora nem todas essas empresas atendam à nossa definição de envolvimento com o empreendedorismo, todas – desde que sejam bem-sucedidas – contribuem para o desenvolvimento econômico.

Observa-se que o mercado no qual uma empresa está inserida é um ambiente altamente volátil, e que via de regra as organizações estão demitindo e contratando colaboradores, gerando certa instabilidade no mercado trabalhista, no que se diz respeito à quantidade de trabalhadores ativos no mercado. Entretanto, a abertura de pequenos

empreendimentos tem sido a opção para vários indivíduos, onde conseguem encontrar estabilidade com seu próprio negócio. Visto esta situação, percebe-se claramente a influência do processo empreender nas economias, onde proporcionam o crescimento da mesma com o aumento da empregabilidade gerada pela grande quantidade de microempresas que são criadas diariamente. Ou seja, o motor do desenvolvimento econômico é impulsionado constantemente pelo empreendedorismo, visto, tal como foi apresentado, que este fenômeno garante a sustentabilidade do mercado.

O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda *per capita*; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. Tal mudança é acompanhado pelo crescimento e por maior produção, o que permite que mais riqueza seja dividida pelos vários participantes. (HISRICH; PETERS, 2004, p. 33).

Para entender o empreendedorismo como um processo – e como uma atividade na qual os empreendedores se envolvem – é fundamental considerar (1) as condições econômicas, tecnológicas e sociais das quais as oportunidades surgem, (2) as pessoas que reconhecem essas oportunidades (empreendedores), (3) as técnicas de negócios e estruturas jurídicas que elas usam para desenvolvê-las e (4) os efeitos sociais e econômicos produzidos por tal desenvolvimento. Todos esses elementos desempenham um papel no empreendedorismo e devem ser levados em consideração para podermos entender totalmente esse processo complexo. (BARON; SHANE, 2007, p. 10).

Em suma, o empreendedorismo é um fenômeno que deve ser entendido por meio de um construto multidimensional, em que as interações entre os fatores organização, ambiente, indivíduo e processos são múltiplas e complexas. (MOREIRA, 2007, p. 66).

A existência do movimento empreendedor está diretamente relacionada à capacidade do indivíduo empreendedor, uma vez que não existe o ato de empreender por si só, sendo necessário, desta forma, a atitude de alguém em desenvolver a ideia e/ou proposta. As competências empreendedoras que proporcionam o desenvolvimento e o poder de exercer tal atividade serão elencadas no próximo tópico.

### 2.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

O indivíduo empreendedor é o responsável por colocar em prática a essência do empreendedorismo que é a união da visualização de oportunidade e realização da mesma. Este indivíduo é identificado por algumas características peculiares, tais como: otimismo, iniciativa, alto comprometimento, autonomia, capacidade de diferenciar-se, necessidade de

realização, perseverança para vencer obstáculos, dedicado intensamente ao trabalho, sabe fixar metas e alcançá-la, sabe buscar, utilizar e controlar recursos.

Segundo Dornelas et. al (2009, p. 29), “enquanto boa parte das pessoas preferem adiar ou fugir dos problemas, empreendedores de sucesso procuram solucioná-los o quanto antes, visando superar a situação em que se encontram e evoluir juntamente com sua equipe.”

O fenômeno do empreendedorismo engloba diversas áreas das ciências humanas e sociais, nas quais são elaborados alguns conceitos e debates a cerca do fator conhecido como competência empreendedora. Segundo Zarifian (2001, apud LENZI, 2012), para ser identificada e compreendida, a competência do indivíduo precisa ser observada na ação. A maneira como o sujeito articula seus recursos para enfrentar situações de trabalho e de sua vida pessoais resulta na expressão da competência. A nova economia é caracterizada em contexto com alto nível de competitividade, evidenciando um cenário inovador, criativo, nos quais os empreendimentos necessitam de empreendedores capacitados, sendo assim, as competências empreendedoras é fator-chave nos mercados atuais, pois quanto mais estas competências estiverem bem evidenciadas, maiores são as possibilidades do empreendedor alcançar o tão almejado sucesso. Competência, portanto, pode ser entendida como um construto que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos.

Entretanto para que esse processo empreendedor aconteça existe um aspecto que é de suma importância para sua eficácia; o próprio empreendedor. Esse indivíduo, portanto, tem como papel: ser o inovador, que assume riscos e rompe paradigmas econômicos dominantes. Embora os economistas tenham sido os primeiros a perceberem a importância do empreendedorismo, esses não abordavam em suas análises fatores qualitativos, detendo-se em sua maioria a questões quantitativas. Esses elementos, contudo, não suprem a complexidade que é inerente ao fenômeno (DOLABELA, 1999).

A personalidade e o comportamento dos empreendedores influem diretamente nos rumos do negócio, particularmente, no processo de formação estratégica e na estruturação da organização (MILLERET al., 1982; MCCARTHY, 2003 apud MACHADO e SILVA, 2011). Levando em consideração a característica do empreendedor ser um visionário segundo Fillion (1999a), temos que a visão do empreendedor é a forma mais comum de antecipação de uma situação futura, de uma estratégia, apesar de não ser um processo claro de formação estratégica, tal qual é o surgimento de um plano de ação (MINTZBERG et al., 2000 apud MACHADO e SILVA, 2011).

Segundo Filion (1999a), “o empreendedor é visualizado como aquele que busca a melhor combinação possível de diferentes recursos produtivos, situados dentro ou fora da empresa, criando uma unidade produtiva em melhores condições de negociar no mercado”.

Algumas das características do empreendedor segundo Filion (2000) e Dornelas (2007), são: correr riscos moderados; ser visionário; saber tomar decisão e fazer a diferença; ser persistente, dinâmico e dedicado; saber explorar oportunidades; fazer uso de recursos; lidar com ambiguidade e incerteza; ser apaixonado pelo que está fazendo; ser líder e formador de equipe; ser detentor de conhecimento; utilizador de rede de relacionamento; delegar, com êxito suas atividades.

Algumas pessoas têm mais facilidade para se tornar um empreendedor. Características e o histórico trazido por esses indivíduos facilitam a inicialização de um empreendimento e tornam-se fatores essenciais para o desenvolvimento pessoal nesse sentido (DORNELAS, 2001; HISRICH et. al., 2009).

Os empreendedores interagem com variados sistemas de relações possuindo como fonte primária a família e mais tarde interações empresariais (FILION, 1993). Outros fatores, além do estágio dos relacionamentos estabelecidos, indicam se determinados indivíduos detêm maior probabilidade de viabilizar um novo empreendimento. Hisrich et al. (2009) listaram alguns elementos: (1) Nível educacional; (2) Valores pessoais; (3) Idade cronológica, pois a maior parte dos empreendedores inicia sua carreira entre 25 e 45 anos; (4) Histórico profissional; (5) Modelos; e (6) Rede de relacionamentos estabelecida.

A aprendizagem se refere também a outra vantagem proporcionada pela rede de contatos. Quanto maior a rede de relacionamento maior a possibilidade de adquirir conhecimento. Empreendedores provenientes de famílias com histórico empreendedor, além de orientações realizadas por mentores representam fontes importantes de aprendizado (DORNELAS, 2008; LUCENA, 2006). Entretanto, não só o relacionamento externo deve ser focado, mas é de extrema importância que seja fornecida atenção aos relacionamentos internos à organização. Como relatado por Filion (1993, p. 60) “A energia gasta nas relações internas aparentemente, explica, na maioria dos casos o sucesso dos empreendedores”.

O empreendedor, muitas vezes, encontra na sua rede de relacionamentos uma grande oportunidade de negócio, de inovação, demonstrando, assim, a capacidade deste indivíduo em visualizar empreendimentos e necessidades que necessitam do mercado para serem supridas.

Nesta visão, fica perceptível que para o indivíduo empreendedor não basta apenas o saber, tem que também saber como fazer. As competências empreendedoras, portanto, são evidenciadas em alguns determinados ambientes. Para Pandovani (2007 apud LENZI, 2012) isso acontece porque a inovação só acontece a partir de um ambiente criativo e que atrai competências. Nesta linha, alguns estudiosos têm buscado encontrar os motivos e causas que fazem aparecer ou destacar essas competências, tão necessárias e intrínsecas à atividade de empreender.

Para Mello, Leão e Paiva Jr. (2006), essa junção de competências com ações empreendedoras levaram à criação do conceito de competência, o qual consiste no corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio. Desta forma, fica evidente o quanto a gestão destas competências empreendedoras tem papel transformador, tanto para o próprio empreendedor no exercício de suas funções, bem como para um gestor administrar sua empresa, visando a motivação e desenvolvimento dos seus funcionários.

Tendo visto as principais competências encontradas em um empreendedor, evidencia-se que na maioria das vezes estes optam por investir em negócios revolucionários e inovadores, fato preponderante em grande parte das empresas digitais, principalmente no estágio tecnológico aos quais os empreendedores deste século estão vivenciando. No próximo tópico serão demonstradas características desse novo mercado digital, através de definições, dados, e considerações do que vem a ser uma organização digital.

## 2.4 E-COMMERCE

Nos últimos anos a tecnologia tem modificado amplamente a sociedade e o mercado, o qual foi pouco a pouco recebendo e incorporando o *e-commerce* como instrumento de maximização da lucratividade nas empresas, conquistando amplo poder de aceitabilidade dos clientes internautas, e tornando-se um eficaz meio de elo entre consumidores e empresas, desta forma o *e-commerce* em 2013 é considerado um dos melhores meios para o empreendedor utilizar como alicerce, seja através das lojas virtuais, sites institucionais, blogs ou redes sociais. A internet é um dos meios de comunicação mais eficaz da atualidade, através dela é possível se comunicar com pessoas de todo o mundo,

ou seja, é uma “rede” onde as pessoas podem se comunicar e interagir livremente entre si, desta forma foi criado o *e-commerce* que é o desenvolvimento do comércio eletrônico, onde as empresas podem oferecer seus produtos de uma forma totalmente inovadora e diferenciada através da rede, o que trás uma infinidade de benefícios para esses negócios, visto o potencial de abrangência que a internet possui. Empreender na internet, é, portanto, ter uma empresa “*Born global*”, aquela que já nasce globalizada e com uma gama de clientes potenciais imensuráveis.

De acordo com Felipini (2010, p. 8), “os números do *e-commerce* no Brasil são extremamente favoráveis, com mais de vinte milhões de pessoas comprando de forma rotineira pela Internet e um faturamento crescente”.

Os dados mostram de forma clara que cada vez mais pessoas compram pela internet no Brasil, e provavelmente este é o melhor indicador de que o *e-commerce* veio para ficar e para ocupar um expressivo espaço na economia brasileira, ou seja, as pessoas adotaram o novo canal de comercialização e vão comprar cada vez mais através dele. (FELIPINI, 2010, p. 8).

Para Robbins (2002, p. 567) “o termo *e-commerce* está se tornando o padrão para descrever as atividades de vendas dentro dos negócios das empresas digitais. Ele engloba a apresentação dos produtos nos site *web* e o recebimento dos pedidos *on-line*”.

Segundo Limeira (2007, p. 37), “o comércio eletrônico ou *e-commerce* é uma aplicação da internet que se expandiu aceleradamente desde o ano 2000 e que deve desenvolver-se a taxas elevadas nos próximos anos”.

A definição de comércio eletrônico, segundo a *Organisation for Economic Co-operation and Development*, engloba a realização de negócios por meio da internet, incluindo a venda não só de produtos e serviços físicos, entregues *off-line*, isto é, por meios tradicionais, mas de produtos como os softwares, que podem ser digitalizados e entregues *on-line*, por meio de internet. (LIMEIRA, 2007, p. 37).

É importante ressaltar que todas as vezes que ouvimos falar acerca de uma grande quantidade de pessoas que compram pela internet e como as empresas podem estruturar seus *sites* para realizar essas transações, está sendo feita uma referência ao *e-commerce*, no qual determinou fortes mudanças na forma em que as empresas realizam seus negócios e se relaciona com seus clientes. (ROBBINS, 2002, p. 568).

Para Limeira (2007, p. 38), “o *e-commerce* envolve a realização de trocas de produtos, de serviços e de informações entre as diferentes agentes”.

Sendo, portanto, trocas entre consumidores; trocas entre consumidores e empresas e vice-versa; trocas entre consumidores e governo e vice-versa; trocas entre empresas; trocas

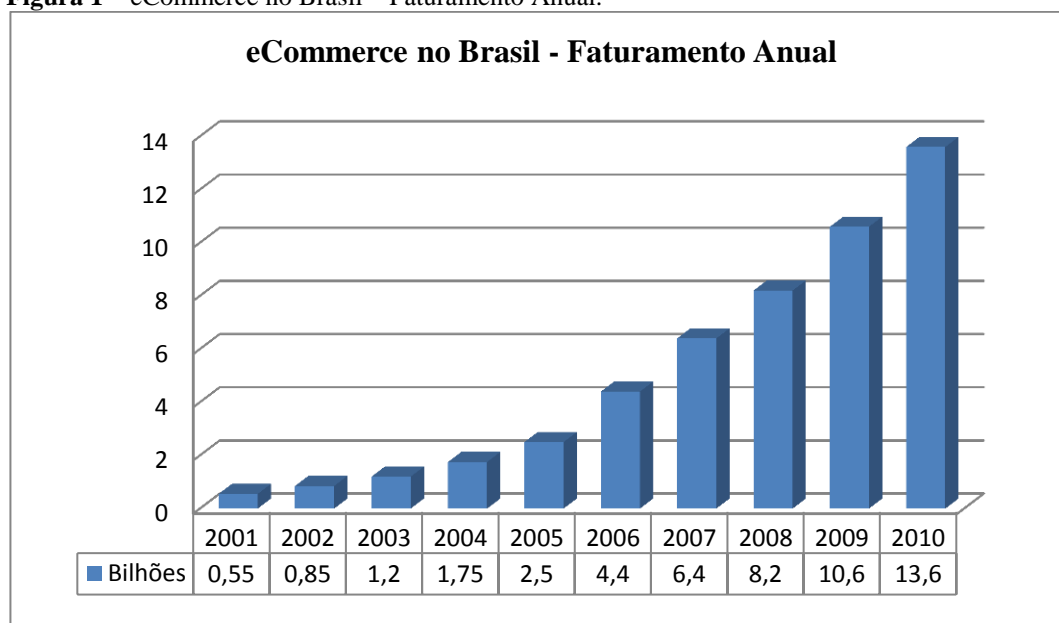
entre empresas e governo e vice-versa; trocas entre órgãos do governo. (LIMEIRA, 2007, p. 38).

Segundo Robbins (2002, p. 19), “o *e-commerce* está se expandindo. O montante movimentado por ele em 1999 foi de US\$ 111 bilhões. A expectativa é que esse número chegue a US\$ 1,3 trilhão em 2003”.

O comércio eletrônico B2C no Brasil teve um crescimento constante e acelerado nos últimos anos. De acordo com a Câmara Brasileira do Comércio Eletrônico, em 2006, o volume de vendas *on-line* de automóveis, de pacotes turísticos e de bens de consumo, nas lojas virtuais, atingiu R\$ 13,3 bilhões, valor 34% superior ao movimentado em 2005 (R\$ 9,9 bilhões) e que corresponde a 3,5% do varejo total do País”. (LIMEIRA, 2007, p. 43).

O faturamento estimado para *e-commerce* no Brasil em 2010 é de R\$ 13,6 bilhões, um aumento de 30 % em relação ao ano anterior. É bom frisar que estamos falando do *e-commerce* “puro”, em que não são consideradas as vendas de automóveis, leilões e passagens aéreas. Trata-se de milhares de lojas virtuais vendendo roupas, bebidas, remédios, livros, CDs, eletrodomésticos, entre outros. (FELIPINI, 2010, p. 7).

**Figura 1** – eCommerce no Brasil – Faturamento Anual.



**Fonte:** Dados da empresa eBit.

Conforme os dados demonstrados no gráfico acima, o faturamento do setor do *e-commerce* evoluiu de meio bilhão de reais, em 2001, para mais de R\$ 13 bilhões de reais em 2010. O que representa um crescimento de mais de 2.300% em uma década. (FELIPINI, 2010, p. 7).

Outro indicador extremamente positivo, diretamente relacionado ao faturamento, é o crescimento no número de consumidores *online*, que saltou de pouco mais de um milhão em 2001 para estimados 23 milhões em 2009, conforme ilustrado pelo gráfico abaixo. (FELIPINI, 2010, p. 7).

**Tabela 1** - Quantidade de e-consumidores no Brasil – (em bilhões)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
e-Consumidores	1.1	2.0	2.6	3.4	4.8	7.0	9.5	13.2	17.6	23.0
Crescimento .%	-	81%	30%	31%	41%	46%	36%	39%	33%	30%

**Fonte:** Dados a empresa eBit.

Segundo Limeira (2007, p. 39), “o comércio eletrônico mundial alcançou receitas totais de US\$ 6,7 trilhões em 2004, representando 8,6% do total do comércio mundial de produtos e serviços, incluindo o mercado empresarial e o de consumo”.

A tabela 2 a seguir demonstra receita gerada pelo comércio eletrônico nas principais regiões do mundo.

**Tabela 2** – Comércio eletrônico mundial por região (em dólares)

	Receitas em 2004	% do total do comércio
<b>Total</b>	<b>US\$ 6,7 trilhões</b>	<b>8,6%</b>
Estados Unidos	US\$ 3,1 trilhões	13,3%
Ásia – Pacífico	US\$ 1,6 trilhões	8,0%
Japão	US\$ 880 bilhões	8,4%
Europa Ocidental	US\$ 1,5 trilhões	6,0%
Alemanha	US\$ 386 bilhões	6,5%
Reino Unido	US\$ 288 bilhões	7,1%
América Latina	US\$ 81,8 bilhões	2,4%

**Fonte:** Adaptado de Forrester Research.

O maior mercado no comércio eletrônico é o de negócios entre as empresas, chamado *business-to-business*, que representa cerca de 90% do total das receitas realizadas por elas, com um volume de US\$ 6,1 trilhões em 2004. (LIMEIRA, 2007, p. 40).

O mercado de vendas ao consumidor final (*business-to-consumer*), apesar de representar a menor parcela do total do comércio eletrônico (US\$ bilhões ou 10% do total), cresceu rapidamente e atraiu muitos varejistas. (LIMEIRA, 2007, p. 40).

O comércio eletrônico inclui os processos que envolvem consumidores, fornecedores e parceiros de negócios, como vendas, marketing, recepção de pedidos,



entregas, serviços ao consumidor e administração de programas de fidelidade. (LIMEIRA, 2007, p. 38).

O processo de venda pela internet envolve muito fatores, aonde este vão desde a estratégia específica da empresa para comercializar eletronicamente, dando continuidade pela mídia digital, *layout* de *site*, relacionamento com clientes, definição de público-alvo, produtos a serem oferecidos, *software*, *hardware*, entre outros. Esse contexto geral é chamado de *e-business*, no qual depende do empenho de profissionais capacitados para administrar todos esses pontos que foram citados anteriormente.

Uma empresa de *e-business* utiliza a internet (a rede internacional de computadores), *intranets* (uma espécie de internet privada dentro da empresa) e *extranets* (uma ampliação da internet, acessível apenas para pessoas autorizadas pela empresa) para criar um canal de comunicação organizacional, tornando possível a integração e o compartilhamento de informações, permitindo que clientes, fornecedores, funcionários e outras pessoas se comuniquem com a organização e através dela em tempo real.

O *e-business* se refere a toda a gama de atividades incluídas no exercício de uma empresa bem sucedida com base na internet. Assim, o e-commerce é uma parte do *e-business*. O *e-business* inclui o desenvolvimento de estratégias para empresas com base na internet, a melhoria na comunicação com fornecedores e clientes a colaboração com parceiros para coordenar eletronicamente o planejamento e a produção, a identificação de um tipo específico de líder para gerir um negócio “virtual”, o desafio de encontrar pessoas capacitadas para construir e operar *intranets* e sites Web. Além de cuidar dos aspectos puramente administrativos do negócio e de sua retaguarda. (ROBBINS, 2002, p. 568).

“Entendemos, portanto, que o *e-business* abrange a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, enquanto o e-commerce restringe-se às transações comerciais de compra e venda.” (LIMEIRA, 2007, p. 39),

Devido ao pouco tempo de existência, empresários, pesquisadores e estudiosos do e-commerce, ainda estão buscando conhecimento e aprendendo com seus erros e acertos ao longo do caminho nesse tipo de mercado. Ou seja, quem está há mais tempo inserido no jogo do comércio na web está substancialmente nivelado com quem quer entrar nesse mercado agora, o que algo altamente positivo para o novo empreendedor na internet. (FELIPINI, 2010, p. 5).

Segundo dados do Ebit, os seis primeiros meses de 2012 continuaram alavancando os números de faturamento do e-commerce brasileiro. De acordo com a 26ª edição do relatório WebShoppers, realizado pela ebit, com o apoio da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (*camara-e.net*), entre o período de 01/01/2012 a 30/06/2012 foram faturados R\$

10,2 bilhões nas vendas online no país, o que significou um acréscimo nominal de 21% perante o mesmo período do ano anterior, quando foram registrados R\$ 8,4 bilhões.

A economia brasileira não navegou por águas tranquilas durante o primeiro semestre, enfrentando os efeitos da crise que atingiu a Europa e os Estados Unidos, com queda de quase 26% da geração de empregos (segundo o Ministério do Trabalho) e retração de 3,8% na produção industrial (dados do IBGE). A redução de impostos em alguns setores e o estímulo ao crédito não foram suficientes para impulsionar a economia conforme a expectativa de 25%. Apesar da leve desaceleração, ainda notamos um crescimento sustentável no *e-commerce*. (EBIT, 2012).

Desta forma, o *e-commerce* está para o empreendedorismo como uma grande oportunidade e plataforma para a realização de ideias e projetos, uma vez que o mesmo tem alcançado níveis altos de crescimento e evolução. Após o entendimento sobre o que é *e-commerce* a organização digital será detalhada a seguir.

#### **2.4.1 Organização Eletrônica**

A priori, uma organização eletrônica é qualquer empresa na qual realiza vendas pela internet. Segundo Felipini (2010, p. 22), “na essência, vender pela internet não é muito diferente de vender por outro canal de comercialização, embora existam peculiaridades no *e-commerce* com as quais você deve se familiarizar antes mesmo de começar a implantar seu projeto”.

As empresas que realizam negócios eletronicamente são denominadas de *e-organization* (organização eletrônica), ou *e-org*, estas não se restringem apenas a empresas comerciais, visto que instituições sem fins lucrativos e as governamentais também estão inseridas na era digital. (ROBBINS, 2002, p. 569)

Segundo Limeira (2007, p. 56), “o modelo da loja virtual é o da empresa que realiza vendas pela internet para seus clientes, oferecendo produtos, serviços e informações, tanto no mercado *business-to-business* quanto no *business-to-consumer*”.

É necessário compreender o que a organização eletrônica tem de única, suas características e o que a diferencia das organizações tradicionais. Segundo Robbins (2002), identificou quatro características que diferenciam as organizações eletrônicas das tradicionais, que são: *Não existem regras gerais aceitas*: não há modelos estabelecidos e comprovados, nem planos estratégicos predefinidos. *A vitória vai para o mais rápido*: a

rapidez não é mais suficientemente rápida. No mundo digital, o rápido engole o vagaroso. A competição força as e-orgs a tomar decisões velozmente, desenvolver novos produtos e serviços em tempo recorde, entrar rapidamente nos mercados e ser capaz de responder imediatamente às ações dos concorrentes. *Não importa a localização*: no passado, as pessoas que você contratava, os fornecedores que utilizava e os clientes aos quais servia eram amplamente definidos por sua localização geográfica. *Informações integradas são tudo*: a internet, as intranets e as extranets mudaram a maneira como a informação se movimenta dentro da organização. “Além dessas quatro diferenças, existem também o paradoxo da e-org. Elas são únicas no sentido de que promovem dois processos simultâneos: aumentam o isolamento do funcionário, ao mesmo tempo em que constroem uma comunidade”. (ROBBINS, 2002, p. 570).

Segundo Felipini (2010, p. 5), “diferentemente de uma empresa tradicional, em que o início das operações ocorre somente com o empreendimento totalmente estruturado, um negócio da Internet pode ser implantado em etapas, o que dilui o investimento e facilita a correção de erros”.

Felipini (2010, p. 9), relata que:

em uma palestra, tive contato com um profissional de uma grande empresa de “Venture Capital” em São Paulo. Ele era responsável pela análise de centenas de planos de negócios enviados à sua empresa anualmente em busca de financiamento. Perguntei-lhe qual aspecto de um plano de negócios ele considerava mais relevante no processo de avaliação e a sua resposta foi extremamente objetiva – “Para nós, todos os aspectos do plano têm o seu grau de importância, porém o que é crucial e decide a concessão ou não do financiamento é o perfil do empreendedor. Nós sabemos que o mais importante para o sucesso de uma empresa é a capacidade, a motivação e comprometimento de seu criador.

Uma loja virtual é um site que oferece um sistema de compras com o qual o usuário pode interagir e concretizar uma transação comercial. (FELIPINI, 2010, p. 26).

Para desenvolver um novo empreendimento, seja ele digital ou não, existe a preocupação em relação à organização e planejamento do mesmo, para que assim seja possível acompanhar o desenvolvimento de forma coordenada e a empresa consiga conquistar seu espaço no mercado, possibilitando sua consolidação no mesmo. Desta forma, fica explícita a necessidade da realização de um *plano de negócios* onde será possível: criar o escopo geral do negócio; Traçar parâmetros que serão seguidos; Identificar e valorar aspectos importantes em todos os setores da empresa, como, por exemplo, planos financeiros e de marketing; Auxiliar no cumprimento das metas

estabelecidas e proporcionar organização para um desenvolvimento de forma uniforme. O tópico 2.5 desse estudo demonstrará a definição de um plano de negócios, a sua importância e como este se desenvolve.

## 2.5 PLANO DE NEGÓCIOS

O processo de transformar ideias em ações, oportunidades em lucros, descobertas em avanços, chances em negócios, é chamado de planejamento, é a formulação da estratégia para o sonho deixar de ser intangível e tornar-se pura realidade.

É importante definir os quatro termos amplamente usados em administração estratégica: sonho, planejamento, plano e ação. Deve-se notar que esses quatro termos existem em um espectro que varia do abstrato ao concreto. No extremo abstrato está a ideia, ou seja, o sonho. No extremo concreto está a ação. Entre os dois estão o planejamento e o plano. (AMBRÓSIO, 2007, p. 3).

Na realidade Brasileira, observa-se que os pequenos empreendimentos, em sua maioria, não provêm de uma estratégia pré-definida no momento de sua concepção, o que pode gerar dificuldades para tais negócios obterem o sucesso contínuo, porém a mentalidade dos empreendedores brasileiros vem se modificando e melhorado significativamente a longevidade das empresas, como prova disto temos a pesquisa do SEBRAE, 2011, demonstrando a atual realidade brasileira, onde são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais. Desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e empreendedores individuais (EI). O dado mais recente mostra que a cada 100 empreendimentos criados, 73 sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade..

Dados como esses incentivam os empreendedores a empreender, visto que o país propicia um mercado fértil para novos negócios, para que uma empresa faça parte dessas estatísticas, é de suma importância que exista um planejamento do negócio. Assim, a principal função do planejamento é possibilitar o gestor a visualização de possíveis problemas futuros, antecipando-os e criando meios para solucioná-los. A ferramenta que realiza essa função é chamada de *plano de negócios*. (FELIPINI, 2010, p. 23).

O planejamento é a ferramenta mais adequada para quem quer ter o sucesso de uma organização, isto é um fato, considerando todos os dados de pesquisa, como por exemplo, na demonstrada pelo SEBRAE.

A literatura administrativa mostra que um profissional de marketing, um empreendedor, um gestor organizacional que pretenda alcançar o sucesso deve fazer isso: planejar. Mais do que tudo, precisa fazê-lo de maneira sistemática, sabendo de onde vem, onde está e para onde vai. Planejar é raciocinar, é pensar. (AMBRÓSIO, 2007, p. 5).

O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio. (ROSA, 2007, p. 7).

Baron e Shane (2007, p. 185), relatam “pesquisas indicam que os empreendedores que preparam planos de negócios excelentes têm mais probabilidade de sucesso do que aqueles que não o fazem [...]” e de acordo com Hisrich e Peters (2004), “o plano de negócio – ou, como às vezes é chamado, o plano de jogo ou “o mapa da estrada” – responde às questões: onde estou? Para onde estou indo? Como chegarei lá? [...]”.

O plano de negócios serve como bússola para o empreendedor utilizar na formação e implementação da sua empresa, visto que é nele que o planejamento estratégico e detalhado se materializa, criando de certa forma o escopo do negócio. Sendo assim, é possível organizar e identificar todos os aspectos referentes ao desenvolvimento do mesmo, desde os produtos e serviços que serão oferecidos, passando pelo mercado alvo que será estabelecido, concorrência existente no nicho de mercado escolhido, e principalmente sobre os pontos fortes e fracos do negócio, o que irá contribuir para a avaliação da viabilidade da ideia e gestão da mesma. (ROSA, 2007, p.7).

Para Felipini (2010, p. 23), “um plano de negócios é basicamente um instrumento de planejamento no qual as principais variáveis envolvidas em um empreendimento são apresentadas de forma organizada”.

O plano de negócios é um documento único, uma vez que cada empreendimento tem características individuais que diferem de um para outro, já que o mesmo depende da dimensão e do escopo do novo empreendimento proposto. Por exemplo, um empreendedor que se propõe a criar um negócio para comercializar rações agrícolas, este precisará de um plano de negócios que abranja todos os aspectos que se correlacionem a este tipo de produto e setor ao qual ele está inserido. Diferentemente de um empreendimento na área de *e-commerce* que irá requerer esforços bem diferentes, como por exemplo, a forma de divulgação que o site irá oferecer os serviços e as mercadorias. Sendo assim, a diferença no escopo do plano de negócios vai depender diretamente do tipo do novo empreendimento. (HISRIC; PETERS, 2004, p. 212.).

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (ROSA, 2007, p. 7).

A elaboração do plano nos induz a realizar o planejamento de forma organizada, estimulando a reflexão. Questões como: Quem é o comprador de meu produto? É possível produzi-lo a um custo comercialmente viável? Meu projeto é lucrativo? E mais outras questões a serem analisadas são determinantes para o sucesso ou fracasso do empreendimento. (FELIPINI, 2010, p. 24).

De acordo com Baron e Shane (2007, p. 186),

de forma mais específica, um plano de negócio bem preparado explicará o que o novo empreendimento está tentando realizar e como alcançará as metas propostas. Este é o tipo de informação que procura os capitalistas de risco e outros que podem apoiar um novo empreendimento. Quanto mais claros forem os vínculos entre as metas almejadas e os meios para alcançá-las, mais impressionante (e persuasivo) será o plano de negócio.

É interessante ressaltar que o plano de negócio é um documento “vivo”, mutável, pois ele sofre alterações de acordo com o crescimento da empresa, conforme o desenvolvimento dos negócios, uma vez que as estratégias do plano de negócios podem ser reavaliadas para se adequar às mudanças mercadológicas.

O plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. É com frequência uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos. (HISRICH; PETERS, 2004, p. 211).

O plano de negócio é valioso para o empreendedor, para potenciais investidores e até para os novos funcionários, que estão tentando se familiarizar com o empreendimento, suas metas e objetivos. O plano de negócio é importante para essas pessoas por que: ajuda a determinar a viabilidade do empreendimento em um mercado específico; fornece orientação ao empreendedor na organização e suas atividades de planejamento; serve como instrumento importante para auxiliar a obtenção de financiamento. (HISRICH; PETERS, 2004, p. 212).

Segundo Felipini (2010, p. 24), “pode-se pensar no plano como uma série de questões que deverão ser respondidas por você, como forma de prepará-lo para a montagem efetiva do negócio”. O quadro a seguir mostra a estrutura de um plano de negócios que segue esse conceito.

**Tabela 3** – Estrutura do modelo de plano de negócios ABC-COMMERCE.

<b>Questões estruturais</b>	<b>Módulo</b>
O QUE vai ser feito? POR QUEM vai ser feito?	1. EMPREENDIMENTO
O QUE vai ser oferecido ao mercado?	2. O PRODUTO
A QUEM vai ser oferecido e QUEM vai competir conosco?	3. O MERCADO
COMO o cliente vai ser atendido?	4. MARKETING
QUANTO gastaremos e QUANTO teremos de retorno?	5. FINANÇAS
QUANDO realizaremos as atividades e atingiremos as metas?	6. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES E METAS

**Fonte:** Adaptado de [www.e-commerce.org.br](http://www.e-commerce.org.br) – autor Dailton Felipini.

Percebe-se que de forma sistêmica, praticamente todos os aspectos de um empreendimento foram contemplados no modelo acima. Desta forma é necessário que um empreendedor seja capaz de planejar cada um desses aspectos, para que assim esteja mais preparado para enfrentar o mercado. Evidentemente, a montagem de um bom plano de negócios não é garantia de sucesso de seu empreendimento, mas, sem dúvida, representa um enorme passo nessa direção. (FELIPINI, 2010, p. 25).

Fica claro, portanto, que o plano de negócios é material fundamental, uma plataforma de alicerce para que o empreendimento venha a ser bem organizado e estruturado, para assim, suas estratégias serem bem traçadas, e, conseqüentemente transforme essa empresa em um caso de sucesso, pois, como foi visto, o plano vai ser fiel companheiro, se bem preparado e continuamente revisado, para a expansão da empresa.

### **2.5.1 A Elaboração do Plano de Negócios**

Para a elaboração do plano de negócios é de suma importância obter informações reais em tempo hábil para o desenvolvimento do mesmo, visto que estas são as matérias-primas essenciais de um plano, sendo assim é necessário realizar pesquisas, em busca de conhecer tudo sobre o setor no qual o futuro negócio estará inserido. É importante ressaltar que o plano de negócios é um instrumento rígido, portanto, é preciso acompanhá-lo permanentemente, entretanto o mesmo está sujeito a correções. É considerada muito importante a forma pelo qual as ideias serão apresentadas, pois quanto mais claras elas forem, melhores serão os resultados. Desta forma deve-se procurar fazê-lo caprichado e organizado. Assim, será mais fácil sua utilização e sua consulta. (ROSA, 2007, p. 10). Ou

seja, o plano de negócios acompanha o empreendedor desde o início do projeto, tornando-se o braço direito deste, pois é nele que tudo estará anotado, planejado, objetivado, por tal motivo, deve ser sempre atualizado e conferido, pois, servirá como uma bússola para o negócio.

Desta forma, Baron e Shane (2007) discernem que os planos de negócios são diferentes em seus conteúdos específicos, assim como as pessoas que os preparam, entretanto, há um consenso de que ele deve conter algumas seções básicas, estas guiadas pelas seguintes perguntas: 1. Qual é a ideia básica para o novo produto ou serviço? 2. Por que esse novo produto ou serviço é útil ou atraente e para quem? 3. Como a ideia será realizada, qual é o plano geral para a produção do produto, para a sua comercialização, para lidar com a concorrência existente e potencial? 4. Quem são os empreendedores, eles têm o conhecimento, experiência e habilidades exigidas para o desenvolvimento dessa ideia e para o funcionamento de uma nova empresa? Como se pode ver essas perguntas são básicas, porém, de extrema importância do tipo que todo empreendedor deve fazer a si mesmo antes de investir em uma empresa que está começando.

A internet pode servir como fonte importante de informações na preparação do plano de negócios em segmentos como análise industrial, análise de concorrência e medida do potencial de mercado para citar alguns. Os empreendedores também verão que a Internet é um recurso valioso no planejamento, em estágios posteriores e na tomada de decisões. Além de ser um recurso empresarial inteligente, a Internet também dá oportunidades de realmente comercializar os produtos e serviços do novo empreendimento através da preparação de uma *homepage* ou *site*. (HISRICH; PETERS, 2004, p. 216).

A elaboração deste plano deve ser feito de forma organizada, sucinta e persuasiva, uma vez que mesmo que não precise de investimentos de terceiros, o mesmo pretende ser uma resposta do “Por que” iniciar este empreendimento, compreendendo todos os pontos positivos e negativos de um novo negócio, novo investimento, para desta forma, poder ser bem analisado se existe ou não uma oportunidade para o indivíduo empreendedor.

### **2.5.2 Sumário Executivo**

O sumário executivo é a parte que retrata o escopo do plano de negócios, ou seja, ele apresenta tudo que contém no plano de negócios de forma resumida. Após sua leitura, o leitor deve identificar a ideia principal e a sua viabilidade de implementação.



O sumário executivo é um resumo do plano de negócio. Não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo seus pontos mais importantes. Nele irá constar: Resumo dos principais pontos do plano de negócio; Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições; Dados do empreendimento; Missão da empresa; Setores de atividades; Forma jurídica; Enquadramento tributário; Capital social e fonte de recursos. (ROSA, 2007, p. 11).

A lição é clara: muitas vezes temos apenas uma breve oportunidade para estimular o interesse da outra pessoa, para deixá-la interessada o suficiente para querer saber mais. Essa é, em essência, a finalidade do resumo executivo. É a parte do plano de negócio que tem de ser breve e ir direto ao ponto, contendo uma visão geral concisa, clara e persuasiva sobre o que é o novo empreendimento. (BARON; SHANE, 2007, p. 190).

Portanto, essa parte precisa de uma atenção acentuada, pois é a primeira e talvez melhor chance de apresentar a sua ideia para o mundo, de gerar interesse nas pessoas, estas que podem ser futuros sócios, clientes e até mesmo fãs dos seus produtos.

### **2.5.3 Resumo dos Principais Pontos do Plano de Negócios**

Segundo Baron e Shane (2007), depois do resumo executivo, as principais seções seguem de maneira ordenada. Entretanto, a ordem específica das seções, bem como seu conteúdo, deve ser ditada pela natureza da ideia e pelo que você está tentando comunicar, não por regras preestabelecidas.

Na descrição do plano de negócios, deve ser feito um breve relato com suas principais características. Mencionando: o que é o negócio; Quais os principais produtos e/ou serviços; Quem serão seus principais clientes; Onde será localizada a empresa; O montante de capital a ser investido; Qual será o faturamento mensal; Que lucro espera obter do negócio; Em quanto tempo espera que o capital investido retorne. (ROSA, 2007, p. 11).

### **2.5.4 Dados dos Empreendedores, Experiência Profissional e Atribuições**

Nesta etapa serão informados os dados responsáveis pela administração do negócio. Contendo uma breve apresentação do perfil do responsável, destacando seus conhecimentos, habilidades e experiências anteriores. Com o intuito de usar essas informações a favor do empreendimento. Em relação aos dados do empreendimento, será informado o nome da empresa e o número de inscrição no CNPJ se a mesma já estiver

registrada. Caso contrário, deve ser indicado o número do CPF do responsável. (ROSA, 2007).

### **2.5.5 Missão da Empresa**

A missão da empresa está ligada intrinsecamente ao desenvolvimento da personalidade da marca.

Para estabelecer conexão com os seres humanos, as marcas precisam desenvolver um DNA autêntico, o núcleo de sua verdadeira diferenciação. Esse DNA refletirá a identidade da marca nas redes sociais de consumidores. A personalidade de marca com DNA singular será construída ao longo de sua vida. Atingir a diferenciação já é difícil para os profissionais de marketing. Atingir a diferenciação autêntica é ainda mais difícil. (KOTLER, 2010, p. 39).

Criar a missão da marca não é tão fácil quanto parece. É difícil resumir, em uma única afirmação, por que sua marca deve existir, especialmente se você deseja que ela seja, ao mesmo tempo, inovadora e impactante. As missões de marca são autênticas e refletem o que argumentou Peter Druck: os negócios devem começar a partir de uma boa missão. Uma boa missão tem sempre a ver com mudança, com transformação, com fazer a diferença. As missões da marca não precisam ser complicadas nem sofisticadas. Na verdade, devem ser simples, de modo a permitir um escopo de negócio flexível. (KOTLER, 2010).

Segundo Rosa (2007, p. 16), “A missão da empresa é o papel que ela desempenha em sua área de atuação. É a razão de sua existência hoje e representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio.”. Na definição da missão é interessante que a mesma responda às seguintes perguntas: Qual é o seu negócio? Quem é o consumidor? O que é valor para o consumidor? O que é importante para os empregados, fornecedores, sócios e para a comunidade?

Definir a missão da empresa é definir o motivo desta empresa existe e para o que ela está apta a desenvolver, ou seja, uma identidade para esta organização.

### **2.5.6 Setores de Atividades**

É necessário que seja definido qual é o negócio da empresa e, em seguida, aponte qual em qual setor ela pretende atuar. Ou seja, a empresa irar atuar no setor cuja suas

características sejam pertinentes ao mesmo. Alguns desses setores são, por exemplo, comércio, indústria, agropecuária e prestação de serviços. (ROSA, 2007, p. 17).

### **2.5.7 Forma Jurídica**

A forma jurídica do novo empreendimento deve ser bem estudada e acompanhada, se possível, de profissionais da área, advogados e contadores, para que a nova empresa tenha sua formalização na forma mais adequada possível ao seu propósito de existência.

O primeiro passo para que uma empresa exista é a sua CONSTITUIÇÃO formal. Para tanto, é necessário definir sua forma jurídica. A forma jurídica determina a maneira pela qual ela será tratada pela lei, assim como o seu relacionamento jurídico com terceiros. (ROSA, 2007, p. 18).

A sociedade portuguesa de empreendedorismo afirma em seu portal que as quatro formas jurídicas usadas na grande maioria das situações são: 1. empresário em nome individual, 2. profissional liberal (também chamado trabalhador independente ou trabalhador por conta própria), 3. sociedade unipessoal por quotas e 4. sociedade por quotas.

As formas jurídicas mais comuns, de acordo com Rosa (2007), para micro e pequenas empresas, são a sociedade limitada e o empresário individual, na sociedade limitada duas ou mais pessoas associam-se para a criação de uma pessoa jurídica, com existência e patrimônio distintos da pessoa física dos sócios. Quem exerce a atividade empresarial é a sociedade (representada pelos seus administradores), e quem responde pelas dívidas contraídas é o patrimônio da sociedade.

Em síntese, a responsabilidade dos sócios é limitada, diferenciando-se do empresário, sendo este o que exerce individualmente e de maneira organizada atividades voltadas para a produção ou comercialização de bens e serviços, sendo obrigatório seu registro na Junta Comercial. Não há a presença de sócios e o proprietário assume integralmente a responsabilidade pelos resultados e riscos. Nesse tipo de empresa, o dono se responsabiliza pelas obrigações da empresa, que são ILIMITADAS, isto é, o patrimônio pessoal pode ser exigido para o pagamento de certas dívidas, como por exemplo: débitos trabalhistas, com fornecedores, tributos, danos ao consumidor, danos ambientais, etc.

Escolher o formato jurídico de um novo empreendimento é importante, mas está longe de ser a única coisa que os empreendedores precisam considerar em relação aos assuntos jurídicos, também se faz de extrema importância o empreendedor ter algum conhecimento sobre as leis que podem afetar suas empresas, as leis sobre propriedade intelectual e a natureza dos contratos de negócios, afirmam Baron e Shane (2007, p. 221).

### **2.5.8 Enquadramento Tributário**

No enquadramento tributário “basicamente, a pequena empresa pode adotar três formas diferentes para o cálculo e o recolhimento dos impostos junto ao Governo Federal: o empreendedor individual, o regime normal ou o simples nacional”. (ROSA, 2007, p. 19).

O Empreendedor Individual é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um empreendedor individual, é necessário faturar hoje no máximo até R\$ 60.000,00 por ano ou R\$ 5.000,00 por mês e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. Pela Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, o trabalhador conhecido como informal pode se tornar um Empreendedor Individual legalizado. Ele passa a ter CNPJ, o que facilitará a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais. Será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL). O único custo da formalização é o pagamento mensal de R\$ 27,25 (INSS), R\$ 5,00 (Prestadores de Serviço) e R\$ 1,00 (Comércio e Indústria) por meio de carnê emitido exclusivamente no Portal do Empreendedor. (Sebrae, Portal do Empreendedor, 2013).

O simples é destinado às empresas que – com possibilidade de enquadramento – se beneficiarão da redução e simplificação de tributos, além do recolhimento de um imposto único. O enquadramento no simples está sujeito à aprovação da Receita Federal e leva em consideração a atividade e a estimativa de faturamento. Já no regime normal as empresas recolhem os impostos da forma convencional, cumprindo todos os requisitos previstos em lei para cada imposto. (ROSA, 2007, p. 19).

De acordo com a receita federal, 2012, dispõe que para uma empresa se enquadrar no simples nacional ela deve conter como condição para o enquadramento a receita bruta anual de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) para Microempresa (ME) e até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) para Empresa de Pequeno Porte (EPP).

Desta forma, o empreendedor deve receber auxílio de um profissional da área, um contabilista, para realizar as suas transações tributárias, em busca de ter o enquadramento adequado para não haver surpresas desagradáveis no futuro desta organização.

### **2.5.9 Capital Social**

O capital social é representado por todos os recursos (dinheiro, equipamentos, ferramentas, etc.) colocado(s) pelo(s) proprietário(s) para a montagem do negócio. Mais adiante, ao elaborar o plano financeiro do seu empreendimento, você saberá o total do capital a ser aplicado. (ROSA, 2007, p. 20).

### **2.5.10 Fonte de Recursos**

Será determinado de que maneira serão obtidos recursos para implantação da empresa, sejam eles, recursos próprios, de terceiros ou com ambos.

Recursos próprios envolvem a aplicação por parte do(s) proprietário(s) do capital necessário para a abertura da empresa, já a utilização de recursos de terceiros compreende a busca de investidores ou de empréstimos junto a instituições financeiras. (ROSA, 2007, p. 21).

### **2.5.11 Análise de Mercado**

Um plano de negócio forte tem na sua composição informações detalhadas e específicas sobre o mercado no qual irá atuar, esses dados geralmente são coletados através de pesquisas de mercado, onde se faz necessário o conhecimento do tamanho desse mercado, como está seu crescimento, e como os novos produtos ou serviços serão promovidos. Isso exige informações detalhadas sobre os produtos da concorrência, empresas concorrentes e preço. (BARON; SHANE, 2007, p. 193).

De acordo com Rosa (2007, p. 22), “Esta é uma das etapas mais importantes da elaboração do seu plano. Afinal, sem clientes não há negócios. Os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam”.

Nesse sentido, é necessário identificar as características gerais dos clientes, identificar os interesses e comportamentos dos clientes, identificar o que leva a realizar compras e, por fim, identificar onde estão os clientes potenciais para a empresa. Uma empresa é viável quando tem clientes em quantidade e com poder de compra suficiente para realizar vendas que cubram as despesas, gerando lucro.

Você pode aprender lições importantes observando a atuação da concorrência. Procure identificar quem são seus principais concorrentes. A partir daí, visite-os e examine suas boas práticas e deficiências. Lembre-se de que concorrentes são

aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que você e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes. (ROSA, 2007, p. 25).

O mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços. Inicie o estudo dos fornecedores levantando quem serão seus fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matérias-primas, embalagens, mercadorias e serviços.

Mantenha um cadastro atualizado desses fornecedores. Pesquise, pessoalmente ou por telefone, questões como: preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega. Essas informações serão úteis para determinar o investimento inicial e as despesas do negócio. (ROSA, 2007, p. 28).

### **2.5.12 Plano de Marketing**

Hoje, estamos testemunhando o surgimento das novas concepções do marketing, a era voltada para os valores, a qual as redes sociais estão cada vez mais fortes. Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. As empresas que praticam esse marketing, destacado como marketing 3.0, têm uma contribuição maior em termo de missões, visões e valores a apresentar ao mundo. (KOTLER, 2010, p. 4) O marketing, resumidamente, gira em torno de três disciplinas importantes: gestão do produto, gestão de clientes e gestão da marca. (KOTLER, 2010, p. 29).

Um plano de marketing é o ponto alto do processo de aproveitar uma oportunidade oferecida pelo mercado. Congrega todas as atividades empresariais dirigidas à comercialização de um produto, que existe para atender às necessidade específicas dos consumidores, ou seja, o plano de marketing estabelece todas as bases e diretrizes para a ação da organização no mercado. (AMBRÓSIO, 2007, p. 11).

No plano de marketing serão descritos os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados. Informe quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagem, apresentação, rótulo, marca, etc. Se necessário, fotografe os produtos e coloque as fotos como documentação de apoio ao final do seu plano de negócio. Lembre-se de que a qualidade do produto é aquela que o consumidor enxerga. Quando decidir melhorar um produto ou um serviço, pense sempre sob o ponto de vista do cliente. (ROSA, 2007, p. 33).

Preço é o que o consumidor está disposto a pagar pelo que você irá oferecer. A determinação do preço deve considerar os custos do produto ou serviço e ainda proporcionar o retorno desejado. Ao avaliar o quanto o consumidor está disposto a pagar,

you can verify if your price will be compatible with that practiced in the market by direct competitors. Promotion is any action that has as its objective to present, inform, convince or remind clients to buy your products or services and not those of competitors. Next, some related strategies that you will be able to use: Propaganda on radio, newspapers and magazines; internet; Free samples; Direct mail, brochures and visiting cards; Catalogs; Car door-to-door and banners; Gifts and contests; Discounts (according to the volumes purchased); Participation in fairs and events. (ROSA, 2007, p. 34).

It still discusses the importance of marketing strategies determining how you will disseminate your products, since all forms of dissemination imply costs. Describe your strategy beforehand, take into account the return of this strategy, be it in the image of the business, in the increase in the number of clients or in the increase in revenue. There are various types of dissemination. Use creativity to find the best ways to disseminate your products or, then, observe what your competitors do. The structure of commercialization respects the distribution channels, that is, how your products and/or services will reach your clients. The company can adopt a series of channels for this, such as: internal and external sales, representatives, etc.

The sale of products and/or services can be carried out by the owners, salespeople or by other companies. One option is to hire an internal sales team, where the members of this team have knowledge of the products and the advantages they offer in the face of competition. Another alternative is the hiring of commercial representatives. Also, the use of the telephone can be very positive, since it can be combined with the dissemination of products and services of the company. It is of great importance to identify the best location for the business, considering the factors that will benefit the same in that location. The definition of this point is directly related to the activity that the company will be engaged in. (ROSA, 2007, p. 37).

Marketing plans differ a lot from organization to organization, since each company has specific objectives, a marketing plan can be very good for a service company, but it can be a disaster for a company in the "fast fashion" sector, since each activity sector has its own peculiarities, it is up to the entrepreneur to choose the best plan for his company.

A escolha do modelo ideal de plano de marketing depende de vários fatores, como características do ramo em que a organização opera e de seus clientes, práticas dos concorrentes, hábitos dos principais executivos, cultura da organização e até mesmo o momento pelo qual ela passa. No entanto, a tendência tem sido a utilização de planos mais curtos, sintéticos, objetivos e simples. Isso se explica pelas estratégias de downsizing das organizações, cujos resultados exigem reduções de todas as ‘gorduras’, inclusive as existentes nos planos de marketing. Planos mais objetivos consomem menos tempo de elaboração e de acompanhamento e, como consequência, menos recursos.

Seja como for, é fundamental considerar que, embora os modelos possam variar entre si, nota-se que os aplicados em organizações bem-sucedidas, orientadas para o mercado, incluem os seguintes elementos: Descrição da situação (apresenta dados sobre o mercado, o produto e a concorrência); Objetivos (define o ponto a que o esforço de marketing deverá chegar em termos de participação de mercado, volume de vendas e resultados financeiros); Estratégias (mostra como a organização utilizará as ferramentas de marketing para atingir os objetivos. (KOTLER, 2010, p.13)

### 2.5.13 Plano Operacional

Segundo Rosa (2007, p. 39), “por meio do *layout* ou arranjo físico, você irá definir como será a distribuição dos diversos setores da empresa, de alguns recursos (mercadorias, matérias-primas, gôndolas, vitrines, equipamentos, móveis etc.) e das pessoas no espaço disponível.” Um arranjo físico bem elaborado traz benefícios como: aumento da produtividade; Diminuição do serviço e do retrabalho; Maior facilidade de localização dos produtos pelos clientes na área de vendas; Melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas. É importante estimar a capacidade instalada da empresa, isto é, o quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente. Com isso, é possível diminuir a ociosidade e o desperdício.

Em relação aos processos operacionais, temos os aspectos que irão relatar como a empresa irá funcionar. Você deve pensar em como serão feitas as várias atividades, descrevendo, etapa por etapa, como será a fabricação dos produtos, a venda de mercadorias, a prestação dos serviços e, até mesmo, as rotinas administrativas. Identifique que trabalhos serão realizados, quem serão os responsáveis, assim como os materiais e equipamentos necessários. (ROSA, 2007, p. 42).

É necessário que seja feita uma projeção da quantidade de pessoal necessária para o desenvolvimento do negócio, espaço necessário para a eficácia do processo do serviço ou produção, bem como de toda a estrutura necessária para que a empresa saia do papel e tome forma física, esta sendo bem orientada para o máximo de otimização do seu *layout*.



### 2.5.14 Plano Financeiro

A parte que lida com as questões financeiras deve receber atenção especial, claro que todas as etapas são importantes, quanto a isso não resta dúvidas, porém, lidar com dinheiro e investimentos merece maior cuidado e planejamento devido a esta parte ser a base de todo o negócio, pois, para um negócio se tornar concreto ele necessita de aporte financeiro, caso não, poderá se tornar apenas só mais uma ideia perdida por um empreendedor.

Essa seção tem de incluir diversos componentes principais, e cada um deles deve ser preparado com cuidado. Esses elementos devem retratar o estado financeiro atual da empresa, como os financiamentos recebidos dos investidores serão usados e como os recursos financeiros serão administrados para atingir os objetivos principais. (BARON; SHANE, 2007, p. 195).

Para Hisrich e Peters (2004, p. 224) o “plano financeiro corresponde as projeções dos principais dados financeiros que determinam a exequibilidade econômica e o comprometimento necessário.”

Nessa etapa, você irá determinar o total de recursos a ser investido para que a empresa comece a funcionar. O investimento total é formado pelos: Investimentos fixos; Capital de Giro; Investimentos pré-operacionais. O investimento fixo corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu negócio possa funcionar de maneira apropriada. (ROSA, 2007, p. 44).

Capital de giro é o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas. Ao estimar o capital de giro para o começo das atividades da empresa, você deverá apurar o estoque inicial e o caixa mínimo necessário. O estoque inicial é composto pelos materiais (matéria-prima, embalagens, etc.) indispensáveis à fabricação de seus produtos ou pelas mercadorias que serão revendidas. (ROSA, 2007, p. 46).

Caixa mínimo “é o capital de giro próprio necessário para movimentar seu negócio. Representa o valor em dinheiro que a empresa precisa ter disponível para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa. Corresponde a uma reserva inicial de caixa”. (ROSA, 2007, p. 47).

Para calcular a necessidade líquida de capital de giro é preciso conhecer os prazos médios de vendas, compras e estocagem. Essas informações podem ser pesquisadas junto a concorrentes e fornecedores e serão utilizadas na apuração

do caixa mínimo, isso porque nas vendas financiamos os clientes por meio dos prazos concedidos e somos financiados pelos fornecedores por meio dos prazos para pagamento negociados. (ROSA, 2007, p. 48).

Os investimentos pré-operacionais “compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender. São exemplos de investimentos pré-operacionais: despesas com reforma (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou mesmo as taxas de registro da empresa”. Após apuração e detalhamento dos valores para investimentos fixos, financeiros e pré operacionais, é o momento de encontrar o total investido no negócio. Uma forma de estimar o quanto a empresa irá faturar por mês é multiplicar a quantidade de produtos a serem oferecidos pelo seu preço de venda, que deve ser baseado em informações de mercado.

Na estimativa de custos de comercialização serão registrados os gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes. Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo com materiais diretos ou mercadorias vendidas, é classificado como um custo variável. Para calculá-los, basta aplicar, sobre o total das vendas previstas, o percentual dos impostos e de comissões. Na apuração de custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas, você deverá apurar o CMD – Custos com Materiais Diretos (para a indústria) - ou o CMV - Custo das Mercadorias Vendidas (para o comércio). O custo dos materiais diretos ou das mercadorias vendidas representa o valor que deverá ser baixado dos estoques pela sua venda efetiva. Para calculá-lo, basta multiplicar a quantidade estimada de vendas pelo seu custo de fabricação ou aquisição. O custo com materiais diretos e ou mercadorias vendidas é classificado como um custo variável, aumentando ou diminuindo em função do volume de produção ou de vendas.

Na estimativa dos custos de mão de obra deverá ser definida a quantidade de pessoas que serão contratadas para a realização do negócio, onde através de pesquisa será possível ter um base para assim determinar quanto cada colaborador irar receber. Não se esqueça de que, além dos salários, devem ser considerados os custos com encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas-extras, aviso prévio, etc.). Sobre o total de salários, você deve aplicar o percentual relativo aos encargos sociais, somando-os aos salários, você saberá qual o custo total com mão-de-obra. (ROSA, 2007, p. 63).

É necessário que exista a preocupação de que as máquinas, equipamentos e ferramentas desgastam-se ou tornam-se ultrapassados com o passar dos anos, sendo

necessária sua reposição. O reconhecimento a perda do valor dos bens pelo uso é chamado de depreciação. Em relação a estimativa dos custos fixos operacionais mensais, Rosa (2007, p. 65), relata que “os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período”. É possível desenvolver o demonstrativo de resultados “após reunir as informações sobre as estimativas de faturamento e os custos totais (fixos e variáveis), é possível prever o resultado da empresa, verificando se ela possivelmente irá operar com lucro ou prejuízo.”.

O ponto de equilíbrio representa o quanto sua empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período. Lucratividade “é um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas”. É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado à competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá investir mais em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc. (ROSA, 2007, p. 68).

Já a rentabilidade é um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada por meio da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro. Assim como a rentabilidade, também é um indicador de atratividade. Indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu”. Para encontrar o prazo de retorno do investimento deve ser feita o seguinte cálculo, investimento total dividido pelo lucro líquido. (ROSA, 2007, p. 71).

O plano de negócios, portanto, deve ser redigido atendendo aos propósitos do negócio e acompanhado continuamente após a sua implementação, para desta forma, tornar-se um meio eficaz de gestão para o empreendedor que deseja alçar grandes voos, tornando sua empresa cada vez mais consolidada no mercado, sem perder o foco, os valores e os pretextos de um empreendimento voltado para a eficiência e, por consequência, para a eficácia.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia é o estudo dos métodos, ou, então, as etapas a seguir num determinado processo (neste caso, de um trabalho científico específico). A mesma tem como objetivo captar e analisar as características dos vários métodos indispensáveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções, e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização.

Segundo Oliveira (2004, p. 57), “o método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos.”

O projeto de pesquisa é uma sequência de etapas estabelecida pelo pesquisador, no qual se direciona a metodologia a ser aplicada no desenvolvimento da pesquisa. O pesquisador obedece a um elenco de etapas mercadológicas necessárias ao desenvolvimento da pesquisa científica. (FACHIN, 2001, p. 105).

A abordagem qualitativa é a abordagem ideal para o presente estudo, visto que demonstra aspectos subjetivos de uma empresa e não estatísticos, abrindo espaço assim para a interpretação dos dados coletados, ideal para a elaboração de um plano de negócios.

Esse estudo é delineado quanto aos fins como uma pesquisa aplicada, por ter como objetivo um plano de negócios, a implementação de um planejamento imediato para uma empresa. A pesquisa aplicada, baseando-se em Vergara (2006, p. 47), “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. O qual tem a finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador.” Também é definida como uma pesquisa descritiva, por apresentar características de um determinado fenômeno, no caso, apresentando a empresa Maná.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA, 2006, p. 47).

Além de ser classificada como uma pesquisa aplicada, a pesquisa quanto aos meios é delineada como um estudo de caso, visto que trata-se de um plano de negócios de uma empresa específica, detalhamento do modelo de negócio e profundidade quanto à investigação da organização, sendo essa o contexto ou fenômeno investigado.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001 p. 32).

A empresa estudada, Maná, é um novo empreendimento no ramo de confecções femininas na plataforma do e-commerce, o qual está se formalizando em conjunto com esse estudo, de tal forma que nesse trabalho há interesses que se sobrepõem à contribuição acadêmica do mesmo, uma vez que, a pesquisadora é parte integrante e fundadora da empresa.

Toda a coleta de dados realizada na empresa objeto de estudo foi feita através do instrumento de coleta documental. Sendo de natureza primária todos os dados coletados.

Segundo Fachin (2001, p. 152), a pesquisa documental é toda informação de forma oral, escrita ou visualizada. De forma que este tipo de pesquisa consiste na coleta, classificação, seleção difusa e na utilização de toda espécie de informações, compreendendo também as técnicas e métodos que facilitam a sua busca e a sua identificação. Desta forma, o estudo encontra-se baseado no levantamento de documentos, uma vez que a autora é a proprietária da empresa estudada, sendo assim, a coleta documental é o instrumento mais adequado neste caso. Os dados da pesquisa foram descritos para efetiva apresentação dos resultados.

## 4 RESULTADOS

A seguir é apresentado o plano de negócios da Empresa Maná T-shirts.

### 4.1 PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA MANÁ T-SHIRTS



### PLANO DE NEGÓCIOS

## Sumário

1	SUMÁRIO EXECUTIVO -----	47
1.1	Resumo dos principais pontos do PN -----	47
1.2	Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições -----	47
1.3	Dados do empreendimento -----	48
1.4	Missão da empresa -----	48
1.5	Setores de atividade -----	48
1.6	Forma jurídica -----	48
1.7	Enquadramento tributário -----	48
1.8	Capital social -----	49
1.9	Fonte de recursos -----	49
2	ANÁLISE DE MERCADO -----	50
2.1	Estudo dos clientes -----	50
2.2	Estudo dos concorrentes -----	51
2.3	Estudo dos fornecedores -----	52
3	PLANO DE MARKETING -----	53
3.2	Preço -----	54
3.3	Estratégias promocionais -----	56
3.4	Estrutura de comercialização -----	59
3.5	Localização do negócio -----	61
4	PLANO OPERACIONAL -----	65
4.1	Escritório de vendas da empresa -----	65
4.2	Necessidade de pessoal para o escritório -----	65
4.4	Capacidade produtiva -----	65
4.5	Processos operacionais -----	65
5	Plano Financeiro -----	66
6	Avaliação Estratégica -----	68
7	Avaliação do plano de negócio -----	70

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

### 1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio

A Maná T-shirts é uma empresa de produção de confecções, com foco em t-shirts femininas. O seu objetivo é produzir e comercializar *t-shirts* diferenciadas para o mercado brasileiro, com baixo custo e alta qualidade. A marca “Maná” origina-se da junção das primeiras sílabas do nome das empreendedoras: Maria e Natália, o acento veio da vontade de adicionar ao nome da marca um nome hebraico, onde na Bíblia é o alimento milagroso servido por Deus. Por ser coordenada por jovens, a marca tem como características a modernidade, inovação e paixão por moda. Neste plano de negócios será apresentada uma proposta de crescimento da marca, com o propósito de desenvolvimento estratégico para a mesma, compreendendo toda a estrutura de uma firma, desde o histórico como base para alçar maiores voos até o plano de marketing. Acredita-se que após esse estudo será possível uma evolução desta empresa.

### 1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições

**Sócia 1:** Natália Di Pace Gomes

Endereço: Rua Alvino de Farias Pimentel, 35, Itararé, Campina Grande, PB.

Telefone: (83) 8715-2259 (83) 3332-4545

Redes Sociais: Twitter @nataliadipace

Facebook.com/natalia.dipace

Instagram @nataliadipace

Email: nataliadipace@yahoo.com.br

Natália Di Pace, 22 anos, é estudante universitária de Administração de empresas da UFCG e de Direito da UEPB, estagiária do escritório J Rivaldo Representações de confecções e ex-intercambista em Toronto, Canadá. Desde criança ajudava os pais nas lojas de confecções, na adolescência, empreendia na escola vendendo peças de confecções provenientes das representações que os pais detinham para poder viajar com seu próprio dinheiro. Apaixonada por moda, *e-commerce*, redes sociais e *t-shirts*, viu uma oportunidade no mercado feminino de roupas e há oito meses tornou-se sócia-fundadora da Maná T-shirts.



**Sócia 2:** Maria Cecília Braga Ramos

Endereço: Joaquim José do Vale, 197, Jardim Tavares, Campina Grande, PB.

Redes Sociais: Facebook.com/MariaCeciliaBragaRamos

Instagram @mceciliabr

Email: mcbraga\_@hotmail.com

Maria Cecília, 21 anos, estudante universitária de Engenharia Civil da UFCG. Desde cedo, influenciada pelos negócios da família, desenvolveu o espírito empreendedor, comercializando tecidos e roupas nas empresas e sempre trazendo inovações para estas. Apaixonada por moda, blogs, redes sociais, *e-commerce* e empreendedorismo, apreciou logo de início a ideia da Maná T-shirts e tornou-se há 8 meses sócia-proprietária da mesma.

### **1.3 Dados do empreendimento**

Nome: Maná T-Shirts

### **1.4 Missão da empresa**

Desenvolver, produzir e comercializar moda, visando a satisfação e autoestima das mulheres brasileiras.

### **1.5 Setor de atividade**

A empresa enquadra-se no setor Têxtil.

### **1.6 Forma jurídica**

Atualmente está formalizada como “Microempreendedor individual”.

CNPJ 17.404.667/0001-52.

### **1.7 Enquadramento tributário**

Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar no máximo até R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. O MEI também pode ter um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria.

A Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um MEI legalizado. Entre as vantagens oferecidas por essa lei está o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o que facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais. Além disso, o MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL). Assim, pagará apenas o valor fixo mensal de R\$ 34,90 (comércio ou indústria), R\$ 38,90 (prestação de serviços) ou R\$ 39,90 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS. Essas quantias serão atualizadas anualmente, de acordo com o salário mínimo. Com essas contribuições, o Microempreendedor Individual tem acesso a benefícios como auxílio maternidade, auxílio doença, aposentadoria, entre outros.

No futuro, acredita-se que a forma tributária mais adequada será a de Sociedade Limitada, uma vez que a empresa é formada por duas sócias. Enquadrar primeiramente como microempreendedor individual foi só uma questão paliativa para poder ingressar com mais força no mercado.

## 1.8 Capital social inicial

	<b>Nome do Sócio</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>% de participação</b>
Sócio 1	Natália Di Pace	300,00	50%
Sócio 2	Maria Cecília	300,00	50%
<b>Total</b>		<b>600</b>	<b>100%</b>

## 1.9 Fonte de recursos

A abertura da empresa se deu através de recursos próprios.

## 2 ANÁLISE DE MERCADO

Identificando a importância da análise de mercado como sendo um dos componentes do plano de negócios relacionado ao marketing da empresa, apresenta-se aqui o entendimento da empresa com relação aos seus clientes, concorrentes, o mercado e as peculiaridades do mercado em que irá atuar.

Dessa maneira, afirma-se que esta análise permite conhecer de perto o ambiente aonde o produto será encontrado, permitindo dessa maneira um planejamento mais assíduo, diminuindo assim o risco do negócio.

### 2.1 Estudo dos clientes

Por se tratar de uma empresa de produção, a escolha da clientela foi extremamente necessária. A Maná T-shirts, produz moda para as mulheres, englobando a faixa etária dos 15 aos 30 anos, ou seja, adolescentes e adultas.

Verifica-se que a escolha do público foi realizada por meio da identificação de características próprias da faixa etária, na qual se encontram mulheres mais atentas com a moda, consumistas e preocupadas com a aparência. Porém, por tratar-se do setor de confecções, isso pode variar, pois estamos lidando com gosto pessoal das clientes, o que leva a refletir que pessoas mais velhas caso gostem, passem a usar esse produto. Verifica-se que essas clientes estão sempre buscando no mercado o que há de mais moderno e *fashion* para assim ficarem atualizadas com o mundo da moda. Verifica-se também que estas não procuram apenas moda, mas também produto diferenciado e com qualidade. Outro ponto a ser levado em consideração nesse quesito é o fato da Maná, por ser *t-shirts*, teve como ponto principal a diferenciação na elaboração destas, pois as clientes podem encontrar em qualquer loja esse tipo de produto, então, a Maná, estudando as clientes, deslumbrou que estas queriam uma *t-shirt* diferenciada, a qual vestida estaria linda da universidade até a balada.

Sendo assim, fica caracterizado que a clientela Maná são mulheres jovens atentas com a moda, especialmente com os *blogs* de moda. O perfil da clientela Maná são estudantes do ensino médio, universitárias, “*workaholics*”, badaladeiras e com bastante personalidade.

Em suma, o perfil de cliente são as “*Itgirls*”, este é um termo utilizado para se referir a mulheres, geralmente muito jovens, que, mesmo sem querer, criam tendências, despertam o interesse das pessoas em relação ao seu modo de vestir, de andar, pensar ou ser. As “*it girls*” têm via de regra o que muitos chamam de “carisma”, algo que atrai a atenção para elas. Sua característica mais determinante é serem incomuns, destacarem-se das pessoas comuns e provocar interesse, a ponto de outras pessoas passarem a copiar seu jeito de vestir, falar e/ou agir. Normalmente as “*it girls*” comportam-se de maneira irreverente e despertam a curiosidade das pessoas sobre o seu modo de vida.

Do que essas *it girls* gostam? Como elas desejam ser tratada? O que faz com que elas sejam fiéis clientes? Questões como essas formularam as políticas estratégicas da Maná. As resposta são simples: Primeiro são viciadas em redes sociais, segundo apaixonadas por fotos, gostam de serem evidenciadas e de terem sua beleza e estilo sempre em evidência. Então, a Maná fideliza suas clientes proporcionando tudo isso, posta-se fotos de clientes usando as *tshirts* em viagens e festas, elogiando o modo de se vestir, o look do dia. Envia-se email agradecendo a compra e desejando a produção de *looks* lindos. Desta forma, as *it girls*, estão sempre acompanhando a Maná e, o mais importante, comprando e divulgando a Marca.

## 2.2 Estudo dos concorrentes

**Tabela 4** – Concorrentes da empresa.

EMPRESA	QUALIDADE	PREÇO	VARIEDADE	LOCALIZAÇÃO
Maraistees	Boa	R\$ 130	Média	João Pessoa
Aluska Brasileiro	Boa	R\$ 99	Alta	Natal
Cheap & chic	Alta	R\$ 119	Alta	São Paulo
Use Huck	Alta	R\$ 69	Alta	Rio de Janeiro
Uberbrasil	Boa	R\$ 99	Média	Fortaleza
Carolass	Alta	R\$ 99	Alta	Uberlândia
Carmensitas	Boa	R\$ 96	Média	São Paulo
Lov design	Alta	R\$ 79	Alta	Maceió

Rock di saia	Boa	R\$ 129	Alta	Salvador
Top Shirts	Boa	R\$ 129	Alta	Sorocaba

**Fonte:** Pesquisa direta (2013).

Verifica-se que existe um alto número de concorrência, além de que esse mercado de *t-shirts* está se caracterizando como um mercado *online*, no qual esse produto é amplamente encontrado no *e-commerce* e nas redes sociais, sendo assim, a concorrência é extrema, pois não há limites para tal, uma vez que o mercado virtual é amplo, dinâmico e globalizado. Esta concorrência é, portanto, direta, influenciando significativamente na linha de produção e vendas, pois, a disputa pelo cliente não é somente com o mercado regional e sim com o nacional, visto que existem empresas do mesmo gênero em todo o Brasil e que, como a Maná, vendem online, abrangendo um número incalculável de clientes.

A busca pela exclusividade e a criação de um conceito único é o objetivo de todas as empresas, afinal este é o que difere a mesma das demais no mercado. Quando se fala de moda, o conceito é ainda mais essencial, portanto, faz-se necessário criar uma marca que desperte nas pessoas o desejo de tê-las não só como uma grife, mas como um estilo de vida. Desta forma, a Maná oferece diferentemente dos seus concorrentes uma variação mensal de modelos, trabalhando com um novo conceito de empresa de modas, o conceito “*Fast Fashion*”. Com uma veia inovadora, rápida, louca e criativa, a Maná pretende estar presente na vida de todos aqueles que comungam do seu estilo de vida.

### 2.3 Estudo dos fornecedores

A Maná é uma empresa que terceiriza a produção, esta desenvolve o design e modelagem e envia para produção, porém esta não fabrica as peças, ela terceiriza toda sua demanda e esse é um dos diferenciais da empresa.

Primeiramente é realizado o designer das peças, um profissional da área desenvolve juntamente com as sócias a ideia da coleção, a partir daí são definidos a quantidade de modelos, as malhas a serem utilizadas e as variações de cores, tudo isso em conjunto com o conceito da coleção, que também é desenvolvido em conjunto com o *designer*, visto que este é responsável por todo o material gráfico e produção de modo das coleções.

A terceirização continua no processo produtivo, uma vez que a costura, a estamparia e a etiquetagem das peças são produzidas por empresas externas, trata-se de um serviço adquirido. Desta forma, um dos nossos fornecedores é a “facção de costura”, comunidades formadas por um grupo de cinco costureiras com o intuito de produzir em grandes quantidades.

Outro fornecimento é o serviço de serigrafia, na qual é realizado pela empresa “Mano a Mano”, onde o atendimento e a pontualidade na entrega dos serviços colaboram para uma boa relação.

O outro fornecedor e, por vezes de maior importância, é a Matesa Têxtil, produtora de malhas, a empresa compra diretamente a fábrica, o que proporciona um ganho real na lucratividade, devido ao menor custo, isso devido ao networking das sócias com o representante da Matesa.

Os fornecedores das embalagens são duas empresas, uma de sacolas plásticas localizada no centro da cidade e a segunda é a Gráfica Agenda, a qual disponibiliza o material de etiquetagem, último processo realizado antes da venda das Manás.

### **3 PLANO DE MARKETING**

O modo que as empresas atingem seus objetivos é conhecido como estratégia. Sendo assim, com os desejos declarados, como expandir participação de mercado, lançar novos produtos, atingir aumento de vendas e assim por diante são os meios pelos quais uma empresa alcançará seus objetivos de lucro. A maná pretende investir em ferramentas e estratégias que façam com que o consumidor interaja com a marca no momento em que a consome. Serão desenvolvidos aplicativos que permitirão a montagem da sua própria camisa e o envolvimento do consumidor na criação das coleções. Com um conceito que carrega modernidade, a Maná investirá em campanhas ousadas e que chamem a atenção, como é o caso da coleção “*GoMad! Awaken your crazy side.*” Que teve como objetivo fazer a Maná transmitir seu conceito para a sociedade.

O *Benchmarking* é uma estratégia que tem como base copiar práticas bem sucedidas de empresas do mesmo segmento ou não em diversos aspectos mercadológicos, sejam eles de marketing, distribuição ou gestão. O *Benchmarking* que será utilizado no planejamento da Maná será o *Benchmarking* Funcional, este que se caracteriza pela

inspiração em práticas funcionais de empresas que não atuam no mesmo segmento e é focado em um único aspecto, no caso da Maná a inspiração vem da Farm e ChilliBeans em termos de conceito e marketing, estilo de publicidade e modernidade.

*Fast Fashion*, moda rápida unida a tendência, estratégia para ampliar as vendas adotadas inicialmente pelas gigantes Zara e H&M na década de 80. No caso da Maná é uma estratégia interessante para alimentar um público jovem e ávido por inovação. Com o *Social Media Marketing* como uma das principais ferramentas, a implantação do *Fast Fashion* é ainda mais convergente para o sucesso. As coleções serão mensais, com círculos criativos e contínuos, para não cair na mesmice, sempre atraindo a curiosidade e o desejo por parte dos clientes. Investir em “*Trend Hunters*” ou caçadores de tendências, que nesta marca são as próprias sócias, uma vez que são apaixonadas por moda e fazem questão de trabalhar nessa parte do processo. Investir no *Fast Fashion* de Luxo, associando-se com grandes marcas e lojas pelo Brasil, oferecendo coleções e *tshirts* criadas exclusivamente para datas e/ou eventos especiais.

### **3.1 Preço**

#### **3.1.1 Preço do Varejo**

Qualquer modelo é comercializado por 69,90 reais, podendo ser dividido em até três vezes sem juros em todos os cartões através da loja virtual. E esse é o preço mínimo exigido para o cliente de atacado revender. Como já foi demonstrado, a Maná é a t-shirt com melhor custo-benefício do Brasil.

#### **3.1.2 Preço do atacado**

Política para vendas em atacado:

- A pesquisa cadastral é o primeiro passo, no qual se verifica a estrutura da loja e os antecedentes bancários;
- O pedido mínimo deve ser de 20 peças, o sistema de venda é o de “pronta-entrega”, no qual o atacadista seleciona as peças e suas respectivas quantidades e recebe automaticamente, a Maná trabalha com pedidos sob encomenda;
- O pagamento é realizado apenas à vista (depósito bancário ou transferência).;

- Valor unitário R\$40,00 (esse valor é negociado apenas de acordo com a quantidade de peças no pedido);
- O frete é realizado através do PAC ou Sedex do correios, custo por conta do comprador;
- O valor mínimo para revenda é R\$ 69,90.

Toda coleção nova é primeiramente disponibilizada para os clientes atacadistas, através de email, *site* e redes sociais, como demonstrado na figura abaixo:

**Figura 2** - Preview para atacadistas.



**Fonte:** Pesquisa direta (2013).

Um dos diferenciais da Maná se trata da divulgação dos clientes do atacado, através das vitrines virtuais, que são as redes sociais já mencionadas e também pelo *site*, onde existe uma parte reservada com os contatos de todos os revendedores, loja por loja. O cadastro desses clientes é imprescindível para a formação de um banco de dados completo, contemplando dados da pessoa jurídica e todas as transações já realizadas com a empresa, pois com isso, toda coleção será previamente enviada por email, aumentando assim o potencial de vendas. Atualmente existem seis clientes sendo atendidos pela empresa. Conforme a tabela 5.



**Tabela 5** - Tabela clientes de atacado.

<b>Nome Fantasia</b>	<b>Endereço</b>	<b>Telefone</b>
Nane Store	Av. Edson Ramalho, 445 Loja 101 – Manaíra. João Pessoa - PB	(83) 3031-0217
Mood Store	Rua Maciel Pinheiro, 86 – Centro. Campina Grande - PB	(83) 3322-3951
Tippo	Rua Bossuet Wanderley, 88 – Centro. Patos - PB	(83) 3422-2527
Ana Lúcia Modas	Rua Dom José, 31 – Centro. Garanhuns – PE	(87) 3762-1972
Alacoque	SCLN, 215, bloco C, loja 25. Brasília – DF	(61) 3272-6847
Maria Diva	Rua Alvares Cabral, bairro do Comércio. Salvador - BA	(71) 3488-9515

**Fonte:** Pesquisa Direta (2013).

### 3.2 Estratégias promocionais

O escritório de vendas Maná é online, sendo assim, as estratégias promocionais são focadas nas redes sociais da Marca, tanto no *facebook* como no *instagram*, fazendo com que o cliente e a marca interajam diretamente.

#### 3.2.1 Sorteios para divulgação da marca

As promoções são realizadas de dois em dois meses, com o intuito de divulgar a marca através de *likes* e compartilhamentos, ganhando assim futuros clientes. Realiza-se dois tipos de promoções, o primeiro em conjunto com *blogs* de moda, os quais tem recebido um *feedback* alto e o segundo através das mídias sociais próprias da Maná.

**Figura 3** - Sorteio no Instagram @dicasdeamiga.



Fonte: Pesquisa direta (2013).

**Figura 4** - Sorteio no Instagram @rafaelagalvao.



**Figura 5** - Sorteio Maná.



Fonte: Pesquisa direta (2013).

### 3.2.2 Promoções

Para a Maná, empresa que preza pelo conceito “*fast fashion*”, a estocagem de produtos é desvantagem, gerando custo elevado, uma vez que a rotatividade de produtos é alta, necessitando sempre ter o mínimo de estoques. Desta forma, reduções de preços, as verdadeiras “promoções” são a política estratégica utilizada para gerir e reduzir os estoques. Porém, estas promoções só acontecem depois de 20 dias da coleção lançada e uma semana antes da coleção nova ser disponibilizada para venda. Abaixo, temos imagens de promoções Maná.

**Figura 6** – Promoção 01.



Fonte: Pesquisa direta (2013).

**Figura 7** – Promoção 02.



Fonte: Pesquisa direta (2013).

### 3.3 Estrutura de comercialização

Atualmente a Marca comercializa seus produtos unicamente pelo *e-commerce* [www.manatshirts.com.br](http://www.manatshirts.com.br), porém toda sua divulgação é realizada através de duas redes sociais, o facebook e o instagram da marca, que juntos possuem mais de 4000 seguidores em menos de um ano de empresa. É importante ressaltar que a loja virtual só se concretizou no mês de março de 2013, anteriormente toda a comercialização era realizada através destas redes sociais.

### 3.4 Estratégia de divulgação

#### 3.4.1 Campanhas Maná

A divulgação da Maná vai ser realizada através das campanhas das coleções, realizado em etapas. A primeira é a do “*preview*”, no qual serão utilizadas imagens e frases de efeito para anunciar que vem nova coleção em alguns dias. A segunda é a exposição do *lookbook*, também chamado de catálogo, contendo a apresentação da campanha e os produtos. A terceira é a campanha ser exposta em todas as localizações, convidando o cliente para a compra, a quarta e última etapa da campanha é a promoção, onde anunciamos os produtos em promoção para liquidar e finalizar a campanha.

A campanha “Go Mad!” é a campanha que formenta a entrada da maná no *e-commerce*, apresentando a marca e a coleção para todo o público alvo, iniciando assim o início da [manatshirts.com.br](http://manatshirts.com.br). Abaixo temos imagens retratando a campanha que introduziu a empresa no comércio eletrônico em março de 2013. Teasers para divulgação e padronização das redes sociais:

**Figura 8** - Teaser Go Mad 01.



**Fonte:** Pesquisa direta (2013).



**Figura 9** - Teaser Go Mad 02.



Fonte: Pesquisa direta (2013).

**Figura 10** - Teaser Go Mad 03.



Fonte: Pesquisa direta (2013).

O Lookbook da campanha GO MAD, escolhido para introduzir a marca no *e-commerce*, contempla o histórico, o perfil das criadoras e o conceito da Maná, representando nos estilos das fotos e estampas dos produtos o dna da empresa. Segue como apêndice para melhor visualização.

### 3.4.2 Blogs

Existe parceria com 2 blogs de moda, o “Fútil nunca inútil” de Mirela Lira e o “Closet Open” de Rafaela Galvão, os dois são da Paraíba, um de Campina Grande e outro de João Pessoa. Nos blogs elas demonstram o produto com looks feitos com as t-shirts, colocam nosso contato e em troca elas escolhem uma das t-shirts, agregando valor aos produtos, uma vez que o mundo fashion atual encontra-se totalmente “blogueiro”, no qual a regra é clara: “Se a blogueira usa, a marca vende!”. Como exemplos têm grandes

empresas como a Audi, que patrocina blogueiras com carros novos só para elas usarem e tirarem fotos em seus carros.

**Figura 11** - Blogger Rafaela Galvão.



Fonte: Pesquisa direta (2013).

**Figura 12** - Blogger Mirella Lira.



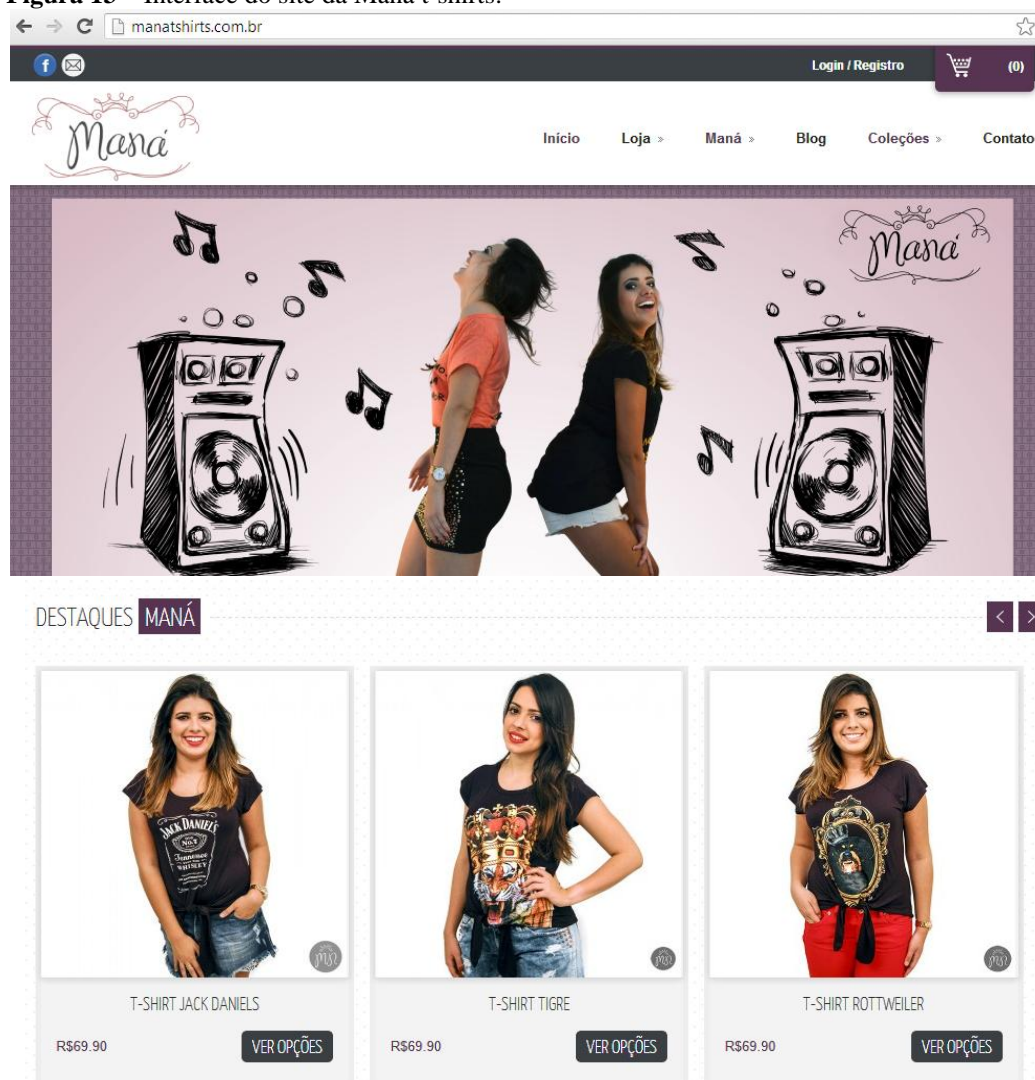
Fonte: Pesquisa direta (2013).

### 3.5 Localização do negócio

O negócio tem localização *online*, onde é possível encontrar todo o catálogo, através do *e-commerce*, *facebook* e *instagram*, o que diminui os custos operacionais e aumenta a cartela de clientes. Nossa vitrine, portanto, é virtual.

1. [www.manatshirts.com.br](http://www.manatshirts.com.br), *e-commerce*, loja virtual, vitrine para o mundo, ou qualquer outra designação que o nosso cliente desejar, afinal é o nosso “cantinho”, onde o cliente “entra” nem que seja só pra dar uma olhadinha.

**Figura 13** – Interface do site da Maná t-shirts.



**Fonte:** Pesquisa direta (2013).

2. [Facebook.com/ManatShirts](https://www.facebook.com/ManatShirts), nossa fanpage, onde se convida os clientes para conhecer, curtir e compartilhar a marca. Se trata do porta-voz com a maior rede social do mundo.



**Figura 14** – Interface do facebook Maná t-shirts.

www.facebook.com/ManáTShirts

**Maná T-Shirts**  
1.765 curtiram · 29 falando sobre isso

Vestuário  
www.manatshirts.com.br

Sobre

Status Foto / Vídeo + ofertas e eventos

Maná T-Shirts, compartilhe o que está acontecendo

**Maná T-Shirts**  
Sexta

Mais um look diretamente de Salvador - Bahia. A maná adora.  
#manátshirts #tshirt #lookdodia

Milene Rocha  
Como faço para entrar em contato com vcs? aguardo respos...  
2 · 15 de abril às 17:10

Bruna Jordão  
O site esta em construção? Não consigo ver o conteudo.  
3 · 7 de abril às 21:08

Jéssica Félix  
Tô tentando fazer uma compra no site da Maná, e não tô co...  
1 · 2 de abril às 11:10

Butique Rota Brasil  
Lindas as peças de vocês, ótimo bom gosto. Básico sempre ...  
1 · 27 de março às 21:38

**Maná T-Shirts**  
Quinta

Fonte: Pesquisa direta (2013).

3. Instagram: @manatshirts, a nova rede social, disponibilizada apenas em dispositivos móveis e febre mundial, também tem Maná. Neste meio de comunicação se utiliza as *hashtags*, palavras colocadas depois do símbolo #, sinalizando unindo através das *hashtags* fotos com o mesmo tema. Neste caso é usada a *hashtag* #manátshirts, que redireciona as fotos automaticamente para o site, bem como localiza as clientes que utilizam essa *hashtag* quando usam os produtos, viabilizando assim a visualização e permanente divulgação da marca.



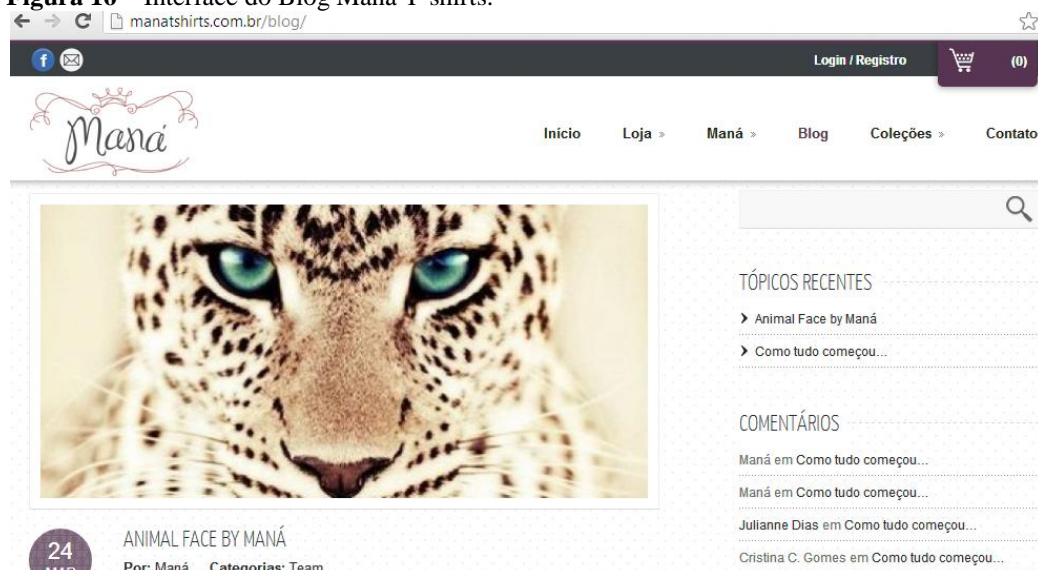
**Figura 15** – Interface Instagram Maná t-shirts.



Fonte: Pesquisa direta (2013).

4. Blog Maná [www.manatshirts.com.br/blog](http://www.manatshirts.com.br/blog), nesta localização é possível encontrar posts que representam o estilo da marca, bem como as inspirações e todo o diário das coleções, mais um local onde é possível coordenar, conhecer e interagir com os clientes. Coordenado e redigido pelas sócias proprietárias.

**Figura 16** – Interface do Blog Maná T-shirts.



Fonte: Pesquisa direta (2013).

## 4 PLANO OPERACIONAL

### 4.1 Escritório de vendas da empresa

Pensando na evolução da empresa, há uma procura de formalizar um escritório, é um plano futuro que necessita de planejamento e discussão entre as sócias, porém já estão estudando essa possibilidade.

### 4.2 Necessidade de pessoal para o escritório

Tabela 6 – Necessidades da empresa.

<b>Cargo – Função</b>	<b>Qualificações Necessárias</b>
1 secretária	Experiência com planilhas, finanças e negociação via internet.

Fonte: Pesquisa direta (2013).

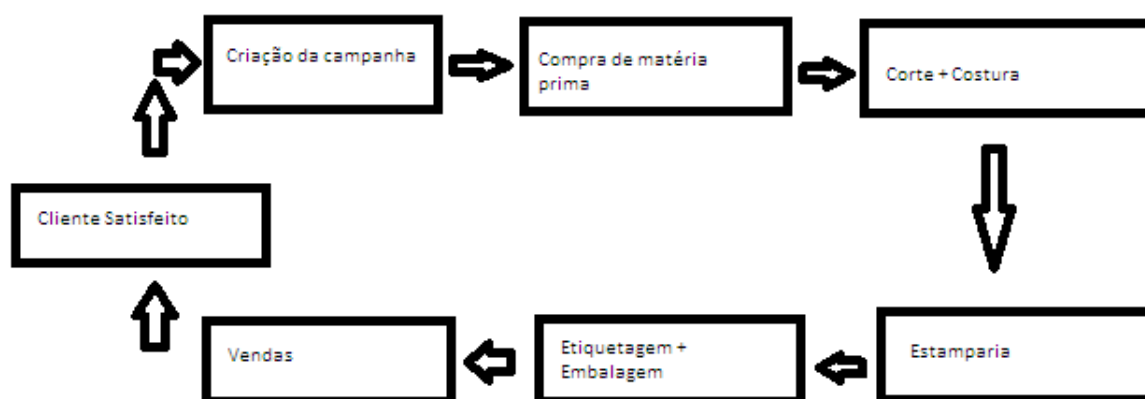
### 4.3 Capacidade produtiva

A Maná consegue produzir em média 500 t-shirts por mês.

### 4.4 Processos operacionais

O processo operacional, como já foi citado, é todo terceirizado, cabendo às sócias somente a participação na criação das campanhas e a sua comercialização. Abaixo segue imagem do processo de produção Maná, contemplando desde a criação até o momento que o cliente se satisfaz com a compra. Este processo dura em média 20 dias, depende da disponibilidade das empresas contratadas, neste ponto a Maná precisa se aprimorar mais, para no futuro ter a própria indústria, a fim de ter maior controle sobre produção.

Figura 17 - Processo operacional.



Fonte: Pesquisa direta (2013).

## 5 PLANO FINANCEIRO

### 5.1 Material necessário

O material necessário é basicamente composto por malhas (flame e viscolycra), etiquetas e embalagem. Materiais disponíveis pela empresa, o restante do material é todo terceirizado, como linhas e material de estamparia. A quantidade destes é diretamente proporcional a quantidade de peças. Foram encomendados, etiquetas e cartões de visitas especialmente para o lançamento do *e-commerce*, como demonstrados a seguir:

Figura 18 - Etiquetas.



Fonte: Pesquisa direta (2013).

**Figura 19** - Cartões de visita Maná.

**Fonte:** Pesquisa direta (2013).

## 5.2 Entradas

As entradas foram realizadas uma única vez, no capital social da empresa, que conseqüentemente com o decorrer do negócio foi complementado com as primeiras entradas referentes às vendas constituindo o capital de giro da empresa. As duas primeiras coleções teve toda a lucratividade retida para a construção do capital de giro. Só a partir da terceira que as sócias retiraram porcentagens, 20% para cada. Desta forma foi possível formar capital para formentar o negócio e ampliá-lo, visto que a coleção inicial foi de 40 peças e que as atuais são em média 500 peças.

## 5.3 Tabela de custo

A tabela de custo demonstrada é baseada na produção de uma coleção de 500 peças.

Tabela 7 – Custos da empresa.

ITENS	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO R\$	VALOR TOTAL R\$
Designer + Fotografia	Pacote completo	2.000,00	2.000,00
Malha	4 peças de malha	800,00	3.200,00
Estampas	500 estampas	4,00	2.000,00
Costura	500 costuras	6,00	3.000,00
Embalagem	1 kg	50,00	0,00
Etiquetas	500	1,00	500,00
<b>TOTAL</b>			<b>10.750,00</b>

<b>Custos Adicionais</b>	<b>Montante</b>
Distribuição dos lucros	20% para cada sócia
Formação do capital de giro	40% do total de vendas
Custo por peça em média	R\$ 30,00
Custo da coleção em média	R\$ 15.000,00

Fonte: Pesquisa direta (2013).

Lucro por peça no varejo: R\$ 39,90 – Margem de lucro girando em 130%

Lucro por peça no atacado: R\$ 10,00 – Margem de lucro girando em 35%, aqui ganha-se na rotatividade e volume.

## 6 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Na página seguinte pode-se ver a análise da matriz F.O.F.A em relação a empresa Maná t-shirts (Figura 20).

Figura 20 – Análise da matriz F.O.F.A.

		Fatores Internos	Fatores Externos		
Pontos Fortes		Preço/qualidade do produto final competitivo.	Aproveitar o momento das redes sociais para divulgar a Maná.	Oportunidades	
		Propaganda com mínimo custo em blogs que divulgam a moda das tshirts.	Agregar valor através de eventos e feiras de moda		
		Parceria direta com o fornecedor principal e assim mercadorias com menos custos.	Incentivo do governo para com novas empresas.		
			Cursos oferecidos pelo Sebrae para aprimoramento da empresa e das gestoras.		
Pontos Fracos		Custo de escritório tendente à zero.		Ameaças	
		Dependência da disponibilidade das empresas terceirizadas para a confecção dos produtos.	Alta carga tributária do setor.		
			Dependência da tendências de moda, as quais mudam rapidamente.		
			Grandes empresas produzirem o mesmo produto com menores custos e assim vender mais barato que a Maná.		
		Falta de Investimento de terceiros sendo preciso dispêndio de recursos financeiros próprios.			
		Limitação de visualização da qualidade do produto por parte dos clientes, em vista do produto ser "made in Paraíba"			
	Concorrência com alto poder aquisitivo e consequente facilidade para investimento de capital em inovação na produção.				
	Falta de um planejamento financeiro mais estruturado.	Concorrência com alto poder aquisitivo e consequente facilidade para investimento de capital em inovação na produção.			
	Inexperiência das gestoras				

Fonte: Pesquisa direta (2013)

## **7 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO**

Tendo em vista as propostas de empreendedorismo, marketing, público alvo, tendências do *e-commerce*, atualização com o setor têxtil e todas as outras condições favoráveis ao empreendimento, acreditamos que essa é uma proposta viável de continuar acontecendo, pois este plano contempla o crescimento deste negócio que ainda não contemplou 1 ano de história.

O produto é de alta aceitação no mercado e mostrando sua viabilidade econômica, confiamos nesta proposta de empresa como uma oportunidade de crescimento para as empreendedoras e para Campina Grande.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo apresentado, fica explícito para todos os leitores o quanto é interessante, apaixonante e motivador a abordagem do empreendedorismo aliada com a inovação do sistema *e-commerce*, considera-se um estudo moderno e novo, visto que aliou esses dois temas a prática em si, através do plano de negócios e tudo isso realizado para uma marca de moda feminina. Esta abordagem pode e deve apoiar todos os empreendedores que queiram se arriscar neste mercado, contribuindo para com a base teórica deste, bem como incentivando-o ao exercício da atividade empreender.

O estudo contemplou os objetivos específicos ao qual se propôs, apresentando caminhos para a inserção da Maná no mercado eletrônico, definindo as modalidades de venda e relacionamento com clientes, definindo as estratégias promocionais, a política de marketing e a produção *fast fashion*. Alcançando, portanto, o objetivo geral, desenvolvendo um plano de negócios para a empresa Maná com o intuito de propiciar a inserção da mesma de forma planejada e coordenada no *e-commerce*.

Compreendeu-se ainda que o presente estudo denota novas possibilidades de abertura de empresas, uma vez que a empresa aqui demonstrada teve origem nas redes sociais e só depois foi formalizada, afirmando assim, a inovação do mercado mundial, onde a internet deixa de ser apenas um meio de entretenimento transformando-se em uma poderosa plataforma de negócios.

O caso ainda expõe pontos fracos, os quais a Maná precisa procurar soluções o quanto antes, a primeira e maior é a gestão financeira, onde as sócias proprietárias não dominam e necessitam de uma consultoria e acompanhamento para melhor gerir, logo indica-se ter maior atenção e enfoque neste quesito para não sofrer problemas futuros. A segunda falha refere-se a gestão não ser tão estrategicamente planejada, entende-se que o motivo é o curto tempo de vida da empresa, porém tal característica precisa ser o quanto antes analisada para que não se torne um obstáculo para o crescimento e evolução da Maná.

Por fim, fica evidente a necessidade de melhorias na empresa, através de cursos, treinamentos e consultorias na área que proporcionem atualização constante da forma de gestão, além de permanente conhecimento e pesquisa no ramo da moda com participação em feiras, workshops e viagens sempre em busca de aprimorar e evidenciar a Maná no mercado *fashion*.



## REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, VICENTE. **Planos de marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

\_\_\_\_\_. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J.; ZACHARAKIS, A.; SPINELLI, S.. **Plano de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**. 2. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FACHIN, ODILIA. **Fundamentos de Metodologia**. 3 ed, São Paulo: Saraiva, 2001.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FELIPINI, DALTON. **Empreendedorismo na Internet: como encontrar e avaliar um lucrativo nicho de mercado**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

FILION, L. J. **Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares**. Revista de Administração. São Paulo, v. 7, n.3, p 2-7, jul/set, 2000.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo, V. 34, 1999.

\_\_\_\_\_. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas. v. 39, n. 4, pp. 6-20, out/dez.1999a.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos de pequenos negócios.** Revista de Administração. São Paulo, v. 34, n. 2, p 05-28, abril/junho, 1999b.

\_\_\_\_\_. **Visão e relações:** Elementos para um metamodelo empreendedor. Revista de Administração de empresas. São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov/dez.1993.

\_\_\_\_\_. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial:** Identifique uma visão e avalie seu sistema de relações. Revista de Administração. São Paulo, v. 31, n. 3, p.63-71, jul/set, 1991.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** 7 ed. São Paulo: Bookman, 2009.

<http://www.brasil.gov.br/empreendedor> acesso em 18 de abril de 2013.

<http://www.ebitempresa.com.br> acesso em 17 de abril de 2013.

<http://www.fazenda.mg.gov.br> acesso em 19 de abril de 2013

<http://www.spempreendedorismo.pt/> acesso em 18 de abril de 2013.

KOTLER, PHILIP. **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.  
LAZZARINI, S. G. **Empresas em Rede.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LENZI, F. C.. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte:** um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. Tese de doutorado da Universidade de São Paulo, 2008.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **E-marketing:** o marketing na internet com casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2007.

LUCENA, E. de A. **Como executivos de pequenas empresas varejistas aprendem?** In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD). Salvador, BA. set. 2006.

Marilise Aparecida Granemann do Amaral Branco, Fernando Cesar Lenzi. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, dezembro de 2012.

MACHADO, Francisco Oliveira; SILVA, Josineide Santos da. **O Empreendedor sob diversos pontos de vistas:** um caso no setor de alumínio e acrílico em Recife/PE. ANPAD. 2011

\_\_\_\_\_.; AHLSTRAND , B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro para a selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, Vinicius Farias. **Processo de formação de estratégias em uma organização empreendedora:** o caso da Satélite Distribuidora de Petróleo S.A. Recife: O Autor, 2007.

MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. **Small Business Growth:** Intention, Ability, and Opportunity. Journal of Small Business Management. v. 41, n. 4, pp. 417-425, oct, 2003

OLIVEIRA, S. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

ROBBINS, STEPHEN Paul. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio.** Brasília: SEBRAE, 2007.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil, outubro, 2011.** Acesso através da [www.bibliotecasebrae.com.br](http://www.bibliotecasebrae.com.br) em 17 de abril de 2013.

Suzete Antonieta Lizote, Jeferson Lana, Cledir Orlandi, Márcio Pires Camargo. **Empreendedorismo:** uma investigação empírica acerca das relações entre competências empreendedoras e conduta intraempreendedora.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. **Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro:** Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. Revista de Administração Contemporânea. vol. 1, n. 1, jan/abr 1997. pp. 105-127.

VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. **Empreendedorismo, Inovação e Redes:** uma nova abordagem. Revista de Administração de Empresas Eletrônica. v. 7, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212 p.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A - LOOKBOOK DA MANÁ T-SHIRT





## A Marca

Símbolos e protagonistas da Economia Criativa e da Moda Fast-Fashion, as jovens Maria Cecília (21) e Natália Di Pace (22) criam em agosto de 2012 com paixão pela moda e muita criatividade, a Maná T-Shirts. Empresa que tem sua trajetória iniciada na produção de 40 unidades das primeiras "Manás" (nome carinhosamente dado as t-shirts pensadas e desenvolvidas pela marca), as quais foram vendidas em menos de 48 horas. A partir daí a marca entra num enorme vértice de crescimento, conseguindo em um curtíssimo espaço de tempo obter uma quantidade expressiva de fãs, seguidores e adeptos ao conceito da marca. Trazendo sempre em suas coleções estampas criativas, irreverentes e ousadas, a Maná t-shirts faz cada vez mais parte do cotidiano das jovens descoladas e bem nascidas da sociedade.



## A Coleção:

Viver a vida do seu jeito acompanhada do melhor estilo Maná é o intuito da coleção God Mad! Awaken your crazy side, que pretende despertar nas adeptas do nosso estilo o desejo de viver a vida de um jeito louco e cool. Portanto cante, chore, ria, pule ...faça o que quiser, pois chegou a hora de despertar seu lado crazy!

Go Mad! Awaken your crazy side – Fast Collection Fevereiro 2013

## Quem Faz?



Natália Di Pace

22 anos, graduanda em administração de empresas pela UFCG e direito pela UEPB. Exchange Student em Toronto, Canadá (2012). Apaixonada por tudo que envolve negócios, networking, redes sociais e empreendedorismo. Turista Obsessiva Compulsiva, viciada em uma bolsa nas costas e um bilhete aéreo na mão. Workaholic. Católica. Chicleteira. Otimista ao extremo e curiosa por natureza. Maná para mim é mais que nossa marca, é nossa menina de ouro!



Maria Cecilia

21 anos, graduanda em Engenharia Civil pela UFCG, amo empreender uma nova idéia, extremamente ansiosa, para alguns louquinha, mas sou mesmo boladona pelo funk. Amo viajar, e conhecer novas pessoas. Curto a folia, e sou tiête do Chiclete. Me empolgo em tudo que faço, sempre efusiva. Nem sempre meço as palavras. A Maná chegou como crescimento em minha vida profissional. Aprendo todos os dias, com o maior gosto. Pois MA + NA é a junção de trabalho feito com dedicação e carinho.



























# Ficha Técnica

Fotografia  
Naína Veríssimo e Túlio Lacerda

Modelos  
Maria Cecília e Natália Di Pace

Make e Hair  
Salão Léa Honorato

Direção de Arte  
Eldon Oliveira

Agência  
be. Criativos

# Go Mad

*"Awaken Your Crazy Side"*

Mana