

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
CÂMPUS DE JABOTICABAL**

LUIGI PASCHOAL BOMBONATTI

**PLANO DE NEGÓCIOS:
E-commerce - Lojas Letaro**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias UNESP, Câmpus de Jaboticabal, como parte das exigências para graduação em Administração. Jaboticabal – SP.

Orientador: Prof. Adriano dos Reis Lucente

JABOTICABAL -SP
2024

B695p	Bombonatti, Luigi Plano de Negócios - E-commerce Lojas Letaro / Luigi Bombonatti. -- Jaboticabal, 2024 62 p. : il., tabs.
	Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Administração) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal Orientador: Adriano dos Reis Lucente 1. Empreendedorismo. 2. Marketing Digital. 3. E-commerce. 4. Comércio Eletrônico. 5. Dropshipping. I.
	<u>Título.</u> Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Dados fornecidos pelo autor(a).



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Câmpus Jaboticabal



LUIGI PASCHOAL BOMBONATTI

PLANO DE NEGÓCIOS: E-COMMERCE - LOJAS LETARO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Empreendedorismo

Data da defesa: 23/09/2024

☒ Aprovado
☐ Reprovado

Banca Examinadora:


Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente

UNESP – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Câmpus de Jaboticabal

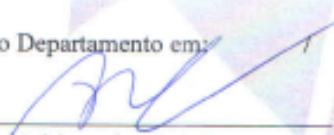

Profa. Dra. Sheila Farias Alves Garcia

UNESP – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Câmpus de Jaboticabal


Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli

UNESP – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – Câmpus de Jaboticabal

Aprovado em reunião do Conselho do Departamento em:


Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente
Chefe do Departamento

RESUMO

O presente plano de negócios visa detalhar o desenvolvimento estratégico do e-commerce Lojas Letaro, com foco na comercialização de produtos que solucionam problemas cotidianos através de soluções criativas e inovadoras, por meio de canais digitais. O objetivo principal é estabelecer um modelo de negócios sustentável, explorando a crescente demanda por compras online no mercado nacional. A estrutura do plano abrange análise de mercado, definição de público-alvo, planejamento financeiro e estratégias de marketing digital, proporcionando uma visão completa para a viabilidade do empreendimento. Os resultados evidenciam o potencial de crescimento sustentado por diferenciação em atendimento e logística eficiente. Conclui-se que o e-commerce Lojas Letaro possui condições de consolidar-se como um player competitivo no setor, oferecendo uma experiência de compra diferenciada e focada na fidelização do cliente.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Marketing Digital; E-commerce; Comércio Eletrônico; Dropshipping.

ABSTRACT

This business plan aims to detail the strategic development of the e-commerce Lojas Letaro, focusing on the commercialization of products that address everyday problems through creative and innovative solutions via digital channels. The main objective is to establish a sustainable business model, leveraging the growing demand for online shopping in the national market. The plan's structure encompasses market analysis, target audience definition, financial planning, and digital marketing strategies, providing a comprehensive view of the enterprise's viability. The results highlight growth potential driven by differentiation in customer service and efficient logistics. It is concluded that the e-commerce Lojas Letaro has the capacity to establish itself as a competitive player in the sector, offering a unique shopping experience focused on customer loyalty.

Keywords: Entrepreneurship; Digital Marketing; E-commerce; Online Commerce; Dropshipping.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Macroambiente e o Microambiente da organização	17
Figura 2 – Fatores Considerados em Análise da Demanda	20
Figura 3 – As cinco forças de Porter	25
Figura 4 – As cinco forças de Porter da Lojas Letaro.	27
Figura 5 – Organograma da Lojas Letaro.....	33
Figura 6 – Anexos III e V do Simples Nacional.....	36
Figura 7 – Business Model Canvas da Lojas Letaro.	38
Figura 8 – Ferramentas de Marketing mix do plano de negócios.	41
Figura 9 – Logotipo da marca Lojas Letaro	43
Figura 10 – Identidade Visual da marca Lojas Letaro.....	43
Figura 11 – Fonte tipográfica da marca Lojas Letaro.....	44
Figura 12 – Aplicações da marca Lojas Letaro	45
Figura 13 – Site da marca Lojas Letaro.....	45
Figura 14 – Redes Sociais da marca Lojas Letaro.....	46
Figura 15 – Fontes de Tráfego da marca Lojas Letaro	50
Figura 16 – Planejamento Redes Sociais da marca Lojas Letaro.....	50
Figura 17 – Planejamento de Vendas da marca Lojas Letaro.....	51
Figura 18 – Custos de Mão de Obra da marca Lojas Letaro	54
Figura 19 – Custos de Mão de Obra durante os 10 anos da marca Lojas Letaro	54
Figura 20 – Fluxo de Caixa de 10 anos da marca Lojas Letaro	56
 Quadro 1 – Análise SWOT do e-commerce Lojas Letaro.....	 23
Quadro 2 – Investimentos da marca Lojas Letaro.....	53
Quadro 3 – Custos Fixos da marca Lojas Letaro	53
Quadro 4 – TMA, Payback, VP, VPL e TIR.....	57

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	9
2	INTRODUÇÃO	10
3	COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	13
3.1	Comércio Eletrônico – Conceitos Correlatos.....	13
3.2	Comércio Eletrônico - Mercado.....	15
4	DIAGNÓSTICO DA EMPRESA EM PLANEJAMENTO	17
4.1	Diagnóstico do ambiente externo.....	17
4.1.1	Macroambiente.....	18
4.1.2	Microambiente.....	18
4.2	Análise da demanda	20
4.2.1	Planejamento Estratégico Empresarial – Análise SWOT	21
4.2.2	Análise SWOT do e-commerce Lojas Letaro	22
4.3	Análise da atratividade da indústria – Modelo das Cinco Forças de Porter. 24	
4.3.1	A Análise das Cinco Forças de Porter na Lojas Letaro	26
4.3.2	Análise baseada nas Cinco Forças de Porter na Lojas Letaro.....	27
5	AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	28
5.1	Matriz de Ansoff aplicada na Lojas Letaro	29
6	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	30
6.1	Produtos ofertados pela Lojas Letaro	30
6.1.1	Serviços ofertados pela Lojas Letaro	32
6.1.2	Estrutura Organizacional da Lojas Letaro	32
6.1.3	Estratégia Legal do Negócio	33
6.1.4	Regime Fiscal.....	35
6.1.5	Missão, Visão e Valores – Lojas Letaro	36
6.1.6	Business Model Canvas – Lojas Letaro	37
7	PLANO DE MARKETING.....	40
7.1	Identidade da Marca da Lojas Letaro.....	42

7.1.1 Slogan e Posicionamento da Marca	46
7.1.2 Estratégia de Praça	47
7.1.3 Estratégia de Promoção	47
7.1.4 Estratégia de Produto	51
8 PLANO FINANCEIRO	52
8.1 Planejamento financeiro da Lojas Letaro.....	53
8.1.1 Investimentos	53
8.1.2 Custos Fixos	53
8.1.3 Custos de Mão de Obra	54
8.1.4 Projeção de Vendas (estimativa de receitas)	54
8.1.5 Fluxo de Caixa	55
8.1.6 Indicadores de Viabilidade	56
9 CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS	60

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho consiste em um plano de negócios da Lojas Letaro, que se trata de um e-commerce que atua de forma 100% online, na área de varejo de diversos tipos e nichos de produtos. Por se tratar de um modelo de negócio 100% digital, isto é, sem estabelecimentos físicos, sem estoques, e, conseqüentemente, poucos custos fixos, as oportunidades de negócio aumentam significativamente para o empreendedor.

Diante do crescimento exponencial do mercado digital, de maneira geral, nos últimos anos, juntamente com o avanço da inovação e suas tecnologias, pode-se afirmar que é um dos cenários ideais para os empreendedores adentrarem ao mundo digital com o objetivo de se construir um negócio próspero e lucrativo.

Ou seja, o modelo de negócio do e-commerce permite que a empresa atue como uma intermediação de negócios entre seus fornecedores e seus clientes finais, permitindo, assim, com que a empresa trabalhe sem estoques, além de não ter que se preocupar com toda a logística de armazenamento, transporte e envio, sendo realizada pelos próprios fornecedores, tornando-se, então, um diferencial.

Dessa forma, o modelo de negócio mencionado é conhecido popularmente no ambiente digital como “DropShipping”, no qual uma empresa (Lojas Letaro) atua como intermediadora de negócios entre seus fornecedores e seus clientes finais. Ou seja, a Lojas Letaro anuncia produtos em seus canais de vendas digitais que serão importados para o Brasil através de fornecedores parceiros; o cliente final compra o produto anunciado pela loja; a loja compra do fornecedor e o fornecedor envia o produto diretamente para o cliente final.

A Lojas Letaro possui como posicionamento ajudar pessoas de todas as idades a descomplicar o cotidiano através de seus produtos que proporcionam soluções criativas e inovadoras. Assim, em sua loja, seus consumidores descobrirão produtos que transformam complicações diárias em simplicidade. Diante disso, o e-commerce está comprometido em simplificar a vida das pessoas, tornando-a mais prática e divertida, proporcionando a diversidade em um único local.

Nesse contexto, para que a Lojas Letaro alcance seus objetivos e potencialize suas estratégias de expansão e consolidação no mercado online, torna-se fundamental a compreensão dos impactos dos avanços tecnológicos e do crescimento do digital.

2 INTRODUÇÃO

O consumo através de comércios eletrônicos no Brasil vem se mostrando em constante crescimento nos últimos anos, sobretudo com o aumento do uso da Internet e das redes sociais pela população. Somente no ano de 2022, o e-commerce no Brasil teve um faturamento de R\$ 179.59 bilhões, cerca de R\$ 18 bilhões a mais em relação à 2021 (ABCOMM, 2022). A projeção para 2023, é que esse valor seja em torno de R\$ 185.7 bilhões, mostrando cada vez mais sua força.

Vale destacar também que grande parte do aumento dos consumidores online veio através da pandemia. O e-commerce brasileiro registrou, até então, um faturamento recorde em 2021, totalizando mais de R\$ 161 bilhões. Uma vez que, 13 milhões de brasileiros fizeram sua primeira compra pela Internet em 2020, devido às medidas de restrição da COVID-19 (COSTA, 2022).

O avanço da tecnologia e a crescente expansão do mercado digital têm revolucionado a forma como as transações comerciais são conduzidas, impulsionando o surgimento e a consolidação de diversas lojas online. Essa combinação tem gerado transformações significativas nos hábitos de consumo e nas estratégias de negócio, afetando tanto os consumidores quanto as empresas que atuam nesse ambiente em constante evolução. O Marketing consiste em lidar com um mercado em constante mudança e que, para entender como seria o marketing de ponta, deve-se entender como o mercado vem evoluindo nos últimos anos (KOTLER, 2017).

A tecnologia tem desempenhado um papel fundamental nessa mudança, oferecendo ferramentas cada vez mais sofisticadas e acessíveis para a criação e o desenvolvimento de lojas online e de um negócio profissional. Pode-se dizer, neste contexto, que as tecnologias da comunicação e informação são grandes responsáveis por uma integração global, a partir de um sistema de comunicação digital que, ao mesmo tempo em que engloba diferentes culturas, as torna únicas, personalizadas de acordo com as identidades dos indivíduos (JUNQUEIRA, 2011).

Assim, plataformas de e-commerce, sistemas de pagamento online, inteligência artificial, análise de dados e automação são apenas alguns exemplos das tecnologias que têm permitido a expansão do mercado digital. Essas soluções tecnológicas oferecem às empresas a

capacidade de estabelecer uma presença online, alcançar um público mais amplo e fornecer uma experiência de compra personalizada e conveniente para os consumidores.

Paralelamente ao avanço da tecnologia, o mercado digital tem apresentado um crescimento exponencial nos últimos anos. Segundo Helder (2019, p.94) “marketplace digital” consiste em uma plataforma online que facilita a intermediação de compra e venda. Cada vez mais consumidores estão adotando o comércio eletrônico como a principal forma de realizar suas compras, buscando conveniência, variedade de produtos e preços competitivos.

Com isso, o aumento do número de consumidores online tem impulsionado o surgimento de muitas lojas online, tanto por empresas tradicionais que buscam diversificar suas operações quanto por empreendedores digitais que veem no ambiente online uma oportunidade de negócio promissora. Para pequenas empresas uma loja virtual pode ser muito vantajosa, pois os custos são menores, pode-se alcançar um número maior de clientes, não precisa de espaço físico, o que dispensa pagamento de aluguel, não precisa contratar vendedores e funciona 24 horas (TURCHI, 2012 p.25). Dessa forma, Albertin (2004, p. 15) explicita que “O comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio”.

Portanto, diante desse cenário, torna-se essencial compreender o impacto do avanço da tecnologia no crescimento e na consolidação do mercado digital, bem como na operação e no sucesso das lojas online.

Diante disso, a escolha do plano de negócios está ligada à necessidade de desenvolver um plano de negócio bem-sucedido para um e-commerce, com foco no aumento das vendas e garantir o crescimento duradouro da empresa. Envolvendo também a identificação de estratégias e ações específicas que possam ser implementadas para garantir o sucesso do empreendimento online.

De acordo com Dornelas (2001), o plano de negócios consiste num documento utilizado para apresentar um empreendimento conforme seu modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua criação compreende um processo de aprendizagem e autoconhecimento, além de permitir o empreendedor a se situar no determinado ambiente de negócios.

O plano de negócio em questão, tem por objetivo oferecer produtos com soluções criativas e inovadoras para pessoas de todas as idades, descomplicando seus cotidianos e

transformando suas complicações diárias em simplicidade. Assim, através da diversidade, simplificar a vida das pessoas, tornando-a mais prática e divertida.

Dessa forma, este plano de negócios foi estruturado em capítulos que abrangem os principais aspectos para a viabilidade e o crescimento da empresa.

Estrutura do Plano de Negócios:

Sumário Executivo (Descrição do Negócio): Uma visão geral do negócio de comércio eletrônico da Lojas Letaro, incluindo sua proposta de valor e diferenciais competitivos.

Introdução: Contextualização do mercado de comércio eletrônico através da apresentação de dados recentes e tendências relevantes.

Embasamento Teórico - Comércio Eletrônico: Revisão bibliográfica dos fundamentos do e-commerce, envolvendo os principais conceitos, modelos de negócios, tendências e melhores práticas.

Diagnóstico da Empresa em Planejamento: Análise SWOT da Lojas Letaro, identificando seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças no mercado de comércio eletrônico.

Descrição e Estrutura da Empresa: Detalhes sobre a estrutura organizacional da Lojas Letaro, incluindo a identidade da empresa (branding), missão, visão, valores, business model canvas, equipe, processos operacionais, entre outros.

Plano de Marketing: Estratégias de marketing e comunicação digital, incluindo segmentação de mercado, posicionamento de marca, canais de distribuição, promoção de vendas e publicidade.

Plano Financeiro: Projeções financeiras do e-commerce Lojas Letaro, incluindo projeções de receitas, custos, investimentos necessários e análise de viabilidade financeira.

Avaliação Estratégica: análise das estratégias propostas com base nos objetivos empresariais, tendo em conta aspectos como competitividade, inovação e adaptação ao ambiente de negócios.

Conclusão: Resumo dos principais pontos do plano de negócios, destacando conclusões e recomendações para o sucesso futuro das Lojas Letaro.

3 COMÉRCIO ELETRÔNICO

Primeiramente, para o comércio eletrônico, temos Almeida Júnior (1998), que o define como um tipo de transação comercial feita especialmente através de um equipamento eletrônico, como por exemplo, por meio do computador.

Além disso, pode-se afirmar que o comércio eletrônico ou e-commerce teve seu início em 1995, nos Estados Unidos, com o surgimento da Amazon.com e outras empresas. E, só após cinco anos, esse setor começou a se desenvolver no Brasil. Desde então, as vendas através da internet não pararam de crescer (TOREZANI, 2008).

3.1 Comércio Eletrônico – Conceitos Correlatos

Para, Turban (2007), o e-commerce pode ser definido como um processo de comprar, vender, transferir ou trocar produtos, serviços ou informações de qualquer tipo, através das redes de comunicações.

As empresas estão cada vez mais se favorecendo do comércio eletrônico, entendendo a importância para seu crescimento e ganho de espaço no mercado, pois o comércio eletrônico abre novas possibilidades de negócios que seriam impensáveis (DINIZ, 1999).

Para Castro (2011), o fato do grande número de pessoas realizarem compras pela internet é devido à maior possibilidade de escolhas, pelo fato do processo proporcionar compras mais eficientes, oferecendo um leque de escolhas, preços mais baixos e um nível de serviços personalizados.

Em outro estudo realizado, Soares, Batista e Scanduzzi (2015) demonstram que um dos fatores que mais influenciam a decisão da compra virtual dos consumidores são principalmente o preço, facilidade de acesso, comodidade e a variedade de produtos.

Para muitos leigos, o comércio eletrônico (e-commerce) consiste em comprar e vender usando a Internet e em bens de consumo comercializados de varejistas. Mas o e-commerce envolve muito mais do que transações financeiras executadas entre organizações e clientes por meios eletrônicos (SOARES & SOUSA, 2018).

Entretanto, pode-se afirmar que empreendimentos são desafiadores para todos aqueles que desejam enfrentar as difíceis tarefas de superação pessoal, necessidade constante de

inventar-se frente os problemas do cotidiano de negócio e criação de oportunidades de negócio (SIQUEIRA et al., 2007).

Somado a esses problemas conhecidos por todos que se arriscam a empreender no Brasil, há de se destacar que desde 2019 a crise mundial advinda do Sars-CoV-2, causador da Covid-19, chamado de “novo” corona vírus também impactou profundamente todos os negócios do país (NASSIF et al., 2020).

Assim, sob a justificativa das autoridades sanitárias de saúde que recomendaram medidas protetivas de proliferação do vírus como o distanciamento social e a determinação de fechamento de estabelecimentos por parte dos governos estaduais e municipais observou-se um enorme desafio para a sobrevivência de empreendimentos em todo o território (BARBOSA et al., 2021).

Logo, com o problema da crise gerada pela pandemia surgiram estratégias e meios de enfrentamento aos efeitos colaterais da instabilidade social vivida (BERNADES et al., 2020).

Através das determinações governamentais, fundamentada pelas autoridades sanitárias de distanciamento social, os empreendedores tiveram que se adaptar ao novo paradigma de não poder mais estar fisicamente próximos aos seus clientes e público de seus negócios (BARBOSA et al., 2021).

Com isso, as chamadas ferramentas de e-commerce se mostram como uma das únicas formas de manter o ciclo de geração de produção, pois permite que o cliente se ligue ao produto desejado, sem a necessidade de se deslocar presencialmente até o local do produto ou serviço que ele precisa (CASTRO, 2020).

Assim, tem se a comodidade de efetuar comprar sem necessidade de deslocamento por parte dos consumidores que podem inclusive receber suas mercadorias na sua casa (CLARO, 2013).

Ainda para Claro (2013), constata-se as vendas de produtos físicos, que podem ser entregues ao consumidor em sua casa, ou mesmo retirados nas lojas físicas, sem muita burocracia, com bastante agilidade, devendo apenas fazer a retirada no lugar designado no momento da compra com data agendada.

Assim, explanadas as distintas maneiras de categorização do comércio eletrônico, percebe-se ainda a presença dos chamados canais de venda do comércio eletrônico. Dividindo-se em quatro tipos de canais, onde estes mostram a forma de ligação entre o cliente e o

fornecedor de produtos e serviços disponibilizados na internet, logo, pode-se ter a loja própria, marketplace, redes sociais e dropshipping (IDE et al., 2017).

O dropshipping é o canal eletrônico disponível na internet pelo qual é feito a venda dos serviços ou mercadorias apenas por intermédio de terceiros que não disponibilizam de estoque nem prestam o serviço fornecido. Desta maneira, não há a necessidade de controlar as vendas, nem estoque de mercadorias, bastando ligar o que alguém deseja consumir com outra pessoa, ou empresa que esteja disponibilizando o desejado pelo cliente (MARTINS, 2020).

Com isso, o intermédio liga os polos ativos e passivo da relação comercial, e ao término, conclusão da venda este recebe a diferença entre o preço do fornecedor e o pagamento do cliente, sem se preocupar ainda com a logística de entrega dos produtos, pois esta caberá ao fornecedor originário (MARTINS, 2020).

3.2 Comércio Eletrônico - Mercado

Segundo a pesquisa realizada pelo Censo Demográfico (2022), o IBGE divulgou a prévia da população dos municípios com base nos dados coletados até o dia 25 de dezembro, mostrando que o Brasil chegou a 207.750.291 habitantes naquele ano.

Paralelamente, segundo Camargo (2024), uma pesquisa realizada pela Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) Domicílios (2023), do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), apontou que cerca de 84% dos lares brasileiros possuem acesso à internet. O estudo divulgado revelou que o percentual de residências conectadas à internet no Brasil passou de 80% para 84% entre 2022 e 2023.

Ainda no âmbito demográfico, segundo Belandi (2023), uma pesquisa realizada pelo módulo Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua, divulgado pelo IBGE, entre as 185,4 milhões de pessoas de 10 anos ou mais de idade do país, 87,2% (ou 161,6 milhões) utilizaram a Internet no período de referência da pesquisa.

Além disso, o Brasil é o segundo país no mundo que mais passa tempo navegando na Internet (WE ARE SOCIAL, 2023). De acordo com o estudo, os brasileiros ficam, em média, 9h32 por dia conectados, ficando atrás somente das Filipinas (9h38).

Acrescentado a isso, o faturamento do e-commerce no Brasil em 2023 foi de R\$ 185,7 bilhões, segundo dados da Abcomm (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico), 395 milhões de pedidos e 87,8 milhões de consumidores virtuais.

Segundo Octadesk e Opinion Box (2023), 58% dos brasileiros compram mais pela internet do que em lojas físicas, sendo que a maioria (85%), afirma comprar pelo menos uma vez por mês.

Portanto, ao acompanhar a linha de raciocínio dos dados fornecidos pelas pesquisas apontadas, torna-se inadmissível negar, que, tanto o mercado quanto o potencial de mercado do comércio eletrônico, vêm se consolidando cada vez mais no mercado dos dias de hoje, trazendo, assim, grandes possibilidades para empreendedores e novos negócios.

4 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA EM PLANEJAMENTO

Para a abertura da empresa Lojas Letaro, foi necessário analisar o comportamento do setor, assim como as estruturas organizacionais do devido ambiente, sendo possível, assim, adaptar-se ao macroambiente e suas variáveis com a finalidade de se obter bons resultados. Assim, segundo Chiavenato (2006), é essencial que as organizações se ajustem e se adaptem aos seus ambientes para que elas sejam bem-sucedidas. Com isso, utilizam determinadas estratégias para se adaptarem ou influenciarem as demandas ambientais.

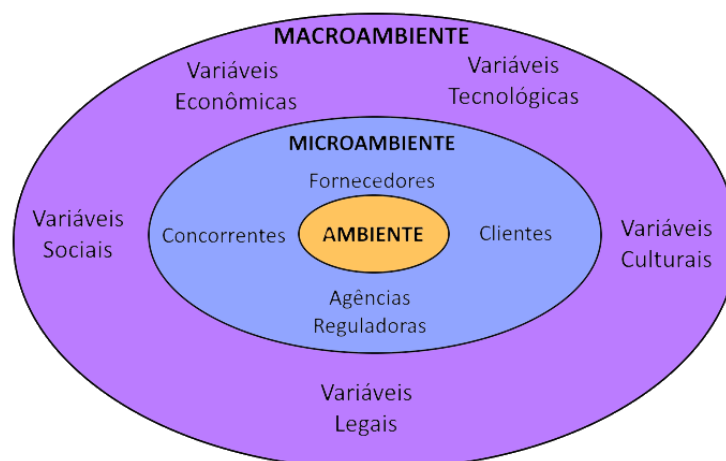
4.1 Diagnóstico do ambiente externo

De acordo com Chiavenato (2006), o ambiente funciona através de forças interativas, como uma espécie de “campo” dinâmico. Com isso, provocam mudanças e influências diretas e indiretas sobre as organizações. Portanto, deve-se usufruir das influências positivas, aproveitando as boas oportunidades que surgirem e, de forma contrária, eliminar as influências negativas.

Ainda para Chiavenato (2006), o ambiente é considerado como uma fonte de recursos e oportunidades para as organizações, extraindo os elementos necessários para seu funcionamento e sobrevivência. Entretanto, também pode ser uma fonte de restrições e limitações, dando abertura para eventuais problemas à sua sobrevivência.

Para melhor entendimento, na imagem abaixo é demonstrado o macroambiente e microambiente da organização.

Figura 1 – Macroambiente e o Microambiente da organização



Fonte: adaptado de Chiavenato (2006).

4.1.1 Macroambiente

Para Kotler e Keller (2018), o macroambiente condiz com a forma como as organizações lidam com o ambiente externo, envolvendo os compromissos assumidos com seus clientes, além de seus posicionamentos relacionados às mudanças do mercado. Assim, torna-se fundamental analisar as variáveis externas como condições econômicas, sociais, legais, demográficas, culturais e tecnológicas, a fim de apontar as oportunidades e ameaças envolvidas.

- CONDIÇÕES ECONÔMICAS – Consiste no segmento que define como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente. Envolve o estado geral da economia assim como outros indicadores com relação aos fenômenos econômicos.
- CONDIÇÕES SOCIAIS – Consiste no segmento que define os aspectos da sociedade na qual a organização existe.
- CONDIÇÕES LEGAIS – Consiste no segmento que contém as informações com relação à assuntos governamentais.
- CONDIÇÕES DEMOGRÁFICAS – Consiste no segmento que retrata dados demográficos de uma população.
- CONDIÇÕES CULTURAIS – Consiste no segmento que contém as informações relacionadas aos princípios sociais e culturais que sobressaem na sociedade.
- CONDIÇÕES TECNOLÓGICAS – Consiste no segmento que abrange o avanço das aplicações da tecnologia na concepção de bens e serviços.

Em relação a abertura do e-commerce, além da análise do setor, como já mencionado anteriormente, também será necessário a avaliação das condições do macroambiente e suas variáveis para que a empresa se ajuste adequadamente para que se obtenha bons resultados.

4.1.2 Microambiente

De acordo com Dalto (2012 p.52) “microambiente externo, é compreendido pelo poder de barganha de fornecedores e compradores possíveis dos produtos e serviços substitutos e novos concorrentes que podem passar a atuar no mesmo mercado”.

Para Grant (2010), o ambiente de negócios de uma empresa compreende todas as forças externas que podem influenciar decisões e afetar sua atividade.

Segundo o autor, cinco componentes retratam o sucesso do microambiente:

- 1) O ambiente interno da empresa, assim como a estrutura de seus setores e gestão que afetam as decisões dos gerentes de marketing;
- 2) Empresas do canal de marketing que cooperam para agregar valor, sendo eles os fornecedores e intermediários de marketing (revendedores, distribuidores, agências de marketing, etc);
- 3) Os cinco canais de vendas os quais a empresa pode explorar, sendo eles consumidores, produtores, revendedores, mercado governamental e internacional;
- 4) A concorrência;
- 5) Por fim, são listados os públicos que possuem potencial interesse ou que poderiam causar algum tipo de impacto no objetivo da empresa de alcançar suas metas estabelecidas. São sete: público financeiro, mídia, governo, órgãos de defesa do consumidor e públicos local, geral e interno.

Segundo Lobato et al. (2014), a análise do ambiente interno consiste no diagnóstico da atual situação da empresa em relação às forças, fraquezas, capacitações, competências e questões fundamentais para o alcance do sucesso no negócio em que atua.

Recursos: são as entradas no processo de produção da empresa. Podem ser tanto tangíveis através de máquinas, equipamentos e matérias-primas quanto intangíveis através da marca, patente, confiança por partes dos colaboradores, além da tradição no mercado.

Capacidades: são as tendências em gerenciar determinados recursos dentro de um ambiente volátil, logo, imprevisível. Surgem das interações entre os recursos tangíveis e intangíveis ao longo do tempo, além de se basearem, sobretudo, nas informações e no conhecimento detido pelo capital humano da empresa.

Para o caso abordado, isto é, o de abertura de uma empresa, além de ser analisado o comportamento do setor, também será avaliado a análise da oferta, assim como toda atividade econômica.

Segundo Cecconello e Ajzenal (2008), é de fundamental importância para a sobrevivência do negócio analisar o ambiente no qual será inserido. Pois pouco importará conhecer toda sua operação se não compreende a interação de possíveis acontecidos que possam acontecer por eventos inesperados.

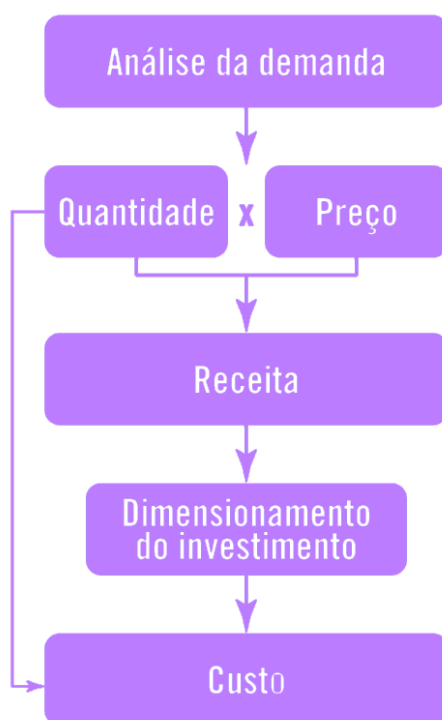
4.2 Análise da demanda

A análise da demanda auxilia na determinação do tamanho, crescimento e potencial de receita das oportunidades de mercado (KOTLER, 2013).

Cecconello e Ajzental (2008) propõem que a estimativa, ou projeção da receita, é fundamental para a obtenção dos fatores mais relevantes no desenvolvimento do plano de negócio.

Ainda para Cecconello e Ajzental (2008), a receita obtida pela empresa é resultado dos seguintes fatores: quantidades de unidades vendidas a um determinado preço.

Figura 2 – Fatores Considerados em Análise da Demanda



Fonte: adaptado de Cecconello & Ajzental (2008).

De acordo com Kotler (2013), a função do marketing consiste em relacionar os benefícios dos produtos às determinadas necessidades e interesses naturais das pessoas.

De forma geral, alguns fatores devem ser examinados em relação às suas possíveis influências sobre as demandas de um determinado setor. Assim, para a análise da demanda,

leva-se em consideração a delimitação geográfica de produto ou serviços, e de consumidores segmentados pela idade, renda familiar, fatores climáticos, entre outros.

Diante disso, o público alvo utilizado para a análise da demanda são Homens e Mulheres de 25 a 59 anos que possuem comportamento de compra de forma Online, sendo usuários ativos que utilizam suas redes sociais diariamente, podendo ser estimado em torno de 50 milhões.

Já em relação aos objetivos da empresa referente ao tamanho de mercado, espera-se alcançar um MarketShare de 0,5% do mercado total, isto é, um mercado potencial de 250.000 pessoas para ser explorado.

Segundo Ceconello e Ajzenal (2008), em relação ao cliente, é de extrema importância definir se ele será privado ou industrial, isto é, uma relação B2B (business to business) ou B2C (business to customer).

B2C: o relacionamento é voltado para bens de consumo – dirigidos aos familiares e indivíduos para consumo próprio, ou seja, consumidores finais.

B2B: o relacionamento é voltado sobretudo para empresas, indústrias e instituições que utilizariam os bens e serviços em seus processos produtivos.

Assim, o resultado da análise da demanda devem ser as informações de quanto será vendido um determinado produto, a que preço, em que região, para qual perfil de cliente, com qual frequência, e de acordo com quais circunstâncias, isto é, sazonalidades e padrões de crescimento (KOTLER, 2013).

4.2.1 Planejamento Estratégico Empresarial – Análise SWOT

A matriz *SWOT* consiste numa ferramenta bastante utilizada quando se trata de planejamento estratégico empresarial, permitindo a análise dos ambientes internos e externos de uma determinada organização, assim, identificando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. De acordo com Certo e Peter (2014), para que as empresas estabeleçam objetivos e metas de forma clara, e desenvolvam estratégias de maneira eficiente, torna-se fundamental a utilização da análise *SWOT*.

Segundo Kotler e Keller (2018), a matriz *SWOT* é formada por quatro elementos:

- *Strengths* (Pontos Fortes): consiste nas vantagens competitivas da organização, ou seja, seus recursos valiosos, habilidades, entre outros fatores que a diferenciam diante da concorrência;

- *Weaknesses* (Pontos Fracos): consiste nas limitações, fraquezas e deficiências da organização em relação à concorrência, devendo serem superados para alcançar seus objetivos;
- *Opportunities* (Oportunidades): consiste nas tendências do mercado, ou seja, oportunidades de crescimento, melhorias, mudanças que a organização pode realizar para expandir seus negócios;
- *Threats* (Ameaças): consiste nas tendências do mercado, concorrência, eventuais mudanças que podem impactar a organização de forma negativa.

Para Ferreira et al. (2018), a matriz SWOT consiste numa ferramenta de grande utilidade para pequenas empresas e startups, permitindo com que elas identifiquem quais são suas vantagens competitivas, desenvolvam seus planos de negócios e aumentem o grau de competitividade no mercado. Ainda assim, a análise SWOT também se torna útil em vários outros setores, como serviços financeiros, varejo, saúde e tecnologia.

Em suma, a análise SWOT é uma ferramenta de grande valor para as análises dos ambientes internos e externos de uma organização. Possibilitando, assim, a identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Além de ajudar significativamente nas tomadas de decisão e no planejamento estratégico da empresa.

4.2.2 Análise SWOT do e-commerce Lojas Letaro

Este item busca explorar a clássica análise *SWOT*. Primeiramente, temos a apresentação dos fatores críticos de sucesso, no nível empresarial. Em seguida, analisa-se as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades, com estratégias de contingenciamento que a fim de minimizar as ameaças para que assim as oportunidades sejam maximizadas.

Sendo assim, a análise SWOT pode ser definida como um instrumento extremamente útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio desta análise, pode-se relacionar e identificar as forças/deficiências, oportunidades/ ameaças da organização em ambiente real, colaborando para uma melhora no desempenho da empresa.

Este instrumento teve origem na década de 1960 e é utilizado por diversas empresas, independentemente do tamanho delas. Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”.

Diante disso, fica evidente os pontos cruciais discutidos e explorados da análise SWOT para o comércio eletrônico da Lojas Letaro no Quadro 1 localizado abaixo:

Quadro 1 – Análise SWOT do e-commerce Lojas Letaro

	Fatores positivos:	Fatores negativos:
Fatores internos:	Forças (Strengths) Loja 100% online sem a necessidade de estoques dos produtos; Menores custos operacionais em função da terceirização nas logísticas de envio e armazenamento; Produtos criativos com soluções inovadoras; Modelo de negócio de baixo custo fixo; Modelo de negócio com baixa demanda de capital de giro; Domínio e experiência prévia de marketing digital para se adequar ao mercado; Conhecimento em gestão de redes sociais, sendo fundamental para o crescimento.	Fraquezas (Weaknesses) Necessidade de investir e acertar em campanhas de marketing de anúncios dos produtos; Produtos diversificados tendo carência de um nicho em específico; Falta de reconhecimento no mercado devido à recente abertura da loja; Dependência de um número limitado de clientes iniciais; Carência no controle de estoque e envio em função da terceirização nas logísticas de envio e armazenamento.

Fatores externos:	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
	Grande aumento de consumidores por comércios eletrônicos, especialmente no contexto da pandemia de COVID-19;	Modelo de negócio de baixa barreira de entrada;
	Grande possibilidade de escalabilidade e expansão a nível nacional de forma digital;	Mercado de alta concorrência;
	Possibilidade de arranjo com fornecedores e distribuidores parceiros chave;	Políticas de aumento de taxas de importação;
		Dependência e instabilidade da política alfandegária e correios (greves);

Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2018).

4.3 Análise da atratividade da indústria – Modelo das Cinco Forças de Porter

De acordo com Ceconello e Ajzenal (2008), é necessário procurar entender quais são os produtos disponíveis no mercado que atendem as necessidades dos clientes, tanto atualmente quanto no futuro. Da mesma forma, também entender como a oferta acontece, quem são os produtores, qual é o poder de mercado, grau de rivalidade entre a concorrência, entre outros.

Ainda para Ceconello e Ajzenal (2008), é necessário compreender mais a fundo a oferta realizada ou pretendida. Pois o concorrente de uma determinada empresa nem sempre consiste em outra empresa que produz exatamente o mesmo produto.

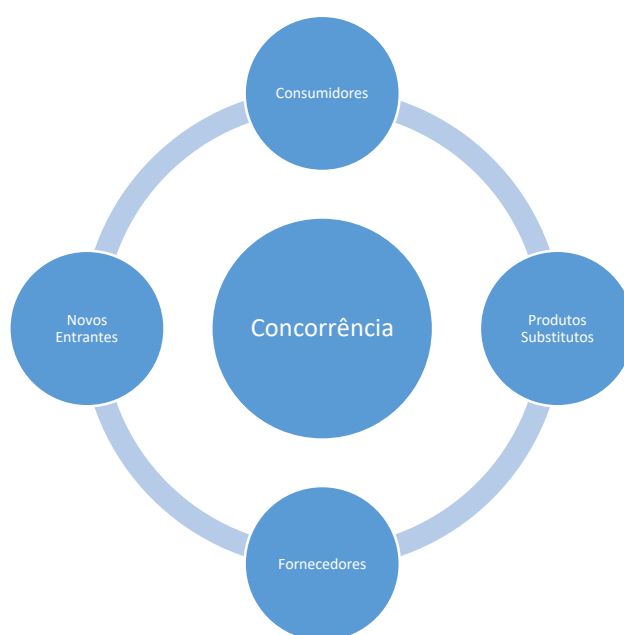
A análise das Cinco Forças de Porter consiste num modelo teórico desenvolvido por Michael Porter com a finalidade de analisar a competitividade de um dado setor econômico. Segundo Lima e Nakamura (2015), o modelo é inspirado na premissa de que a rentabilidade de uma indústria é determinada pelo grau de intensidade da competição entre empresas que atuam no mesmo mercado.

Segundo Júnior e Pereira (2021), as cinco forças que constituem a análise são: rivalidade entre a concorrência; ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores; e a ameaça de produtos substitutos. Assim, essas forças são consideradas decisivas para a lucratividade e competitividade de uma empresa.

De acordo com Zambaldi e Santos (2019), a análise das Cinco Forças de Porter é uma importante ferramenta em relação à formulação de estratégias empresarias, permitindo identificar pontos fortes e fracos do setor em que determinada empresa atua, além de avaliar a atratividade do mercado, e definir uma posição competitiva da empresa diante de sua concorrência.

Com base na análise das Cinco Forças de Porter, um mercado com alto nível de rivalidade entre os concorrentes pode não ser considerado atrativo para algumas empresas, sendo provável que a disputa de preços, propaganda, promoção diminua a lucratividade das mesmas.

Figura 3 – As cinco forças de Porter



Fonte: adaptado de Porter (1986).

Novos Entrantes: as barreiras de entrada de novos concorrentes podem ser consideradas as economias de escala, identidade da marca, requisitos de capital, produtos exclusivos, custos de mudança, distribuição, curva de aprendizado, recursos necessários, baixo custo, políticas governamentais.

Produtos Substitutos: são determinados pela atividade relativa de preço da concorrência, custo de mudanças, disposição do comprador para mudar.

Fornecedores: as fontes do poder de negociação são compostas pelos custos de mudanças, diferenciação de recursos, concentração de fornecedores, presença de recursos substitutos, relevância do volume para os fornecedores, impacto dos recursos sobre custo ou diferenciação, coação de integração, custos relacionados às compras totais do setor, entre outros.

Consumidores: os poderes de negociação dos consumidores são compostos pela concentração, volume, custos de mudança, informações, lucratividade, produtos substituídos, capacidade de empurrar produtos, preços, diferença de produtos, identidade da marca, qualidade, incentivos para tomadas de decisão, entre outros.

4.3.1 A Análise das Cinco Forças de Porter na Lojas Letaro

A análise das Cinco Forças de Porter pode ser considerada como uma ferramenta de extrema utilidade para o e-commerce, permitindo avaliar o nível de atratividade e competitividade do mercado em que a empresa empreende, além de definir uma posição competitiva em meio à concorrência.

Segundo Rocha e Leão (2020), a análise das Cinco Forças de Porter auxilia na identificação das principais ameaças e oportunidades do mercado, assim como a compreender as ações competitivas que impactam o setor. Tornando-se de grande utilidade para a elaboração de estratégias mais eficazes e identificação de novas oportunidades de negócio.

Para Araújo et al. (2021), a análise das Cinco Forças de Porter também compreende o comportamento dos clientes através da identificação de suas necessidades e expectativas em relação aos serviços oferecidos. Assim, pode servir de grande utilidade para a criação de campanhas de marketing mais assertivas, além de possibilitar maior fidelização dos clientes.

Por fim, outro ponto de destaque é o fato de que a análise da Cinco Forças de Porter também auxilia na avaliação dos poderes de barganha dos fornecedores e clientes. Além de

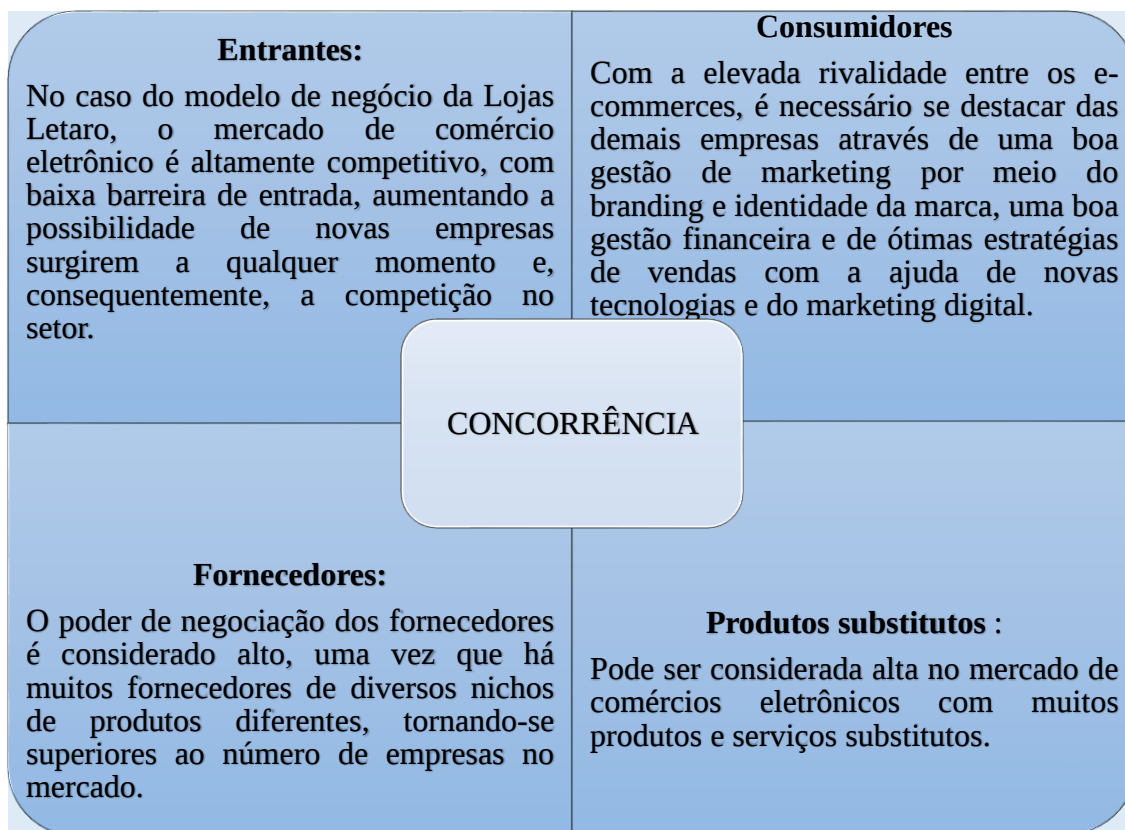
identificar possíveis ameaças com relação a produtos substitutos. Souza e Cunha (2019) explicam que essas informações podem ser relevantes para a negociação de novos contratos e definição de preços mais competitivos.

4.3.2 Análise baseada nas Cinco Forças de Porter na Lojas Letaro

Quando se trata do poder de barganha dos clientes, é fundamental que o e-commerce ofereça produtos de qualidade juntamente com preços competitivos, para assim conquistar e reter a fidelidade dos clientes.

Segundo Grant (2010), a primeira coisa a ser feita consiste em identificar quais são as principais características estruturais da indústria que é responsável por limitar sua lucratividade, conforme o posicionamento dos produtos. Então, através do uso de uma matriz de dupla entrada capaz de integrar as variáveis “índice de crescimento de mercado” e “participação seletiva de mercado”, deve-se relacioná-las com o fluxo de caixa de cada produto analisado.

Figura 4 – As cinco forças de Porter da Lojas Letaro.



Fonte: elaboração própria.

5 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Com as novas tendências do mercado do e-commerce brasileiro, há um crescimento constante da utilização de dispositivos móveis em redes sociais e mudanças no comportamento dos consumidores. Diante desses fatores e da análise financeira realizada, foi possível desenvolver uma estratégia com a finalidade de alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

Assim, para auxiliar na definição da estratégia, foi realizado o uso de uma ferramenta amplamente utilizada no mundo da Administração, conhecida por Matriz de Ansoff.

Conhecida também por matriz produto-mercado, publicada em 1957 na revista Harvard Business Review por Igor Ansoff, a Matriz possui o propósito de auxiliar na análise e planejamento de estratégias organizacionais, com isso, há quatro diferentes estratégias, sendo elas: de penetração de mercado, de desenvolvimento de mercado, de desenvolvimento de produtos e diversificação.

A penetração de mercado consiste em aumentar o número de vendas dos produtos existentes em mercados já conhecidos. Já o desenvolvimento de mercado, é definida pela busca de expandir a presença da empresa em novos mercados com produtos já existentes. O desenvolvimento de produto envolve a criação de novos produtos para os mercados já conhecidos, enquanto a diversificação implica em oferecer novos produtos em novos mercados.

De acordo com Chiavenato (2020), a matriz possui como finalidade ajudar os gestores a definirem as opções estratégicas da organização, a fim de cumprir a sua missão e atingir os objetivos previamente definidos.

Para Ghemawat (2000), a matriz realça a conformidade de novos produtos à “linha comum” dos produtos existentes na empresa. Essa linha comum corresponderia à “missão” da organização ou ao seu compromisso para explorar a demanda existente no mercado como um todo.

Apesar de ser considerada uma estratégia relativamente desafiadora, Bronzeri e Bulgacov (2014) a caracterizam como a estratégia mais difícil dos concorrentes copiarem, garantindo seu diferencial no mercado.

Em suma, a Matriz de Ansoff se caracteriza como uma ferramenta que auxilia empresas para a definição de estratégias de crescimento com base na relação entre produtos e mercados.

Dessa forma, a Matriz oferece quatro possibilidades estratégicas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Entretanto, vale ressaltar que sua utilização deve levar em conta as principais características da empresa e do mercado em que ela atua.

5.1 Matriz de Ansoff aplicada na Lojas Letaro

Baseando-se em conceitos já estabelecidos na literatura ao elaborar a Matriz de Ansoff para a Lojas Letaro, chegou-se a seguinte ideia:

1) Penetração de Mercado (Estratégia de Mercado Atual, Produto Atual):

Nessa estratégia, a Lojas Letaro buscará aumentar sua atual participação de mercado com seus produtos existentes a clientes existentes consolidando o relacionamento com seus clientes. Para isso, serão aplicados broadcasts com promoções de produtos complementares já existentes na loja; cupons de desconto personalizados; ofertas exclusivas; programa de fidelidade; newsletter; entre outros.

2) Desenvolvimento de Mercado (Estratégia de Mercado Novo, Produto Atual):

Nessa estratégia, a Lojas Letaro buscará expandir seus produtos já existentes para novos clientes por meio dos gerenciadores de anúncios. Ou seja, serão testados novos públicos para determinados tipos de produtos com base em novos direcionamentos de público alvo que confirme uma demanda existente.

3) Desenvolvimento de Produtos (Estratégia de Mercado Atual, Novo Produto):

Nessa estratégia, a Lojas Letaro buscará o lançamento de novos produtos para seus clientes já existentes. Assim, serão realizadas pesquisas e testes de novos produtos que se enquadram com as demandas e necessidades dos clientes. Dessa forma, também serão aplicados broadcasts com promoções dos novos produtos; ofertas exclusivas de lançamento; newsletter; entre outros.

4) Diversificação (Estratégia de Mercado Novo, Novo Produto):

Nessa estratégia, a Lojas Letaro visará alcançar novos segmentos de mercado por meio de novos produtos e clientes. Para isso, serão realizados estudos e pesquisas de diferentes públicos-alvo e suas necessidades, para que assim, com base no resultado, sejam testados nos mais diversos canais de anúncios como Facebook Ads, Instagram

Ads, Tiktok Ads, Google Ads, entre outros. Além disso, outra oportunidade pode ser dada por meio de parcerias com influenciadores com base em um determinado nicho de produto, sendo desenvolvido um novo público-alvo.

Por fim, segundo Kotler e Keller (2012), uma das possibilidades é o investimento em novas campanhas publicitárias que fristem os principais diferenciais competitivos em relação ao mercado, além de oferecer cada vez mais promoções e descontos para seus clientes, aumentando cada vez mais suas recorrências. Seguindo o mesmo raciocínio, Dias (2019) ressalta a importância da fidelização de clientes através de serviços de qualidade, atendimento personalizado e relacionamento.

6 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa do e-commerce em questão, denominado Lojas Letaro, situada na cidade de Ribeirão Preto – SP, está inserida no terceiro setor da economia e busca constantemente por inovação em sua área de desenvolvimento. Para Kotler (2018), a dinâmica do mercado de marketing exige das empresas a busca constante por inovação e criatividade, para se manterem competitivas e relevantes para seus clientes.

Sendo assim, considerando o panorama atual do mercado de comércio eletrônico no Brasil, pode-se afirmar que as empresas possuem grande potencial de crescimento atentando-se às mudanças e tendências do mercado podendo oferecer soluções criativas e inovadoras aos seus clientes.

6.1 Produtos ofertados pela Lojas Letaro

A Lojas Letaro oferece uma ampla variedade de produtos para atender às necessidades e desejos de seus consumidores.

Entre os produtos, é válido ressaltar que o e-commerce disponibiliza produtos com soluções criativas e inovadoras, que visam a solução de uma determinada dor do cliente em seu dia a dia, além de produtos comuns e complementares com a finalidade de aumentar a quantidade de produtos por pedido de seus consumidores.

Sendo assim, apesar de não ser possível listar todos os possíveis produtos da loja, segue abaixo as categorias de produtos com alguns exemplos:

- 1) **Acessórios:** Carteiras com tecnologia antifurto; Difusores incomuns com efeitos visuais criativos e atraentes; Aspirador de carro portátil; Pistola massageadora muscular; Suporte de bolsa de carro; Pulseira de couro Carregadora USB; Bolsas organizadoras de maquiagens; Colares; Pulseiras; etc.
- 2) **Casa:** Luminária repelente ultravioleta; Esponja forma de “U” limpadora de janelas; Kit cestos organizadores de roupa; Suporte para vassoura de parede; Cabide organizador; Esfregão de limpeza 360°; Câmera de segurança inteligente; Campainha inteligente; Organizador de cabos; etc.
- 3) **Cozinha:** Abridor de vinho elétrico; Silicone para air fryer; Triturador de alho; Processadores elétricos USB; Amolador de faca elétrico; Gancho de pia adesivo; Molde de massas recheadas; Organizadores de pia; Escorredores multifuncionais; Adaptador Extensor para Torneiras de Cozinha; etc.
- 4) **Banheiro e limpeza:** Dispensor automático de pastas de dentes; Tapetes antiderrapantes; Capinha protetora de celulares/tablets para banho; Saboneteira com dreno; Organizador de maquiagens; Escova multifuncional; Ferro de passar roupa portátil; Limpador para máquinas de lavar; etc.
- 5) **Saúde e Beleza:** Sapato ortopédico; Colete corretor de postura; Cinta modeladora feminina; Meia calça de lã interna; Joelheira compressora; Caneta para tratamento de acne; Cinta para grávidas; Escova de cabelo alisadora; Lixadeira elétrica para pés; etc.
- 6) **Bebês:** Almofada encosto lateral para viagens; Babadores de silicone; Mamadeira dosadora; Chupeta de frutinhas; Aquecedor de mamadeira portátil; Aparelho de ruído branco; Trocador de bebê portátil; Cinto de cadeira para alimentação; Travesseiros para recém-nascidos; etc.
- 7) **Pets:** Luva inteligente removedora de pelos; Esponja de banho com compartimento para Shampoo; Cerca portátil para cães e gatos; Cinto de segurança ajustável; Protetor de bancos de carro; Garrafas multifuncionais para passeio e viagens; Brinquedos interativos; Dispensores automáticos; etc.
- 8) **Eletrônicos:** Suporte universal de celular para carro; Capinhas carregadoras USB; Fones bluetooth aprova d’água; Suporte carregadores sem fio; Video Game Stick 10.000 jogos;

Bolsa multifuncional de notebook; Adaptadores de fone de ouvido; Projetores portátil; etc.

6.1.1 Serviços ofertados pela Lojas Letaro

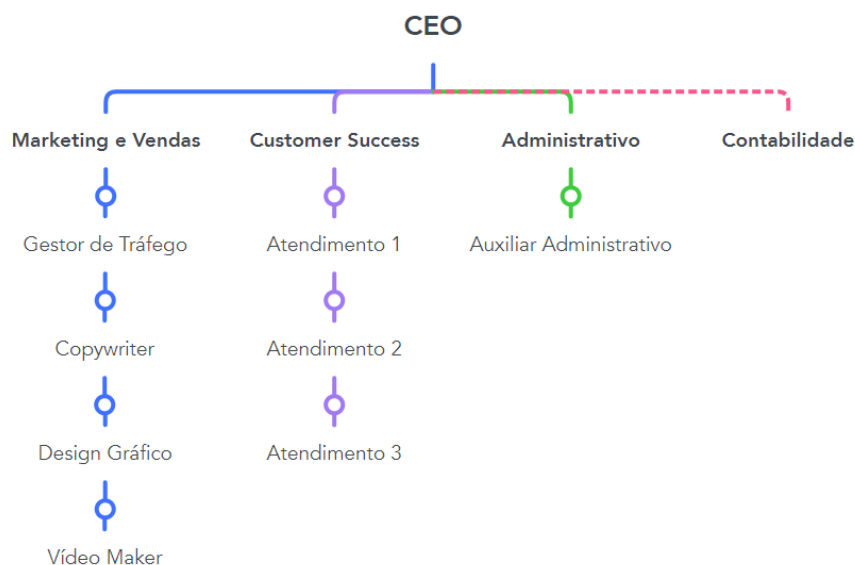
A Lojas Letaro oferece, além de seus produtos, serviços complementares que contribuem para uma ótima experiência de compra dos usuários.

- 1) **Frete Grátis para todo o Brasil:** Entrega disponível para todo o Brasil com prazo de entrega entre 5 e 15 dias úteis.
- 2) **Rastreamento de Pedidos:** Código de rastreio disponível para acompanhamento do status e localização do produto.
- 3) **Embalagens Personalizadas:** Sacolas e caixas personalizadas com a identidade da loja, contendo cupons de recompra, mensagens e cartões de redes sociais e contato.
- 4) **Garantia de Satisfação:** Satisfação do cliente em 7 dias ou o dinheiro de volta.
- 5) **Pagamento Seguro:** Criptografia de dados SSL para pagamentos com toda a segurança.
- 6) **Atendimento ao Cliente:** Treinamentos voltados para equipe de suporte; Suporte especializado disponível para solução de dúvidas, problemas, acompanhamentos pré e pós-venda via WhatsApp e e-mail.
- 7) **Políticas de Devolução e Reembolso:** Políticas claras e justas de devolução e troca de produtos, proporcionando confiança e profissionalismo nas compras realizadas.
- 8) **Promoções e Ofertas:** Programa "Indique e ganhe", cupons de primeira compra; descontos personalizados e promoções exclusivas para membros cadastrados, incentivando a fidelização dos clientes.

6.1.2 Estrutura Organizacional da Lojas Letaro

A Estrutura Organizacional da Lojas Letaro, localizada na imagem abaixo, pode ser definida como uma Estrutura Organizacional Funcional.

Figura 5 – Organograma da Lojas Letaro



Fonte: elaboração própria.

Para Stoner (2009), a estrutura funcional seria a forma de departamentalização mais utilizadas por pequenas e médias empresas, na modelo funcional as atividades da organização são separadas em departamentos especializados em uma atividade funcional.

Além disso, Braga (2009), fala que a estrutura funcional põe o projeto a ser executado em departamentos extremamente técnicos dentro de uma empresa, com isso, a responsabilidade por cada departamento dentro da organização fica a cargo do gerente funcional.

6.1.3 Estratégia Legal do Negócio

Para a estratégia legal do negócio, primeiramente, deve-se atentar ao grau de complexidade do todo. Isto é, são grandes o número de variáveis e possibilidades como as principais formas de constituição de empresas, características gerais e principais, razões para determinada escolha e suas consequências, tais como responsabilidade dos sócios, controle e obrigações em relação aos impostos, etc.

Segundo Cecconello e Ajzenal (2008), existem sete tipos de espécies societárias:

- 1) Sociedade em nome coletivo ou com firma: Quando duas ou mais pessoas se reúnem para estabelecer uma firma social para fazer negócios. Todos os sócios são responsáveis por seu dinheiro.

- 2) Sociedade em comandita simples: Há dois tipos de sócios: comanditários, que respondem até o limite do capital subscrito, e comanditados, que respondem solidariamente e sem limitações.
- 3) Sociedades de capital e indústria: São aceitos sócios capitalistas e sócios que ingressem apenas com seu trabalho, limitando a responsabilidade dos últimos desde que não contribuam com capital ou exerçam funções de gestão.
- 4) Sociedade em conta de participação: Um ou mais indivíduos fornecem dinheiro ou bens a um comerciante, que os usará para investir em certas operações em seu benefício.
- 5) Sociedade por cotas de responsabilidade limitada: A responsabilidade dos sócios é limitada ao valor integral do capital social. É a forma de negócios mais simples, barata e adaptável.
- 6) Sociedade anônima: As sociedades anônimas podem ser de capital aberto, o que significa que as ações são negociadas na bolsa, ou de capital fechado, o que significa que as ações são alvo de negociação, como na sociedade por cotas de responsabilidade limitada. Entre suas obrigações estão obrigações de balanços, que resultam em custos de manutenção elevados.
- 7) Sociedades em comandita por ações: Responsabilidade mista: os acionistas que não são diretores ou administradores da sociedade têm responsabilidade limitada, enquanto os acionistas que dirigem a sociedade têm responsabilidade ilimitada.

Além disso, existem também as empresas individuais, como por exemplo as EI (Empresa Individual); MEI (Microempreendedor Individual) e as SLU (Sociedade Limitada Unipessoal), antiga EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada).

Diante disso, pode-se afirmar que o regime jurídico adotado pela Lojas Letaro é a SLU. Ou seja, o regime não exige a necessidade de valores mínimos, sendo também, separados o patrimônio da empresa com patrimônio pessoal, garantindo, assim, em caso de problemas financeiros ou falência, que os bens do empreendedor não sejam utilizados para a quitação de dívidas.

A Sociedade Limitada Unipessoal, criada pela Lei 13.874/19, possui a mesma tributação que qualquer outro tipo de empresa. Dessa forma, o empresário pode optar entre os três principais regimes tributários disponíveis:

- Lucro Real (empresas que faturam mais de R\$ 78 milhões ao ano ou que exerçam atividades financeiras);
- Lucro Presumido (empresas que faturam até R\$ 78 milhões por ano);
- Simples Nacional (empresas com faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões, desde que exerçam alguma das atividades permitidas neste regime).

6.1.4 Regime Fiscal

Já em relação ao regime fiscal do negócio, foi escolhido o Simples Nacional. Conforme a Receita Federal ([s.d.]), o Simples Nacional se trata de um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos, como está previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Ainda para a Receita Federal ([s.d.]), o Simples Nacional é opcional e não é reembolsável durante todo o ano-calendário.

Além disso, os tributos abrangentes do Simples Nacional são: Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Programa de Integração Social (PIS)/Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS), a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP), sendo todos estes recolhidos por meio de um único documento de arrecadação, o Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS).

Já em relação à regularidade e abertura do CNPJ para o DropShipping, como já mencionado anteriormente, sendo este um modelo de negócio consistido em intermediação de negócios, o CNAE correto a ser utilizado é o 7490-1/04 - Atividades de intermediação e agenciamento de serviços e negócios em geral, exceto imobiliários.

Diante disso, a tributação para DropShipping no Simples Nacional precisa ser realizada no Anexo III ou no Anexo V. Isso significa que as alíquotas efetivas podem variar de 6% a 33%, a depender do faturamento da empresa e do Fator R. Sendo o Fator a Massa Salarial dividida pela Receita Bruta, com isso, conclui-se que Fatores R maiores ou iguais a 28% utilizarão o Anexo III com alíquotas entre 6% e 33% e Fatores R menores que 28% utilizarão o Anexo V com alíquotas entre 15,50% e 30,50%.

Figura 6 – Anexos III e V do Simples Nacional.

ANEXO III		
Receita Bruta Total em 12 meses	Alíquota	Quanto descontar do valor recolhido
Até R\$ 180.000,00	6%	0
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	11,20%	R\$ 9.360,00
De R\$ 360.000,01 a R\$ 720.000,00	13,50%	R\$ 17.640,00
De R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00	16%	R\$ 35.640,00
De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00	21%	R\$ 125.640,00
De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 4.800.000,00	33%	R\$ 648.000,00
ANEXO V		
Receita Bruta Total em 12 meses	Alíquota	Quanto descontar do valor recolhido
Até R\$ 180.000,00	15,50%	0
De 180.000,01 a 360.000,00	18%	R\$ 4.500,00
De 360.000,01 a 720.000,00	19,50%	R\$ 9.900,00
De 720.000,01 a 1.800.000,00	20,50%	R\$ 17.100,00
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	23%	R\$ 62.100,00
De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	30,50%	R\$ 540.000,00

Fonte: elaboração própria.

6.1.5 Missão, Visão e Valores – Lojas Letaro

De acordo com Law e Breznik (2018), a missão pode ser conceituada como uma declaração de propósito que define a organização, demonstrando sua imagem, seu eixo de atuação e seus produtos e/ou serviços que satisfazem as demandas das partes interessadas.

Além disso, a missão pode ser considerada essencial no planejamento estratégico da instituição, e quando criada corretamente, pode trazer diversos benefícios para a organização. Contudo, uma apresentação de missão inadequada pode gerar alguns danos, manchando a visão institucional passada para os stakeholders (MUSSOI et al., 2011).

Com base nisso, Leuthesser e Kohli (1997) afirmam que as declarações de missão são importantes e contribuem para que a organização forme sua identidade. Tornando-se, assim, uma ferramenta que permite que os valores fundamentais da organização sejam levados a conhecimento.

Já em relação à visão, Taiwo et al. (2016) indicam que a apresentação de visão é uma peça fundamental do planejamento estratégico e tem como função apresentar a visão de mundo da instituição, além da razão de sua existência para os funcionários, clientes e fornecedores.

Além disso, a declaração da visão também fornece uma projeção para o futuro, devendo ser determinada conforme a atividade da organização (Brătianu & Bălănescu, 2008), sendo necessário apresentar uma característica singular da instituição, distinguindo-a das outras.

Por fim, há também os valores organizacionais, que podem ser definidos, de acordo com Ferguson e Milliman (2008), como uma ferramenta de suma importância para as organizações dos setores privados e públicos aprimorarem a eficácia e o comportamento dos funcionários.

Com isso, segundo Aithal (2016), os valores explicam como a instituição administrará suas atividades a fim de atingir a sua missão e visão.

- Missão institucional da Lojas Letaro: Oferecer produtos que facilitam e melhoram o dia a dia das pessoas.
- Visão institucional: Queremos ser lembrados como uma excelente opção de compra online para os nossos clientes.
- Valores institucionais:
 - Satisfação do Cliente: Assumimos responsabilidades e agregamos valores para os consumidores;
 - Integridade: Valorizamos o respeito e a transparência com nossos clientes, fornecedores e colaboradores;
 - Tecnologia e Inovação: Transformamos desafios em soluções.

6.1.6 Business Model Canvas – Lojas Letaro

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o Business Model Canvas surgiu da necessidade de se criar uma ferramenta para aproximar a linguagem de um modelo de negócios de forma que se torne comum às pessoas.

A partir disso, o Business Model Canvas, criado por Osterwalder e Pigneur (2011), foi desenvolvido através de um modelo descrito em nove componentes abrangendo as quatro principais áreas de um negócio, sendo eles: cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Com isso, considerando a importância do Business Model Canvas para a literatura sobre o modelo de negócio, encontra-se abaixo o BMC da Lojas Letaro.

Figura 7 – Business Model Canvas da Lojas Letaro.



Fonte: elaboração própria.

Conforme o Business Model Canvas acima, a Lojas Letaro busca satisfazer as necessidades específicas de homens e mulheres entre 25 e 59 anos, com o foco voltado para pessoas que passam muito tempo nas redes sociais e que possuam comportamento de compra online. Esse segmento de mercado é marcado por desafios cotidianos, principalmente em tarefas domésticas, havendo uma busca por soluções práticas e eficientes para economizar tempo.

Para essas necessidades serem atendidas, a Lojas Letaro oferece uma proposta de valor focada em produtos que solucionam problemas comuns de maneira simples e inovadora, proporcionando maior facilidade no dia a dia. A empresa também se empenha no atendimento ao cliente especializado, que busca garantir a satisfação do consumidor.

A oferta desses produtos ocorre por meio de canais como o site da loja e suas redes sociais, possibilitando um contato direto com o público-alvo e presença digital. Além disso, a loja valoriza seu relacionamento com o cliente oferecendo benefícios exclusivos, como cupons de desconto personalizados, promoções e sorteios nas redes sociais, entre outros. Essas estratégias não só incentivam novas compras, como também fortalecem a fidelidade do cliente.

As fontes de renda da Lojas Letaro estão na venda dos produtos, com uma estratégia de marketing que impulsiona a conversão e amplia a base de clientes.

Para possibilitar suas operações, a Lojas Letaro conta com determinados recursos chave como sua sede física e de equipes de atendimento e marketing. Além disso, recursos tecnológicos, como a plataforma de e-commerce, sendo fundamental para manter a experiência do cliente em alto nível, enquanto o investimento próprio em capital proporciona estabilidade financeira.

Já as atividades chave da empresa incluem o gerenciamento de campanhas de anúncios em múltiplas plataformas (Facebook Ads, Instagram Ads, Google Ads, TikTok Ads, Taboola Ads e Pinterest Ads), além da compra de produtos junto aos fornecedores. As operações da plataforma Shopify, que suporta o site, e os serviços de suporte ao cliente (rastreo, pré e pós-venda) são também essenciais para garantir a confiabilidade das entregas e a satisfação do consumidor.

A empresa também possui parceiros chave, como fornecedores de produtos e a plataforma Shopify, além de gateways de pagamento (Yampi), que contribuem para garantir a fluidez das operações e a confiança no processo de venda.

Por fim, a estrutura de custos da Lojas Letaro envolve investimentos em marketing, aquisição de produtos e plataformas digitais, incluindo aplicativos e extensões que otimizam a operação do site. Esses custos refletem a dedicação da empresa em manter-se competitiva e atrativa para seu público

Com base nisso, através das análises detalhadas dos elementos estratégicos da empresa juntamente com seus objetivos de crescimento, torna-se possível o desenvolvimento de um plano de marketing alinhado a esses direcionamentos. O plano integra as orientações estratégicas para direcionar determinadas ações de marketing, viabilizando uma abordagem que fortalece a posição da empresa e que fomenta seu crescimento no mercado.

Diante disso, a partir do abrangente diagnóstico estratégico, o plano de marketing busca transformar a visão estratégica em ações que atendam às necessidades e expectativas do público, além de fortalecer a presença e o desempenho da empresa no mercado como um todo.

7 PLANO DE MARKETING

Para Peçanha (2020), o Marketing pode ser definido como a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor com o objetivo de satisfazer as necessidades e os desejos de um mercado consumidor a partir de uma determinada oferta de produtos ou serviços que despertem o interesse do público. Assim, conclui-se que o Marketing consegue gerar valor para os clientes e também lucro para as empresas.

Paralelamente, o conceito de marketing também pode ser definido como um guia para as organizações a atender as necessidades e desejos de seus clientes com mais eficiência e eficácia do que a concorrência. Dessa forma, segundo Cobra (2017), torna-se necessário iniciar o negócio com um mercado-alvo já bem definido, juntamente com o conhecimento de suas necessidades e controle de todas as atividades que o afetam, visando melhor execução com o objetivo de obter lucratividade.

Uma vez que a estratégia de posicionamento oriunda da análise das oportunidades de mercado é definida, deve ser elaborado o *mix* de marketing pela organização (LIMA *et al.*, 2007). Assim, faz-se necessário desenvolver estratégias adequadas com base em conjuntos de instrumentos do marketing utilizados para atingir seus objetivos no mercado-alvo.

Diante disso, entre as diversas formas de classificar os instrumentos de marketing, a mais conhecida foi proposta por McCarthy na década de 60, mas amplamente difundido por Philip Kotler, denominada 4P's: Produto, Preço, Praça (localização) e Promoção (comunicação).

Figura 8 – Ferramentas de Marketing mix do plano de negócios



Fonte: adaptação de Lima et al (2007).

Além disso, Chataignier (2011) afirma que o marketing deve permanecer constantemente em busca de aperfeiçoamento da qualidade dos serviços e valores oferecidos, o que contribui para melhor identificação das necessidades e desejos dos clientes, além de melhor atendê-los através de produtos e serviços que façam sentido através de um sistema de trocas. Para isso, exige-se uma extensa cadeia de planejamento, criação, distribuição, promoção, vendas e pós-vendas.

Com base no quadro anterior, pode-se afirmar que a Lojas Letaro se enquadra na categoria de produtos de compra comparada. Isso se dá pelo fato de atender todas as características mencionadas. Ou seja, pode ser considerado como uma compra menos frequente; o cliente faz comparações relacionadas ao preço, qualidade e segmento; os atributos dos produtos oferecidos juntamente com a marca, atendimento e etc devem ser desenvolvidos pela empresa; o preço é determinado com base no valor do produto; a promoção é baseada em propaganda intensiva.

De acordo com Kotler e Armstrong (2016), o objetivo é entregar valor a longo prazo para os clientes, e como medida de sucesso tem-se a satisfação e a retenção de clientes no longo prazo. Isso significa que profissionais do ramo devem ter foco ao gerenciar seus clientes tanto quanto seus produtos.

Dessa forma, Barreto e Crescitelli (2013) enfatizam a importância da adoção do marketing de relacionamento que pressupõe o direcionamento do foco de toda a organização para o cliente e a fidelização deste. Tal movimento pode demandar, por vezes, a reformulação

da estrutura existente e investimentos consideráveis que precisam estar atrelados à garantia de resultados lucrativos, que serão balizados pelas métricas.

Com isso, pode-se dizer que o marketing é composto por uma série de fatores, sentimentos, atitudes e valores que contribuem nas tomadas de decisão à medida em que os clientes aguardam encontrar determinada experiência de valor em tal marca.

Por fim, Kotler (2006) aponta que o conjunto de estratégias a fim de criar e posicionar uma identidade única para a marca pode ser compreendido como branding, estabelecendo uma conexão emocional com os consumidores. Ao moldar a forma como a marca é percebida no mercado, o branding influencia diretamente a percepção dos consumidores sobre a marca.

7.1 Identidade da Marca da Lojas Letaro

De acordo com Kapferer (2008), o processo de criação de uma marca vai bem além do que uma simples atribuição de um nome, consiste em um processo contínuo que requer o envolvimento corporativo a longo prazo e implica diversos recursos e habilidades.

Segundo Kotler e Keller (2012), a criação do valor da marca depende de três fatores fundamentais: “a escolha inicial dos elementos da identidade visual que irão formar a marca”, “a forma como a marca é integrada no programa de marketing de apoio à mesma” e as “associações indiretamente transferidas para a marca por meio de um vínculo com uma entidade como a organização, o país de origem, o canal de distribuição ou até mesmo outra marca”.

Além do processo de criação de valor de uma marca, há também o conceito de identidade visual. Este que, segundo Kapferer (2008), pode ser interpretado por vários autores na qualidade da manifestação visual da imagem que a organização pretende projetar, obtendo expressão através da disciplina criativa do design gráfico e do emprego e integração coerente de vários elementos visuais tais como o nome, o símbolo, o logótipo, a cor ou a assinatura da marca.

Ainda para Kapferer (2008), o design é considerado determinante para a implementação da identidade global de uma organização, pois a sua função passa por criar um elo visual capaz de atrair a atenção dos consumidores, promover o reconhecimento e lembrança visual das mesmas, evocar sentimentos positivos de familiaridade e apreciação, bem como tornar as mensagens mais claras para o público a que se dirigem, aumentando a eficácia da comunicação.

Diante disso, as imagens a seguir retratam o manual de identidade da Lojas Letaro, contando com logo, identidade visual, aplicações, mídias sociais, entre outros.

Figura 9 – Logotipo da marca Lojas Letaro



Fonte: elaboração própria.

Figura 10 – Identidade Visual da marca Lojas Letaro



Fonte: elaboração própria.

A composição da identidade visual da Lojas Letaro é composta pelas cores amarelo e azul.

O amarelo evoca sentimentos de alegria, otimismo e energia; também está associado à criatividade e inovação, proporcionando soluções criativas e práticas.

O azul marinho é frequentemente relacionado à confiabilidade, seriedade e confiança; podendo transmitir uma sensação de estabilidade e maturidade, indicando que a loja ofereça produtos de qualidade e confiáveis.

A combinação dessas cores pode transmitir a ideia de uma loja que oferece soluções inovadoras e confiáveis, ao mesmo tempo em que mantém a simplicidade e a transparência em suas operações.

Já em relação à fonte utilizada para a identidade visual é a fonte muller. A fonte foi escolhida somente por questões de design e estética, não apresentando nenhum motivo específico.

Figura 11 – Fonte tipográfica da marca Lojas Letaro



Fonte: elaboração própria.

Por fim, abaixo encontram-se o restante das imagens como aplicações da identidade em embalagens dos produtos, no site da empresa e uma demonstração por meio das redes sociais.

Figura 12 – Aplicações da marca Lojas Letaro



Fonte: elaboração própria.

Figura 13 – Site da marca Lojas Letaro



Fonte: elaboração própria.

Figura 14 – Redes Sociais da marca Lojas Letaro



Fonte: elaboração própria.

7.1.1 Slogan e Posicionamento da Marca

Segundo Ferreira e Castro (2019), o slogan consiste numa importante ferramenta auxiliando na construção da identidade de uma marca, isso se dá pelo fato de conseguir fixar os valores e benefícios da empresa na mente do público-alvo. Além disso, o slogan também faz com que a empresa se destaque perante a concorrência em forma de um diferencial competitivo.

De acordo com Nogueira e Matos (2021), o slogan deve ser sucinto, fácil de ser lembrado, e a mensagem deve ser transmitida de forma clara e objetiva. Além disso, o slogan também deve estar alinhado com a missão, visão e valores do negócio, de forma que a identidade da empresa seja reforçada ainda mais.

Por fim, para Santos e Barbosa (2019), o slogan também pode ser utilizado como forma de conexão emocional com o público-alvo pela sua capacidade de despertar sentimentos e emoções relacionados aos valores e propósitos da empresa.

Diante disso, pode-se afirmar que o slogan da Lojas Letaro consiste na seguinte frase: “soluções que facilitam, cotidianos que descomplicam”.

Além do slogan da empresa, a Lojas Letaro também possui o seguinte posicionamento de mercado: “nós ajudamos pessoas de todas as idades a descomplicar o cotidiano com nossas soluções criativas e inovadoras. Em nossa loja, você descobrirá produtos que transformam

complicações diárias em simplicidade. Estamos comprometidos em simplificar a vida das pessoas, tornando-a mais prática e divertida, proporcionando a diversidade que você procura em um único local”.

7.1.2 Estratégia de Praça

A estratégia de praça, que também pode ser definida como canal de distribuição, consiste no trajeto que o produto percorre desde o momento de sua produção até o seu consumo. No contexto digital, essa estratégia abrange tanto a logística de entrega física quanto a disponibilidade e acessibilidade dos canais digitais onde o cliente faz sua compra.

Diante disso, trata-se de um conjunto de organizações interdependentes envolvidas durante o processo de oferecimento do produto ou serviço para o consumidor final (KOTLER & ARMSTRONG, 2016).

Para a Lojas Letaro, a distribuição dos produtos é viabilizada por meio de seus próprios fornecedores, uma vez que eles são responsáveis por toda a logística, desde o estoque e armazenamento dos produtos até o transporte e entrega direto para as casas dos clientes.

Além disso, com a finalidade de garantir conveniência e acessibilidade para os consumidores, a Lojas Letaro trabalha com o modelo responsivo em sua loja virtual, que está otimizada para receber acessos em diferentes dispositivos como desktops, mobiles e tablets. Assim, essa abordagem multicanal possibilita que os clientes realizem suas compras com maior facilidade a qualquer momento e em qualquer lugar, ampliando a conveniência e disponibilidade dos produtos.

A loja também foca na cobertura digital em determinados canais estratégicos, garantindo sua presença nas plataformas das redes sociais e em ferramentas de buscas, facilitando o acesso dos consumidores. Assim, a estratégia de praça da Lojas Letaro alinha conveniência e disponibilidade, atendendo as diversas formas de consumo e preferências dos clientes no ambiente digital.

7.1.3 Estratégia de Promoção

Segundo Kotler e Keller (2012), promoção consiste em um conjunto de ações que refletirão sobre determinado produto ou serviço, estimulando sua comercialização ou

divulgação. Então, é uma variável do marketing que recebe o significado de comunicação, fazendo o intermediário entre o produto e o cliente.

Diante disso, uma das estratégias adotadas pelas Lojas Letaro é o *Inbound Marketing*. Que pode ser definido por uma forma de publicidade no qual a empresa se promove por meio de conteúdos, SEO, mídias sociais, blogs, newsletter, e-books, etc.

Assim, para Ferreira *et al.*, (2020) *Inbound Marketing* são materiais ricos em formas de conteúdos educativos e informativos, como *ebooks*, *whitepapers*, *webinars*, infográficos, entre outros, que visam atrair a atenção do público-alvo do negócio para posteriormente convertê-los em *leads*.

Já outra definição, de acordo com Moraes e Almeida (2021), o *Inbound Marketing* tem como essência a criação de conteúdo de qualidade juntamente do engajamento com o público, tendo a intenção de gerar um relacionamento duradouro e saudável com os clientes.

Segundo Silva e Vasconcelos (2020), o *Inbound Marketing* tem se mostrado uma estratégia eficaz para empresas de diferentes setores e tamanhos, pois permite uma maior interação com o público-alvo, além de gerar resultados positivos e sustentáveis a longo prazo.

Outro aspecto de suma importância a ser considerado, é o fato de que graças à internet foi possível estabelecer uma proximidade entre a empresa e o consumidor, conquistando diversas pessoas e permitindo a promoção da mesma através de estratégias pelas plataformas digitais (Feliciano, 2017); uma dessas estratégias é o Marketing de Conteúdo, utilizado no *Inbound Marketing*.

Com isso, pode-se afirmar que o *Inbound Marketing* é uma ótima forma de atrair e educar o público-alvo do negócio de forma clara e concisa, criando uma base de leads, e consequentemente, de clientes. Além disso, também permite que a empresa se posicione como uma autoridade no assunto através dos conteúdos compartilhados.

Além disso, outra estratégia de promoção será através dos tráfegos orgânico e pago. O tráfego pode ser exemplificado por levar uma pessoa de um ponto A até um ponto B, como levar uma pessoa do Instagram para a página do site da empresa, por exemplo.

Por definição, o tráfego orgânico é quando o tráfego ocorre somente por meio de estratégias relacionadas ao marketing digital e sem qualquer tipo de investimento. Já o tráfego pago é uma estratégia de marketing que tem como objetivo atrair visitantes aos sites através de anúncios pagos realizados em redes sociais e plataformas de buscas (VOLPATO, 2021).

Dessa forma, é essencial que as empresas avaliem seus objetivos, recursos e público-alvo ao decidir sobre a utilização do tráfego pago e orgânico. Cada estratégia tem suas próprias considerações, como o orçamento disponível, o tempo necessário para obter resultados e a concorrência no mercado. Ao combinar ambas as abordagens de forma inteligente e estratégica, é possível obter resultados mais abrangentes e impactantes no aumento do tráfego e no crescimento do negócio online (ASCOLI & GALINDO, 2021).

Segundo Rocha *et al.* (2020), o tráfego pago pode ser eficaz para alcançar resultados rápidos, aumentar visibilidade e direcionar tráfego para um site ou página específica. Já o orgânico é importante para estabelecer uma presença on-line duradoura, gerar confiança e autoridade no mercado e atrair visitantes consistentemente.

Com todas essas possibilidades geradas pelo avanço tecnológico, as organizações buscaram o desenvolvimento de novas estratégias de vendas fortemente atreladas ao tráfego online de pessoas (FALDA *et al.*, 2016).

Atualmente, o tráfego pago pode ser realizado em diversos tipos de redes e plataformas. Segundo Juste (2021), existem 4 plataformas e sites ideais para aplicar este modelo, são elas:

- Google Ads: criada pelo próprio Google, é uma das mais famosas plataformas de tráfego pago e seu principal objetivo é atingir pessoas que estão pesquisando por palavras específicas que se relacionam com algum assunto desejado.
- Facebook Ads: apresenta anúncios tanto no Facebook quanto na rede social Instagram, possibilita uma variedade maior de formatos de anúncios e uma segmentação mais detalhada do público-alvo, o que pode gerar bastante resultado para empresas e páginas.
- Youtube Ads: também gerido pela Google, é uma plataforma onde o principal foco é atingir o consumidor através de vídeos.
- LinkedIn Ads: voltada para o B2B, é uma plataforma com objetivos mais específicos onde o público é mais profissional e menos descontraído.

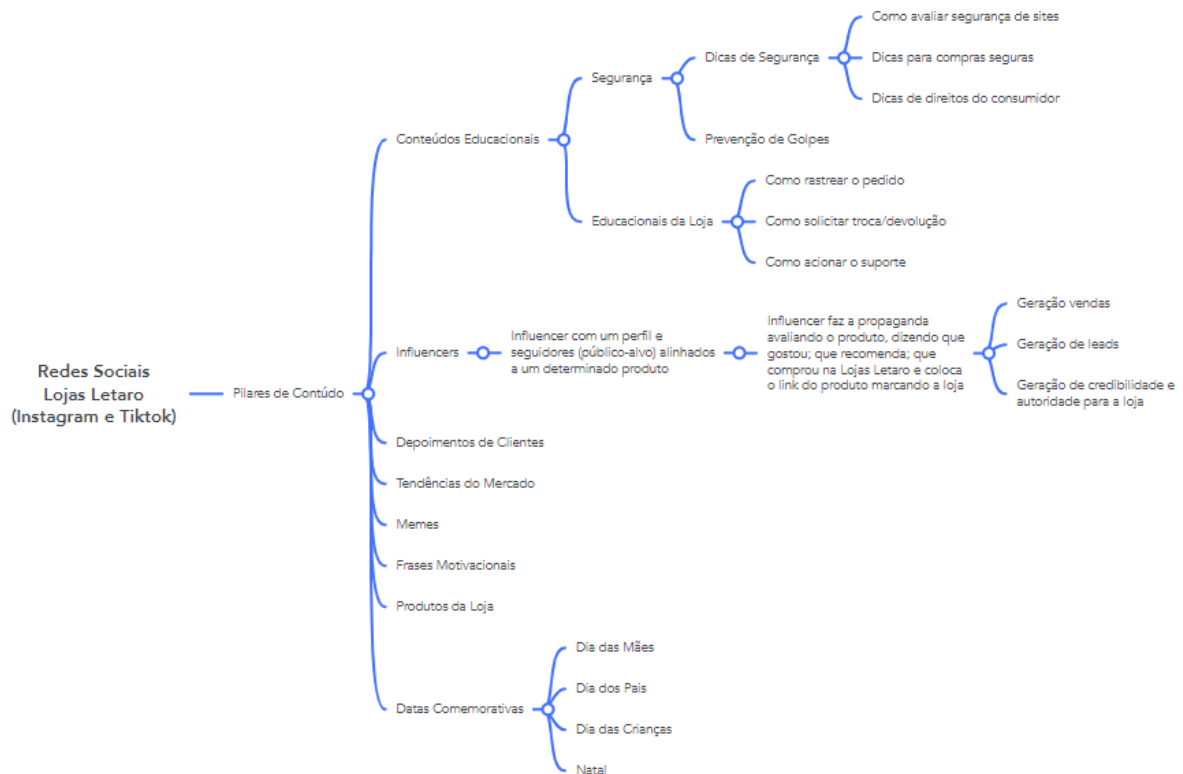
Com isso, encontra-se abaixo os mapas mentais da Lojas Letaro da composição das estratégias de tráfego adotadas pelo negócio.

Figura 15 – Fontes de Tráfego da marca Lojas Letaro



Fonte: elaboração própria.

Figura 16 – Planejamento Redes Sociais da marca Lojas Letaro



Fonte: elaboração própria.

7.1.4 Estratégia de Produto

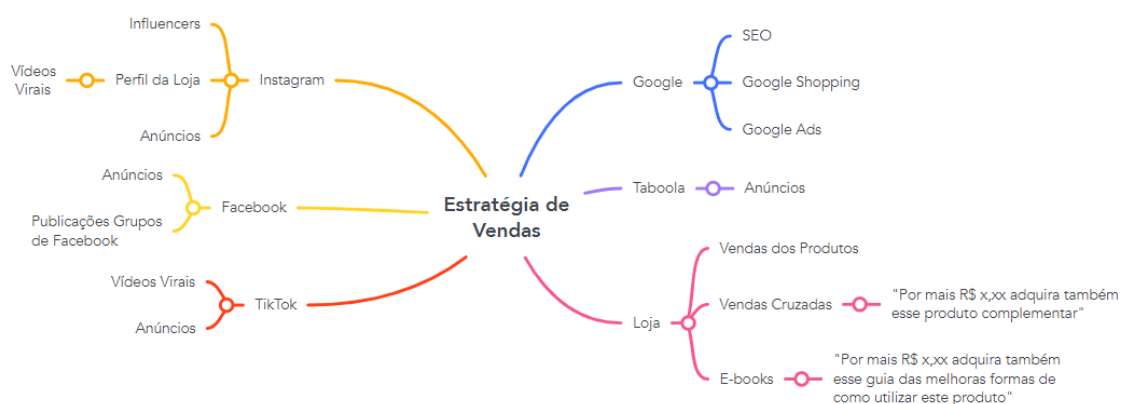
De acordo com Las Casas (2010), bons produtos com bons preços não são considerados suficientes para garantir que os mesmos sejam vendidos. Há também a necessidade de uma boa forma de conduzir os produtos aos compradores finais.

Ao adotar o modelo de dropshipping, a Lojas Letaro atua como uma curadora de produtos que apresentam soluções criativas e inovadoras a fim de solucionar dores ou necessidades domésticas e cotidianas na vida das pessoas. Assim, em vez de possuir os produtos em estoque, a Lojas Letaro filtra e seleciona cuidadosamente fornecedores e produtos que se alinham aos valores e à proposta da loja, promovendo conveniência e praticidade no dia a dia dos consumidores.

Para garantir a qualidade e relevância do portfólio, a Lojas Letaro adota critérios rigorosos na escolha dos produtos e parceiros fornecedores, priorizando itens que ofereçam praticidade e qualidade, alinhados aos valores da marca. Além disso, a loja se preocupa em fornecer descrições detalhadas e orientações sobre os produtos, criando confiança e segurança para o consumidor no momento da compra.

Com essa abordagem, a Lojas Letaro não apenas oferece produtos, mas também proporciona uma experiência de compra personalizada e confiável, ajudando os clientes a identificar rapidamente itens que possam tornar suas vidas mais simples e agradáveis.

Figura 17 – Planejamento de Vendas da marca Lojas Letaro



Fonte: elaboração própria.

Diante disso, pode-se afirmar que o plano de marketing, baseado nas diretrizes estratégicas da empresa, não atua de forma isolada, mas em conexão com o plano financeiro. As estratégias de marketing traçadas buscam não apenas o crescimento da participação de mercado e a fidelização de novos clientes, mas também a geração de valor que afeta diretamente a performance financeira da organização. Esse alinhamento é fundamental para garantir que as estratégias e ações de marketing contribuam efetivamente para a geração de receitas do negócio. Com isso, o plano financeiro, apresentado a seguir, ressalta a conexão entre as atividades do marketing com os objetivos financeiros da empresa.

8 PLANO FINANCEIRO

Segundo Oliveira (2012), o planejamento financeiro é caracterizado pelas indicações futuras, servindo para guiar as decisões que serão tomadas no empreendimento tanto no longo quanto curto prazo. Outra característica a ser destacada é a flexibilidade nas tomadas de decisões, ajustando-se de acordo com as necessidades atuais do negócio.

Para Assaf Neto (2017), planejamento financeiro consiste no processo de estimar a quantia necessária de financiamento para que seja possível dar sequência nas operações de uma companhia.

Em termos gerais, o planejamento financeiro é uma das etapas mais importantes para a gestão de uma organização. Isto é, uma empresa que não possui controle sobre seus recursos financeiros, possui dificuldade em mensurar seus próprios resultados e consequentemente pode perder oportunidades que surgem, afetando o futuro da empresa (PERIS, 2020).

Com isso, Fia (2021) afirma que a falta de um planejamento financeiro empresarial não proporciona ao gestor condições de estimar o fluxo de caixa futuro, as porcentagens de lucro, o ponto de equilíbrio e outros indicadores essenciais para o funcionamento adequado de uma empresa.

Assim, o planejamento financeiro formaliza o modo pelo qual os objetivos financeiros devem ser obtidos pelas empresas, um plano financeiro foca em elaborar os objetivos e alcançá-los no futuro (WESTON; BRIGHAM, 2000; ROSS et al, 1998; LEMES et al, 2002).

8.1 Planejamento financeiro da Lojas Letaro

O planejamento financeiro da Lojas Letaro foi desenvolvido através dos seguintes itens:

- a) Investimento (orçamentos de equipamentos, utensílios e acessórios);
- b) Custos fixos;
- c) Custos de mão de obra;
- d) Projeção de vendas (estimativa de receitas);
- e) Fluxo de Caixa - FC.

8.1.1 Investimentos

O quadro abaixo descreve de forma prática as quantidades de itens e valores orçados:

Quadro 2 – Investimentos da marca Lojas Letaro

Item	Qtd	Descrição	Valor Unit	Referência
1	1	Curso Dropshipping 1	R\$ 997,00	Thales Baião
2	1	Curso Dropshipping 2	R\$ 997,00	Rafael Martins
3	1	Mensal Conta Simples	R\$ 44,00	Conta Simples
4	1	Mensal Shopify	R\$ 75,74	Shopify
5	1	Mensal Domínio	R\$ 3,33	GoDaddy
-	-	Total	R\$ 2.117,07	-

Fonte: elaboração própria.

8.1.2 Custos Fixos

De acordo com Assaf Neto (2017), existem diversas classificações de custos, conforme suas finalidades. Quando se trate de volume de produção os custos são classificados em fixos e variáveis. No quadro abaixo está descrito os Custos fixo da Lojas Letaro:

Quadro 3 – Custos Fixos da marca Lojas Letaro

Item	Descrição	Valor Mensal	Valor Anual
1	Active Campaign	R\$ 364,00	R\$ 4.368,00
2	Adminer	R\$ 79,66	R\$ 955,92
3	Conta Simples	R\$ 44,00	R\$ 528,00
4	Contasy	R\$ 290,00	R\$ 3.480,00
5	Domínio	R\$ 3,33	R\$ 39,99
6	Shopify	R\$ 75,74	R\$ 908,88
7	Type Form	R\$ 270,50	R\$ 3.246,00
-	Total	-	R\$ 13.526,79

Fonte: elaboração própria.

8.1.3 Custos de Mão de Obra

Originalmente, a empresa conta com apenas uma pessoa, sendo o próprio empreendedor fundador. Porém, o negócio possui o objetivo de contratar ao menos 8 funcionários ao longo dos próximos anos para aumentar a produtividade da equipe.

Sendo assim, dentre as profissões demandadas e as 8 pessoas que serão empregadas, estão: três pessoas para Atendimento; uma para Copywriter; uma para Gestor de Tráfego; uma para Vídeo Maker/Editor; uma para Design Gráfico e uma para Auxiliar Administrativo.

Segue a abaixo os valores dos custos de mão de obra:

Figura 18 – Custos de Mão de Obra da marca Lojas Letaro

Custos de Mão de Obra	Salário Mensal	Salário Anual	13°	(1/3) férias	Total	FGTS	Vale Transporte	Total Anual
Atendimento 1	1.389,00	16.668,00	1.389,00	463,00	18.520,00	2.074,24	2.274,80	22.869,04
Atendimento 2	1.389,00	16.668,00	1.389,00	463,00	18.520,00	2.074,24	2.274,80	22.869,04
Atendimento 3	1.389,00	16.668,00	1.389,00	463,00	18.520,00	2.074,24	2.274,80	22.869,04
Copywriter	3.500,00	42.000,00	3.500,00	1.166,67	46.666,67	5.226,67	2.274,80	54.168,13
Gestor de Tráfego	2.500,00	30.000,00	2.500,00	833,33	33.333,33	3.733,33	2.274,80	39.341,47
Vídeo Maker/Editor	2.519,00	30.228,00	2.519,00	839,67	33.586,67	3.761,71	2.274,80	39.623,17
Design Gráfico	2.606,38	31.276,56	2.606,38	868,79	34.751,73	3.892,19	2.274,80	40.918,73
Auxiliar Adm	1.389,00	16.668,00	1.389,00	463,00	18.520,00	2.074,24	2.274,80	22.869,04
Retirada Sócio	5.000,00	60.000,00	5.000,00	1.666,67	66.666,67	7.466,67	2.274,80	76.408,13
Total	21.681,38	260.176,56	21.681,38	7.227,13	289.085,07	32.377,53	20.473,20	341.935,79

Fonte: elaboração própria.

Além disso, a imagem abaixo retrata a maneira de como serão as contratações dos funcionários ao longo dos 10 anos na empresa.

Figura 19 – Custos de Mão de Obra durante os 10 anos da marca Lojas Letaro

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Atendimento 1	Atendimento 1	Atendimento 1	Atendimento 1	Atendimento 1	Atendimento 1	Atendimento 1	Atendimento 1	Atendimento 1	Atendimento 1
		Auxiliar Adm	Vídeo Maker/Editor	Atendimento 2	Atendimento 2	Atendimento 2	Atendimento 2	Atendimento 2	Atendimento 2	Atendimento 2
			Design Gráfico	Atendimento 3	Atendimento 3	Atendimento 3	Atendimento 3	Atendimento 3	Atendimento 3	Atendimento 3
			Auxiliar Adm	Copywriter	Copywriter	Copywriter	Copywriter	Copywriter	Copywriter	Copywriter
				Gestor de Tráfego	Gestor de Tráfego	Gestor de Tráfego	Gestor de Tráfego	Gestor de Tráfego	Gestor de Tráfego	Gestor de Tráfego
				Vídeo Maker/Editor	Vídeo Maker/Editor	Vídeo Maker/Editor	Vídeo Maker/Editor	Vídeo Maker/Editor	Vídeo Maker/Editor	Vídeo Maker/Editor
				Design Gráfico	Design Gráfico	Design Gráfico	Design Gráfico	Design Gráfico	Design Gráfico	Design Gráfico
				Auxiliar Adm	Auxiliar Adm	Auxiliar Adm	Auxiliar Adm	Auxiliar Adm	Auxiliar Adm	Auxiliar Adm

Fonte: elaboração própria.

8.1.4 Projeção de Vendas (estimativa de receitas)

A projeção de vendas, ou previsão de vendas, possui como objetivo fazer uma estimativa das possíveis vendas que serão efetuadas pela empresa em um determinado período.

Para a estimativa das vendas da Lojas Letaro, utilizou-se o método de Monte Carlo. Assim, foram gerados 100 números aleatórios de receita com as premissas percentuais de mercado que a empresa busca alcançar, a um preço de R\$ 125,50 (ticket médio), custo de R\$ 65,00 por produto; frequência de compra 2 por cliente ao tamanho de mercado de 250.000 pessoas. Com isso, foi tirado a média das 100 gerações de valores.

O mercado potencial de Homens e Mulheres de 25 a 59 anos que possuem comportamento de compra de forma Online, sendo usuários ativos que utilizam suas redes sociais quase que diariamente, pode ser estimado em torno de 50 milhões.

Já em relação aos objetivos da empresa referente ao mercado, espera-se alcançar um MarketShare de 0,5% do mercado total, isto é, um mercado potencial de 250.000 pessoas para ser explorado.

Diante disso, as metas de participação no mercado da empresa para as fases de introdução (1º ano e 2º ano), crescimento (3º ao 7º ano) e maturidade (8º ao 10º anos) consistem em:

- Metas na fase de Introdução: 0,004%
- Metas na fase de Crescimento: 0,085%
- Metas na fase de Maturidade: 0,41%.

Com isso, pode-se concluir que essas informações são de extrema importância para que a empresa consiga se posicionar em relação às estratégias de marketing e vendas que deverão ser tomadas ao longo dos anos para que os objetivos e metas sejam alcançados com sucesso.

8.1.5 Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa consiste na movimentação de entradas e saídas de dinheiro da empresa. Dessa forma, torna-se de grande importância para enxergar a realidade financeira do negócio.

Dito isso, o Fluxo de Caixa da Lojas Letaro foi projetado a fim de estruturar a visão futura do negócio a partir das estimativas de receita, sendo considerado 10 anos de projeções.

Figura 20 – Fluxo de Caixa de 10 anos da marca Lojas Letaro

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(+) Receita		137.061,73	239.480,90	377.842,75	699.877,59	1.216.831,59	1.822.565,64	2.640.506,29	3.133.802,64	3.746.449,62	4.583.462,17
(-) Tributos		8.223,70	17.461,86	33.368,77	76.843,47	159.053,05	257.098,78	428.866,32	532.458,55	588.328,37	864.542,52
(-) Deduções											
(=) Receita Líquida		128.838,03	222.019,04	344.473,98	623.034,12	1.057.778,54	1.565.466,86	2.211.639,97	2.601.344,09	3.158.121,25	3.718.919,65
(-) Custos e Despesas Variáveis		106.988,15	178.033,93	267.695,45	452.486,40	737.998,43	1.069.958,30	1.511.592,90	1.785.085,03	2.120.392,23	2.571.904,71
(=) Margem e Contribuição		21.849,88	43.985,11	76.778,53	170.547,72	319.780,11	495.508,56	700.047,07	816.259,06	1.037.729,02	1.147.014,94
(-) Custos e Despesas Fixas		89.935,00	119.804,04	142.673,08	223.214,98	362.462,66	375.462,66	375.462,66	375.462,66	375.462,66	375.462,66
(=) EBTIDA		- 68.085,12	- 75.818,93	- 65.894,55	- 52.667,27	- 42.682,55	120.045,90	324.584,41	440.796,40	662.266,36	771.552,28
(-) Depreciação			3.925,96	6.988,12	11.150,08	19.002,00	19.002,00	15.076,04	12.013,88	8.951,72	1.099,80
(=) LAIR		- 68.085,12	- 79.744,89	- 72.882,67	- 63.817,35	- 61.684,55	101.043,90	309.508,37	428.782,52	653.314,64	770.452,48
(-) IR / CS											
(=) Resultado Contábil		- 68.085,12	- 79.744,89	- 72.882,67	- 63.817,35	- 61.684,55	101.043,90	309.508,37	428.782,52	653.314,64	770.452,48
(+) Depreciação			3.925,96	6.988,12	11.150,08	19.002,00	19.002,00	15.076,04	12.013,88	8.951,72	1.099,80
(=) Fluxo Caixa Operacional		- 68.085,12	- 75.818,93	- 65.894,55	- 52.667,27	- 42.682,55	120.045,90	324.584,41	440.796,40	662.266,36	771.552,28
(-) Investimentos	2.117,07		19.629,80	15.310,80	26.308,80	39.259,60					
(=) Fluxo Caixa Livre	- 2.117,07	- 68.085,12	- 95.448,73	- 81.205,35	- 78.976,07	- 81.942,15	120.045,90	324.584,41	440.796,40	662.266,36	771.552,28

Fonte: elaboração própria.

Conforme a figura acima, é possível identificar que o Fluxo de Caixa apresenta um aporte no período zero, tratando-se do investimento inicial do negócio, já demonstrado anteriormente.

Vale ressaltar também, que a empresa não atua com estoques físicos, não arca com custos de logísticas e de armazenamento e nem mesmo possui loja física, fazendo com que os custos e investimentos iniciais sejam diminuídos drasticamente.

Além disso, outro ponto de destaque é o fato de que a empresa também realizará os seguintes investimentos ao longo dos anos:

- 2º Ano: Investimento em um iPhone 14 no valor de R\$ 4.319,00; e um iMac no valor de R\$ 15.310,80.
- 3º Ano: Investimento em um iMac no valor de R\$ 15.310,80.
- 4º Ano: Investimento em duas Câmeras Sony modelo Alpha ZV-E10 nos valores de R\$ 5.499,00 cada uma; e um iMac no valor de R\$ 15.310,80.
- 5º Ano: Investimento de dois iPhone's 14 nos valores de R\$ 4.319,00 cada um; e dois iMac's nos valores de R\$ 15.310,80 cada um.

8.1.6 Indicadores de Viabilidade

Quando se trata de indicadores de viabilidade, pode-se afirmar que um dos principais é o Payback. Consistindo num método de análise de investimentos, possui como objetivo determinar o período necessário para recuperar o capital investido de um projeto, considerando o fluxo de caixa gerado por ele.

De acordo com Assaf Neto (2017), o cálculo do Payback possui como objetivo determinar em que período o fluxo de caixa acumulado se iguala ao investimento inicial. Isto é, o período necessário para que o valor presente das entradas de caixa se iguale ao valor presente das saídas de caixa do projeto. Além disso, uma das principais vantagens Payback é sua simplicidade, tornando-se fácil de ser utilizado e compreendido.

Contudo, é de suma importância destacar que o Payback deve ser utilizado em conjunto com outros indicadores de viabilidade, como o Valor Presente (VP), Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

Com base nessas premissas o quadro abaixo apresenta os resultados da TMA, PayBack VP, VPL e TIR:

Quadro 4 – TMA, Payback, VP, VPL e TIR

TMA		13,5%
PAYBACK SIMPLES		7º Ano
PAYBACK DESC.		8º Ano
VP	R\$	498.609,41
VPL	R\$	496.492,34
TIR		35%

Fonte: elaboração própria

O Valor Presente Líquido (VPL) é considerado como uma das principais técnicas de avaliação de projetos de investimento na gestão financeira de empresas e organizações. Segundo Assaf Neto (2016), o VPL é calculado através da diferença entre o valor presente das entradas de caixa esperadas e o valor presente das saídas de caixa esperadas, ambos descontados a uma determinada taxa de juros.

De acordo com Ross et al. (2016), o VPL é essencial para tomadas de decisão em investimentos, isso se dá pela capacidade de avaliar se um determinado projeto é viável financeiramente ou não. Isto é, é feito a comparação do retorno esperado com o custo do capital investido. Por fim, a técnica do VPL também se torna útil para comparação de projetos alternativos, permitindo avaliar quais deles apresentam o maior valor presente líquido.

Dito isso, o Valor Presente Líquido (VPL) da empresa, no período analisado (dez anos) é de R\$ 496.492,34, valor que supera o montante do investimento inicial do negócio.

Já a Taxa Interna de Retorno (TIR), consiste numa técnica utilizada para a análise de investimentos que se baseia no conceito de fluxo de caixa descontado. De acordo com Assaf Neto (2016), a TIR é a taxa de juros que iguala o valor presente das entradas de caixa esperadas ao valor presente das saídas de caixa esperadas de um determinado projeto de investimento.

Dessa forma, como não há um investimento relativamente considerável no projeto analisado, a avaliação no período (dez anos) é de 35%.

Como observado no quando acima, a taxa mínima de atratividade – TMA ficou em 13,5% no período de (dez anos).

Por fim, o Payback expressado em unidades de tempo, como meses ou anos, foi apurado em 7 anos.

9 CONCLUSÃO

Em conclusão, este plano de negócio do e-commerce Lojas Letaro apresenta uma clara visão estratégica para seu desenvolvimento e saúde da empresa. Assim, foram constatadas oportunidades de mercado consideravelmente promissoras, com base em análises aprofundadas dos setores e demandas dos clientes. Com isso, pode-se afirmar que as estratégias operacionais, de marketing e financeiras propostas são consistentes e alinhadas com os objetivos da empresa.

O empreendedor se mostrou competente no desenvolvimento do plano de negócios, estabelecendo suas responsabilidades e adotando uma organizada para a tomada de decisões. Além disso, também identificou os recursos necessários para a realização das atividades, bem como os potenciais desafios e riscos incluídos no processo.

A análise financeira apresentou projeções realistas e avaliadores de desempenho que possibilitarão o acompanhamento e avaliação constante da evolução do negócio. Além disso, também foram verificadas fontes de investimentos viáveis, além de estratégias a fim de maximizar o retorno de investimento.

Resumindo, este plano de negócio oferece uma base concreta o suficiente para atender às características necessárias de seu lançamento e desenvolvimento para um negócio de sucesso. Assim, seguindo as estratégias e medidas providenciadas, a empresa estará bem-

posicionada para atingir seus objetivos, conquistando seu destaque no mercado e gerando resultados financeiros duradouros. Por fim, a empresa possui todas as condições para prosperar no mercado através de uma abordagem voltada para o cliente, um modelo de negócio sustentável e competência operacional.

REFERÊNCIAS

ABCOMM. **Principais Indicadores do e-Commerce: 2023**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://dados.abcomm.org>. Acesso em: 21 jul. 2024.

AITHAL, P. S. **Creating innovators through setting up organizational vision, mission and core values: a strategic model in higher education**. International Journal of Management, IT and Engineering. 1. ed. [S. l.]. 2010.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA JR., E. **Comércio eletrônico (e-commerce)**, 1998. Disponível em: <http://blog.segr.com.br/wp-content/uploads/2013/09/Com%C3%A9rcio-Eletr%C3%B4nico.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

ARAÚJO, L. V. et al. **Estratégias de Marketing de Relacionamento em uma Agência de Publicidade e Propaganda**. In: III Congresso Internacional de Administração, Inovação e Sustentabilidade (III COINNAS). Anais... Vitória: UFES, 2021.

ASCOLI, A. & Galindo, M. (2021). **A quarta revolução e a necessária reinvenção da Biblioteconomia**. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, 6.

ASSAF NETO, A. **Análise de balanços**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2016.

BARBOSA, M. B.; TIBÚRCIO SILVA, C. A.; BOMFIM, M. P.; SOARES, J. M. M. V.. **Projeções nos fatos relevantes das empresas de capital aberto da b3: impactos da covid-19**.

BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados**. São Paulo: Pearson, 2013.

BELANDI, Caio. **161,6 milhões de pessoas com 10 anos ou mais de idade utilizaram a Internet no país, em 2022**: PNAD Contínua. [S. l.]: Estatísticas Sociais, 9 nov. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38307-161-6-milhoes-de-pessoas-com-10-anos-ou-mais-de-idade-utilizaram-a-internet-no-pais-em-2022#:~:text=Em%202022%2C%20entre%20as%20185,84%2C7%25%20em%202021>. Acesso em: 21 jul. 2024.

BERNARDES, J. R.; SOUSA SILVA, B. L.; LIMA, T. C. F.. **Os impactos financeiros da covid-19 nos negócios**. Revista da FAESF, v.4, 2020.

BRADLEY, S. W., Kim, P. H., Klein, P. G., McMullen, J. S., Wennberg, K., & Dushnitsky, G. (2019). **Policy for innovative entrepreneurship**. Strategic Entrepreneurship Journal, 1-4.

BRAGA, Patricia Eges; ALVES, Luiz Cláudio Lopes. **OS MODELOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.**

BRĂȚIANU, C., & Bălănescu, G. V. (2008). **Vision, mission and corporate values: a comparative analysis of the top 50 US companies.** Management & Marketing, 3(3), 19-38.

BRONZERI, M. de S.; BULGACOV, S. **Estratégias na cadeia produtiva do café no norte pioneiro do Paraná:** competição, colaboração e conteúdo estratégico. Organizações Rurais & Agroindustriais, Universidade Federal de Lavras, v. 16, p. 77–91, 2014.

CAMARGO, Bianca. **Cerca de 84% dos lares brasileiros têm acesso à internet, diz pesquisa:** Índice de residências conectadas teve aumento de 4 pontos percentuais entre 2020 e 2023, segundo levantamento. São Paulo, 16 nov. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/cerca-de-84-dos-lares-brasileiros-tem-acesso-a-internet-diz-pesquisa/>. Acesso em: 21 jul. 2024.

CASTRO, M. R. V.. **O papel do ponto-de-venda físico e do comércio tradicional no séc. XXI:** estudo de caso Lux Boutique implicações da pandemia COVID-19 no retalho. Dissertação (Mestrado em Design de Comunicação de Moda – Universidade do Minho, 2020.

CASTRO, W. C. **E-commerce: vantagens para consumidores e para as empresas.** 2011. Disponível em: <<http://www.oficinadanet.com.br/artigo/e-commerce/e-commerce-vantagenspara-consumidores-e-para-as-empresas/>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

CECCONELLO, A.R.; AJZENTAL, A. **A construção do plano de negócio.** São Paulo: Saraiva, 2008.

CERTO, S. C., & PETER, J. P. **Administração estratégica:** planejamento e implementação de estratégias. Elsevier. 2014.

CHATAIGNIER, Ronaldo de Souza Leite. **MARKETING ESPORTIVO: A PAIXÃO PELO ESPORTE TRANSFORMADA EM NEGÓCIOS - UM ESTUDO DE CASO DO CONSUMIDOR DE VOLEIBOL NO BRASIL.** Rio de Janeiro. 2011.

CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico.** 3a.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados.** Grupo GEN, 2020. 9788597025705. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>>. Acesso em: 05 mai. 2022.

CLARO, J. A. C. S.. **Comércio eletrônico.** São Paulo: Know How, 2013

COBRA, Marcos. **Marketing & Moda.** São Paulo: Editora Senac. 2007.

COSTA, Mariana. **Com pandemia, vendas pela internet crescem 27% e atingem R\$ 161 bi em 2021:** Segmento deve faturar 9% a mais em 2022; 13 milhões de brasileiros fizeram primeira compra pela internet em 2020, devido às medidas de restrição da COVID-19. Minas Gerais, 2 fev. 2022. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2022/02/02/internas_economia,1342064/com-pandemia-vendas-pela-internet-crescem-27-e-atingem-r-161-bi-em-2021.shtml. Acesso em: 21 jul. 2024.

DALTO, C. E.: **Avaliação de Desempenho em Marketing de Vendas**: IESDE BRASIL /AS Curitiba 2012.

DIAS, S. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DINIZ, Eduardo Henrique. **Comércio Eletrônico: Fazendo Negócios por meio da Internet**. RAC, v. 3, n. 1, Jan./Abr. 1999, p. 71-86.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 97

DORNELAS, J.C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FALDA, N., Regonato, R., & Frascareli, R. (2016). **Inteligência no Marketing Digital**. Pederneiras.

FELICIANO, A. F. (2017) **Marketing viral como ferramenta de comunicação para o agronegócio brasileiro: um estudo bibliográfico** (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, SC, Brasil.

FERGUSON, J., & Milliman, J. (2008). **Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach**. Intl Journal of Public Administration, 31(4), 439-459.

FERREIRA, B.; CASTRO, F. **Slogans de sucesso: a importância de uma frase bem elaborada**. Blog da A2C, 2019. Disponível em: <<https://www.a2c.com.br/blog/slogans-de-sucesso-a-importancia-de-uma-frase-bem-elaborada/>>. Acesso em: 05 mar. 2023.

FERREIRA, D. A. F., FORNAZIER, F. M., & MELO, T. R. (2018). **Análise SWOT: uma ferramenta para o planejamento estratégico em pequenas empresas**. Revista de Administração da UNIFATEA, 10(1), 1-15.

FERREIRA, T. F. et al. **Inbound marketing**: um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. Revista Científica Multidisciplinar, v. 2, n. 4, p. 43-53, 2020.

FIA. Busines School. **Planejamento Financeiro Empresarial: O que é, etapas e como fazer**. 2021. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/planejamento-financeiro-empresarial/>>. Acesso em: 05 set. 2022.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRANT, M. R. **Contemporary strategy analysis**. 7th ed. Sussex: John Wiley, jan. 2010.

HELDER, Haddad; MARANGONI, Mateus M. **Gestão de marketing 4.0**. São Paulo: Atlas, 2019.

IBGE. CENSO 2022. **Brasil tem 207,8 milhões de habitantes, mostra prévia do Censo 2022**. [S. l.], 28 dez. 2022. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/noticias-por-estado/35954-brasil-tem-207-8-milhoes-de-habitantes-mostra-previa-do-censo-2022#:~:text=Parcerias%20Institucionais-,Brasil%20tem%20207%2C8%20milhões%20de%20habitantes,mostra%20prévia%20do%20>

Censo%202022&text=O%20IBGE%20divulga%20hoje%20(28,207.750.291%20habitantes%20este%20ano. Acesso em: 21 jul. 2024.

IDE, F. J.; RODRIGUES, M. L. A.. **Hub2Sell: Hub Integrador de Distribuidores, Fornecedores, Marketplaces e Plataformas de Comércio Eletrônico**. 2017.

JÚNIOR, A. S. L.; PEREIRA, F. A. **Análise das cinco forças de Porter aplicada em uma loja de roupas**. Revista Gestão & Tecnologia, v. 21, n. 1, p. 101-116, 2021.

JUNQUEIRA, Flávia Campos. **Choque, afetividade e experiência estética: linguagem e percepção em um homem com uma câmera na mão e sua pertinência contemporânea**. 2011.

JUSTE, Fernando. **6 PLATAFORMAS DE TRÁFEGO PAGO PARA VOCÊ USAR EM SEU ECOMMERCE AGORA**. [S.l.]. JN2, 2021. Disponível em: <<https://www.jn2.com.br/plataformas-de-trafego-pago-para-voce-usarem-seu-e-commerce-agora/>>. Acesso em: 1 abr. 2022.

KAPFERER, J. (2008). **The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term Kogan Page Series New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Series**. In Igarss 2014.

KOTLER, F.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing** - 14ª Ed. Pearson 2012.

KOTLER, F.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing** - 15ª Ed. Pearson 2018.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Marketing Essencial: Conceitos, Estratégias e Casos** - 5ª Edição. Pearson 2013

KOTLER, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). **Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital**. Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Galy. **Introdução ao Marketing**. 4ed. Rio de Janeiro. LTC - Livros Técnicos e Científicos S.A., 2016.

LAS CASAS, A. **Marketing de Serviços**. 5ª edição. São Paulo, 2010.

LAW, K. M., & Breznik, K. (2018). **What do airline mission statements reveal about value and strategy?** Journal of Air Transport Management, 70, 36-44.

LEUTHESSER, L., & Kohli, C. (1997). **Corporate identity: the role of mission statements**. Business Horizons, 40(3), 59-66.

LIMA, E. A. O.; NAKAMURA, W. T. **Análise das cinco forças de Porter: uma revisão bibliográfica**. In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais... Natal: ENEGEP, 2015.

LIMA, M.; SAPIRO, A.; VILHENA, J. B.; GANGANA, M. **Gestão de marketing**. 8ªed

LOBATO, D.M.; FILHO, J. I. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M.R. A. **Estratégia de empresas**. 9ªed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

MARTINS, G.. **Análise das estratégias de dropshipping e fulfillment no gerenciamento da cadeia de suprimentos de um e-commerce**. Monografia (Graduação em Engenharia de Transportes e Logística) – Universidade Federal de Santa Catarina, Joinville, 2020.

MORAES, D. B.; ALMEIDA, D. R. **Inbound Marketing: Estratégia Digital para Conquista de Clientes**. Revista de Gestão, v. 27, n. 1, p. 20-29, 2021.

MUSSOI, A., Lunkes, R. J., & Silva, R. V. (2011). **Missão institucional: uma análise da efetividade e dos principais elementos presentes nas missões de empresas brasileiras de capital aberto**. REGE – Revista de Gestão, 18(3), 361-384.

NASSIF, V. M. J.; CORRÊA, V. S.; ROSSETTO, D. E.. **Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais?** Uma reflexão à luz da pandemia do covid-19. Rev. Empreendedorismo Gest. Pequenas Empres, São Paulo, v.9, n.2, p.1-22, 2020.

NOGUEIRA, F.; MATOS, R. **Como criar um slogan: 5 dicas práticas para você usar na sua empresa**. Rock Content, 2021. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/como-criar-um-slogan/>>. Acesso em: 02 mar. 2023.

OCTADESK; OPINION BOX. **E-commerce Trends 2024: Perspectivas sobre o futuro das a partir do comportamento do consumidor**. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.commercetrends.com.br>. Acesso em: 21 jul. 2024.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Alta Books, 2011.

PEÇANHA, Vitor. ROCKCONTENT. **O que é Marketing: tudo o que você precisa saber sobre a arte de conquistar e fidelizar clientes**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-marketing/>>. Acesso em: 6 jan. 2022.

PERIS, R. W. **Finanças corporativas**. 1. ed. Curitiba: Contentus, 2020

RECEITA FEDERAL. **O que é o Simples Nacional?**. [S. l.], [S. d.]. Disponível em: <https://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/documentos/pagina.aspx?id=3#:~:text=O%20Simples%20Nacional%20é%20um,%2C%20Distrito%20Federal%20e%20Municípios> . Acesso em: 21 jul. 2024.

Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

ROCHA, D. B.; LEÃO, R. **O uso da análise das cinco forças de Porter no setor de marketing digital**. In: XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais... São Carlos: ENEGEP, 2020.

ROCHA, M. D. A. & Trevisan, N. M. (2020). **Marketing nas Mídias Sociais Sociais (Coleção Marketing em Tempos Modernos)**. Saraiva Educação AS.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Fundamentos de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2016.

SANTOS, R.; BARBOSA, R. **Como criar um slogan: o que é, exemplos e passo a passo.** Ignição Digital, 2019. Disponível em: <<https://ignicaodigital.com.br/como-criar-um-slogan/>>. Acesso em: 03 mar. 2023.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração Estratégica.** Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SILVA, G. S.; VASCONCELOS, L. F. **Inbound Marketing: uma estratégia eficaz para a fidelização de clientes.** Revista de Administração e Inovação, v. 17, n. 2, p. 220-233, 2020.

SIQUEIRA, M. M.; GUIMARÃES, L. O.. **Novos desafios do empreendedorismo.** Revista Administração e Diálogo, v.9, n.1, p.144-156, 2007.

Soares, M. C. G.; Sousa, C. V. (2018) **Comércio Eletrônico: Motivações e hábitos de consumo.** Revista Reunir, v. 8, n. 1, p. 19-35.

SOARES; Carlos H. Hentz; BATISTA, Lucas Pelegrinelli B.; Fernando, SCANDIUZZI. **Comércio eletrônico: fatores que estimulam e desestimulam os consumidores.** Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto, v.5, n. 5, p.34-52, jan./jun. 2015.

SOUZA, A. M. F.; CUNHA, M. P. **Análise das cinco forças de Porter aplicada em uma agência de publicidade e propaganda.** In: Congresso Brasileiro de Gestão de Negócios (CBGN). São Paulo: FEA-USP, 2019.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração** (A. Calado, Trad.). Rio de Janeiro: LTC.(Obra original publicada em 1985), 2009.

Taiwo, A. A., Lawal, F. A. & Agwu, P. E (2016). **Vision and mission in organization: myth or heuristic device?** The International Journal of Business & Management, 4(3), 127-134.

TOREZANI, N. **O crescimento do e-commerce no Brasil.** Revista iMasters, 2008. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/9649/e-commerce/o-crescimento-do-e-commerce-no-brasil/>>. Acesso em: 05 dez. 2014.

TURBAN, E. **Introdução a sistemas de informação.** Tradução Daniel Vieira Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TURCHI, Sandra R, **Estratégias de Marketing Digital e E-commerce** - São Paulo: Atlas, 2012

VOLPATO, Bruno. **Tráfego pago: o que é e quais são os principais tipos.** [S.l.]. Resultados Digitais, 2021. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/trafegopago/#:~:text=Tr%C3%A1fego%20pago%20na%20internet%20%C3%A9,de%20vendas%20ou%20de%20conv%20ers%C3%A3o>> . Acesso em: 1 abr. 2022.

WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE. **Digital 2021: Brazil. 2021.** Disponível em: <<https://datareportal.com/reports/digital-2021-brazil>> Acesso em: 05 mar. 2023.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira.** São Paulo: Makron Books, 2000.

ZAMBALDI, F.; SANTOS, A. F. **Análise das cinco forças de Porter: uma revisão sistemática da literatura.** Revista de Gestão e Projetos, v. 10, n. 3, p. 25-41, 2019.