



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**PLANO DE NEGÓCIO:
PLATAFORMA ONLINE PARA CONSTRUÇÃO E GERENCIAMENTO
DE SITES DE COMPRA COLETIVA**

RENATO VAZ DE MELO ESPESCHIT

Belo Horizonte

2011

RENATO VAZ DE MELO ESPESCHIT

**PLANO DE NEGÓCIO:
PLATAFORMA ONLINE PARA CONSTRUÇÃO E GERENCIAMENTO
DE SITES DE COMPRA COLETIVA**

Trabalho de pós-graduação Lato Sensu apresentado à banca examinadora em 27 de Agosto de 2011 no Curso de Especialização em Gestão Estratégica do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marlusa Gosling

**Belo Horizonte
2011**



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Renato Vaz de Melo Espescht**, REGISTRO N° **2009749159**. No dia 26/08/2011, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**PLANO DE NEGÓCIO: PLATAFORMA ONLINE PARA CONSTRUÇÃO E GERENCIAMENTO DE SITES DE COMPRA COLETIVA**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor(a) Marlusa Gosling, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 26/08/2011.

Prof. Marlusa Gosling
(Orientador)

Prof. Antônio Del Maestro Filho

A minha mãe.

AGRADECIMENTOS

- Agradeço a todos que me apoiaram, acreditaram e ajudaram a concretizar meus projetos profissionais, sem os quais não estaria existira este novo projeto.
- Aos colaboradores da Adok e Brasil na Web por todo apoio, qualidade do trabalho e confiança, em especial meus sócios e amigos Allan Peron e Eduardo Monteiro pela imensa dedicação diante dos tantos obstáculos já vencidos.
- Aos amigos, em especial, ao Adriano, Alysson, Bruno, Diego, Gustavo, Rafael, Rubens, Thiago e Saulo pela amizade verdadeira e companheirismo em todos os momentos.
- À Gi, por todo o carinho e amor.
- Ao meu tio Múcio Vaz de Melo e tia Eliane Vaz de Melo, por todo auxílio em meus estudos, por todo o carinho e presença constante,
- Ao meu tio Marcos Maia, pelo meu primeiro computador (sem este talvez nada disto fosse possível) e por todo apoio aos empreendimentos atuais.
- Ao meu irmão, pessoa que sigo de exemplo, homem pelo qual tenho orgulho de chamar de irmão, meu eterno agradecimento pelos momentos compartilhados, apoio, conselhos e auxílio.
- Ao meu pai, pelos conselhos.
- À minha mãe, pelo carinho, amor e dedicação, por todo o esforço diante dos momentos difíceis, por abrir mão de tudo para poder me proporcionar sempre o melhor possível.

“Tornar o simples em complicado
é fácil, tornar o complicado em
simples é criatividade”.

Charles Mingus

RESUMO

Este trabalho, seguindo a modalidade de um plano de negócio, teve por objetivo analisar a viabilidade da implantação de um novo empreendimento, mais especificamente, uma empresa voltada à oferta de uma plataforma online a qual permitirá aos empreendedores a criação e gerenciamento do seu próprio site de compras coletivas. Ao fim da elaboração, concluiu-se que, com um investimento inicial de R\$ 1.024.300,00 se obtém um faturamento mensal de R\$ 66.300,00 a partir do quarto ano do projeto. Em linhas gerais, considera-se o empreendimento viável, embora o tempo de retorno seja relativamente alto (44 meses) para uma previsão conservadora de entrada de clientes.

Palavras-Chave: Compra coletiva. Internet. Empreendimento. site.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Usuários únicos, alcance e tempo por pessoa de Comércio Eletrônico – trabalho e domicílios, Brasil – dezembro de 2010.....	23
Tabela 2 Distribuição da audiência única dos sites de compras coletivas, por faixa etária, masculino e feminino, em percentual – trabalho e domicílios, Brasil – setembro de 2010.....	24
Tabela 3 Tempo de uso por pessoa, número de usuários ativos e número de pessoas com acesso – trabalho e domicílios, Brasil – setembro de 2010.....	25
Tabela 4 Quadro comparativo indicando os investimentos das duas opções no primeiro ano do empreendimento do cliente.....	36
Tabela 5 Quadro indicativo das instalações, infraestrutura atual, e número máximo de colaboradores por ambiente.....	41
Tabela 6 Previsão de aumento da equipe de acordo com o número de clientes desconsiderando gerentes.....	43
Tabela 7 Previsão de aumento da equipe de acordo a previsão de entrada de clientes nos três primeiros ano do Koletive.....	44
Tabela 8 Investimento Fixo.....	46
Tabela 9 Depreciação	47
Tabela 10 Despesas de Pessoal.....	48
Tabela 11 Custos Totais três primeiros anos.....	48
Tabela 12 Previsão de despesas para os dez primeiros anos.....	49
Tabela 13 Receita prevista para os dez primeiros anos.....	49
Tabela 14 Investimento Inicial	52
Tabela 15 Demonstrativo de Resultados.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Classificação conforme status encontrado de cada site	27
Quadro 2 Cauda longa.....	30
Quadro 3 Equipe Coletiva para iniciar o empreendimento.....	45
Quadro 4 Organograma	46
Quadro 5 Indicadores de desempenho.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Evolução do número de usuários ativos, em milhões – trabalho e domicílios, Brasil – dezembro de 2009 a dezembro de 2010.....	23
Gráfico 2 Evolução da audiência dos sites de descontos e compras coletivas, - trabalho e domicílios, Brasil – junho e setembro de 2010.....	24
Gráfico 3 Sites de compra coletiva no Brasil (2010-2011)	26
Gráfico 4 Receitas x Despesas ao longo dos dez primeiros anos.....	51
Gráfico 5 Lucro acumulado ao longo dos dez primeiros anos.....	51

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 SUMÁRIO EXECUTIVO	14
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	16
2.1 Missão	16
2.2 Visão	16
2.3 Valores	17
2.4 Objetivos	18
2.5 Constituição Jurídica e Enquadramento Tributário	18
2.6 Parcerias	19
2.7 Dados dos Empreendedores	19
3 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS	20
3.1 Mercado Consumidor	28
3.2 Mercado Concorrente	31
3.3 Mercado Fornecedor	31
4 PLANO DE MARKETING	33
4.1 Descrição dos Serviços	33
4.2 Descrição do Preço	34
4.3 Descrição da Promoção/Comunicação	35
4.4 Descrição da Localização	37
4.5 Descrição das Estratégias	37
5 PLANO OPERACIONAL	41
5.1 Desenvolvimento do Site e Sistemas	41
5.2 Instalação e Layout	41
5.3 Capacidade Produtiva/Comercial/Serviços	41
5.4 Necessidade de Pessoal	44
6 PLANO FINANCEIRO	47
7 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	54
8 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	56
8.1 Análise da Matriz F.O.F.A.	56

CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS.....	60
GLOSSÁRIO.....	62

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do curso de especialização em Gestão Estratégica de Marketing da Universidade Federal de Minas Gerais, objetiva analisar a viabilidade da implantação de um novo empreendimento nos moldes de um plano de negócio.

Segundo o SEBRAE (2009), por plano de negócio entende-se o documento que descreve os objetivos de um negócio e quais prazos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, de forma a minimizar os riscos e as incertezas.

Portanto, neste projeto será retratada a viabilidade de uma empresa voltada à oferta de uma plataforma online a qual permitirá aos empreendedores a criação e manutenção do seu próprio site de compras coletivas.

No que concerne à estrutura, o primeiro capítulo apresenta resumidamente e em linhas gerais a caracterização do empreendimento e o que pretende.

No segundo capítulo tem-se a descrição detalhada da empresa, seguido do terceiro capítulo no qual serão expostos aspectos mercadológicos citando consumidores, concorrentes e fornecedores.

Por sua vez, o quarto capítulo contemplou o plano de marketing com especificidades acerca dos serviços, precificação, promoção/comunicação, localização e estratégias, enquanto que os capítulos seguintes foram dedicados, respectivamente, ao plano operacional e plano financeiro.

A construção de cenários compreendeu o sétimo capítulo, ficando o oitavo com abordagem da avaliação técnica. Por fim, têm-se as conclusões e referências que embasaram teoricamente a pesquisa.

Para a elaboração deste estudo, foram utilizados dois tipos de pesquisas: exploratória e bibliográfica. A pesquisa exploratória consistiu em selecionar as variáveis capazes de influenciar o objeto de estudo determinado, bem como definir as formas de controle e de observação dos efeitos que estas variáveis produziram no referido objeto. Acerca desta pesquisa, Gil (2002) comenta que esta geralmente assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Neste contexto, Mattar (1996, p.20) afirma que “uma das formas mais rápidas e econômicas de se amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é

através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos”. Portanto, o desenvolvimento do estudo foi subsidiado por uma pesquisa bibliográfica em trabalhos já elaborados na área, a exemplo de livros, periódicos e sites da Internet.

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

No ano de 2009 o mercado virtual passou por uma revolução que veio a redimensionar a prática de consumo online, quanto o americano Andrew Mason fundou o Groupon, atualmente o maior site de compra coletiva em âmbito mundial e com previsão de faturamento de aproximadamente US\$ 1 bilhão até o final de 2011.

A adesão e expansão do referido tipo de empreendimento não tardaram a tomar dimensões significativas, chegando ao Brasil através do carioca Julio Vasconcellos, o qual, após dez anos residindo nos Estados Unidos e tendo acompanhado o sucesso deste modelo de negócio, criou o Peixe urbano em 2010 que, com apenas cinco meses de atuação no mercado, superou a marca de um milhão de usuários cadastrados.

Trata-se de uma ramificação do e-commerce cujo objetivo consiste na venda de produtos e serviços para um número mínimo pré-estabelecido de consumidores por oferta que, por sua vez, dispõem de um tempo limite para adquiri-la, podendo variar entre 24 horas e 48 horas após seu lançamento. Caso o número mínimo de pedidos dentro deste intervalo não seja atingido, a oferta é cancelada.

Atualmente o segmento de que aqui se trata volta-se, em sua grande maioria, à oferta de serviços e bens de consumo não duráveis, tais como refeições, serviços de estética, hospedagem, dentre outros, isto porque, em se tratando de bens de consumo duráveis, a comercialização já incide em uma margem mínima de lucros estipulada e a forma de comercialização incide, principalmente, em sites de lojas virtuais.

Frente às exposições supramencionadas, é possível afirmar que, embora o incremento do e-commerce no Brasil esteja em ascensão, por outro lado, a disponibilidade de empreendimentos voltados unicamente para a construção de sites de compra coletiva é escassa, constatação esta advinda de pesquisas e que vem a justificar a intenção da análise de viabilidade de uma empresa deste gênero, e não existe, até o momento, uma plataforma online de construção e manutenção fácil e intuitiva, mesmo para um usuário leigo, de um site de compras coletivas.

Portanto, o Koletive vislumbra solucionar este problema, ao voltar-se à oferta de uma plataforma online para que empreendedores possam criar e manter o seu próprio site de compra coletiva.

Pressupõe-se que o empreendimento objeto de análise seja interessante, uma vez que beneficiará três dimensões de clientes: o cliente primário, ou seja, o empreendedor proprietário do novo site de compras coletivas o qual ganhará porcentagem na venda de cupons de descontos de produtos e serviços de seus clientes; o cliente secundário, isto é, o ofertante do cupom, que ganhará com o alcance de grupos de clientes que poderá fidelizar; e o cliente final (comprador da oferta) o qual irá adquirir produtos e serviços a preços abaixo dos praticados convencionalmente e disponibilizados em sites de fácil linguagem a acesso.

Em linhas gerais, a empresa apresenta-se da seguinte forma (ficha técnica):

- **Ramo de atividade**

Comércio

- **Tipo de negócio**

Desenvolvimento e comercialização de plataforma para a construção e manutenção de site de compras coletivas

- **Setor da economia**

Terciário

- **Área ideal ou mínima**

100m²

- **Número de empregados inicial**

03 sócios e 03 funcionários

- **Investimento inicial**

R\$ 1.024.300,00

- **Faturamento mensal**

R\$ 66.300,00 (no final do 4º ano) e 310.800,00 (no final do 10º ano)

- **Tempo de retorno**

44 meses

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

2.1 Missão

Segundo Porto (2003), por missão, entende-se a razão de ser da existência da organização, devendo abranger aspectos relacionados ao seu propósito básico, bem como aos valores que a mesma vislumbra adicionar a elementos com quem interage.

Em termos estruturais, a missão encontra-se diretamente relacionada aos objetivos organizacionais, isto é, os motivos pelos quais a mesma foi criada, uma vez que define de forma clara o motivo de sua existência. (CERTO; PETER, 1993)

Nestes termos, a missão do Koletive configura-se da seguinte forma:

- Proporcionar a empreendedores estrutura tecnológica para novas oportunidades de empreendimentos online.

2.2 Visão

Visão, na concepção de Oliveira (2001, p.35) consiste nos “limites que os principais proprietários e os principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. [...] A visão representa o que a empresa quer ser”.

Uma visão pode fornecer um mapa da direção e um critério para medição do êxito. Mas, para ser realmente eficaz, a mesma deve ser, além de coerente para criar uma imagem identificável do futuro, também convincente para gerar comprometimento com o desempenho, enfatizar o que pode ser e esclarecer o que deve ser. (ALLEN, 1998)

Em sendo assim, a visão delineada pelo Koletive estabelece o seguinte:

- Até o ano de 2013 ser a maior referência mundial para construção e gerenciamento de sites de compras coletivas.

2.3 Valores

Costa (2006) comenta que os valores constituem-se de características, virtudes e qualidades da empresa que podem ser avaliados de forma escalonada. Consistem em atributos realmente significativos para a organização, as quais devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas.

São valores do Koletive:

- Ética e transparência;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Proatividade;
- Comprometimento com lucratividade, eficiência e inovação.

2.4 Objetivos

Por ser um empreendimento inovador e, considerando que no segmento da internet não configura-se enquanto boa estratégia lançar o Koletive somente no mercado nacional devido o risco de que uma grande empresa venha a lançar o mesmo negócio em âmbito mundial, o Koletive pretende ser um negócio de vanguarda e atender, desde o seu nascimento, a empreendedores no âmbito mundial de forma a consolidar-se no mercado como empresa pioneira e de maior referência, minimizando desta forma, os riscos de crescimento de novos concorrentes ou ser o principal interesse de compra pelos grandes players do mercado.

2.5 Constituição Jurídica e Enquadramento Tributário

O Koletive será uma marca da empresa Rede Adok de Tecnologia da Informação LTDA, existente e ativa desde 2005 no segmento de fábrica de software, desenvolvimento e manutenção de websites, inseridas no setor terciário da economia (segmento serviços), constituído como sociedade por cotas de responsabilidade limitada, integradas por três sócios. Estará enquadrada na condição de pequena empresa, com opção pelo SIMPLES.

Em conformidade com o SEBRAE (2009, p.19), na empresa com sociedade limitada,

duas ou mais pessoas associam-se para a criação de uma pessoa jurídica, com existência e patrimônio distintos da pessoa física dos

sócios. Quem exerce a atividade empresarial é a sociedade (representada pelos seus administradores) e quem responde pelas dívidas contraídas é o patrimônio da sociedade. Em síntese, a responsabilidade dos sócios é limitada.

Já em se tratando do enquadramento tributário,

o SIMPLES é destinado às empresas que, com possibilidade de enquadramento, se beneficiarão da redução e simplificação de tributos, além do recolhimento de um imposto único. O enquadramento no SIMPLES está sujeito à aprovação da Receita Federal e leva em consideração a atividade e a estimativa de faturamento. (SEBRAE, 2009, p.20)

2.6 Parcerias

O Koletive firmará parcerias com seus fornecedores e colaboradores na busca de tecnologia de ponta, primando pela qualidade dos serviços prestados, bem como com o Portal Bolsa de Ofertas voltado à mensuração e divulgação do universo relacionado às compras coletivas.

2.7 Dados dos Empreendedores

Nome: Renato Vaz de Melo Espeschit

Responsabilidade no Projeto: Gerente Administrativo, Comercial e de Marketing.

Telefone: 31 8511-1395

e-mail: renato@adok.com.br

Pós-graduando em Gestão Estratégica de Marketing (UFMG), graduado em Ciência da Computação (UFMG), especialista em análise de requisitos de sistemas, (FUMSOFT/SOFTEX), sócio-gerente da Rede Adok de Tecnologia da Informação desde sua fundação.

Nome: Allan Ibrahim Peron

Responsabilidade no Projeto: Gerente de Projetos e de Desenvolvimento de Sistemas.

Telefone: 31 3785-3050

e-mail: allan@adok.com.br

Pós-graduado em MBA em Gestão de Negócios com Ênfase em Projetos (IETEC/MG), pós-graduado em Aperfeiçoamento em gestão de Projetos (IETEC/MG), Graduação em Ciência da Computação (UFMG), Técnico em Eletrônica (COLTEC/UFMG), sócio-gerente da Rede Adok de Tecnologia da Informação desde a sua fundação.

Nome: Luiz Eduardo Monteiro de Souza Silva

Responsabilidade no Projeto: Sócio consultor

Telefone: 31 3417-4906

e-mail: luiz@brasilnaweb.com.br

Pós-graduando em Gestão de Negócios, graduado em Marketing de Varejo, sócio-gerente da Rede Adok de Tecnologia da Informação desde a sua fundação e atual gerente da Brasil na Web.

3 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

Os conceitos de troca e relacionamento levam ao conceito de mercado, este, entendido como sendo o conjunto de compradores atuais e potenciais de um produto/serviço, os quais compartilham de um desejo ou de uma necessidade específica que pode ser satisfeita por meio de trocas e relacionamentos. Assim, o tamanho de um mercado depende do número de pessoas que apresentam a necessidade, têm recursos para fazer uma troca e estão dispostos a oferecer esses recursos em troca daquilo que desejam. (KOTLER, 2000)

Acrescenta-se ainda, a necessidade por parte dos empreendedores de conhecer de forma pormenorizada o mercado em que atua ou pretende atuar como forma de garantir a sobrevivência e lucratividade meio às inconstâncias que permeiam o mundo dos negócios. Para tanto, a utilização da pesquisa de mercado se faz primordial, uma vez que é por meio dela que advêm as informações sobre o ambiente, em especial dados sobre consumidores e concorrentes.

Sendo assim, a pesquisa de mercado consiste em uma das principais ferramentas estratégicas de uma empresa, isso porque a mesma permite reunir uma amplitude de dados qualitativos e quantitativos que pode subsidiar decisões mercadológicas, diminuindo o risco e potencializando os impactos positivos na organização. Em outras palavras, para que as empresas antecipem ou respondam às necessidades dos clientes, elas precisam dispor de informações sobre seus clientes atuais e potenciais e sobre o sucesso de suas próprias práticas, dentro do ambiente microeconômico.

Percebendo a relevância do conhecimento acerca dos aspectos mercadológicos, a seguir, serão apresentadas características do e-commerce com ênfase no mercado de compras coletivas, de forma a justificar a investigação acerca da viabilidade do negócio pretendido.

Inicialmente criada para fins acadêmicos e militares, a partir de 1993 a internet passou a atuar no âmbito comercial, transpondo os até então obstáculos geográficos e, conseqüentemente, beneficiando ofertantes e consumidores. (HORTINHA, 2002)

O e-commerce, isto é, o comércio pela internet, embora venha crescendo em ritmo acelerado na última década, ainda desperta resistência por determinados grupos de compradores, em virtude, principalmente, da pouca familiaridade em

navegar pelos sites bem como pela insegurança em informar dados pessoais e bancários para adquirir produtos ou serviços sem antes tê-los visto ou testado.

Diante do exposto imprescindível se faz ao Koletive oferecer sites de fácil navegação, com informações em linguagem acessível ao target e, principalmente, dar ênfase à segurança e sigilo dos dados pessoais. Por sua vez, os clientes do Koletive devem cobrar de seus clientes a entrega e qualidade do produto/serviço adquirido. Acerca deste último aspecto, Nascimento (2001, p.34) comenta:

Diferentemente das lojas de varejo tradicionais, as lojas online não tem uma interface presencial com o cliente, o que faz com que sejam requeridos adaptações e características diferentes. A forma como a marca se apresenta aos clientes deve ser diferente, bem como suas estratégias de retenção de atenção. Na loja online, o consumidor não pode tocar o produto, nem testá-lo. Devendo assim confiar no que está sendo apresentado, em suas funcionalidades, consistências e outros atributos que são tangíveis por natureza.

Por atender a tais requisitos, algumas empresas sobressaíram-se frente à concorrência no ano de 2010, dentre as quais destacam-se: Ponto Frio, Submarino, Livrarias Saraiva, Americanas.com, Magazine Luíza e Casas Bahia.

O modelo de negócios de e-commerce que mais vem crescendo no Brasil e no mundo é a compra coletiva, esta, orientada pela lógica de que o aumento em escala da demanda resulta em uma extraordinária baixa de preços, conforme explicam Santos e Cypriano (2010, p.5):

Uma vez definido um número mínimo de compradores para um determinado produto ou serviço e estipulado um prazo para que seja alcançado esse mínimo, o site publica ofertas que cobrem descontos de até 90%. A validação da oferta fica condicionada ao alcance do número estipulado de compradores antes que o prazo termine. Em contagem regressiva, é dada a largada para que os interessados na oferta se empenhem em cooptar o máximo de indivíduos possível. Para tanto, os usuários da Internet recorrem à agilidade com que as redes sociais como o Twitter, Orkut e Facebook fazem circular informações para divulgar aquela que parece ser uma oferta imperdível. A eficácia do procedimento se torna indissociável das dinâmicas que transcorrem em meio a essas redes e o número de adesões à compra coletiva vem atingindo proporções surpreendentes.

São características dos sites de compra coletiva:

- Ofertas de produtos/serviços até 90% abaixo do valor de mercado;

- Divulgação em massa da oferta (redes de relacionamentos);
- Anúncios com duração pré-determinada;
- Negociação efetivada com número mínimo de compradores;
- Pagamento online ou via boleto;
- Impressão de voucher/cupom para consumo no ponto de venda.

Compra coletiva não é algo novo, é comum pessoas se juntarem para comprar produtos comuns e deixar o valor unitário de cada produto inferior ao preço oferecido no mercado. No entanto, com a internet e o crescimento das redes sociais, a facilidade de unir grupos de pessoas com interesses de compra comuns foi potencializada.

Indo além, os sites de compra coletiva conseguiram preencher um grande, se não o maior, desejo das empresas com a internet, de levar o cliente a realmente efetivar uma compra na internet. Para uma empresa de prestação de serviço, antes dos sites de compras coletivas uma das únicas opções era divulgar o seu serviço no site, que muitas vezes não convencia o cliente de deslocar (quando for o caso) e utilizar o serviço oferecido. Hoje a possibilidade de formação rápida e por impulso de grupos de compras permitem que as empresas consigam realizar grandes vendas em momentos de baixa demanda do mercado. Todos ganham, o cliente empreendedor, o fornecedor da oferta, o comprador da oferta e o intermediador de tudo (site Koletive).

Dados do Instituto Ibope-Nielsen (2010) indicam que o número de usuários ativos na internet em residências atingiu 34,9 milhões em dezembro de 2010, um aumento de 22% em relação aos 28,5 milhões de dezembro de 2009. Já o total de brasileiros com acesso à internet em domicílios passou pela primeira vez dos 50 milhões e marcou 51,1 milhões de pessoas.

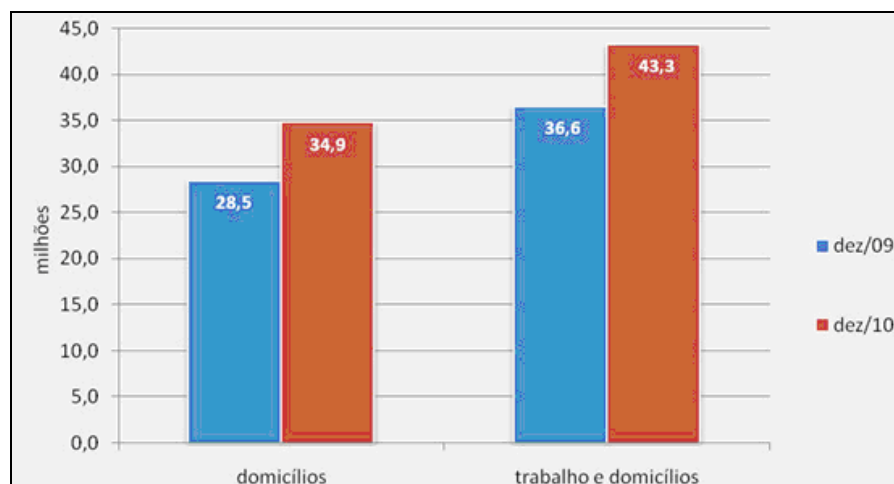


Gráfico 1 Evolução do número de usuários ativos, em milhões – trabalho e domicílios, Brasil – dezembro de 2009 a dezembro de 2010

Fonte: Ibope-Nielsen, 2010

Apenas no mês de dezembro de 2010, 68,7% dos internautas entraram nos sites de comércio eletrônico.

		Usuários únicos (000)	Alcance (%)	Tempo por pessoa (hh:mm:ss)
Categoria	Categoria comércio eletrônico	29.740	68,7	01:21:31
subcategoria	Lojas de Varejo	25.407	58,7	00:52:15
Subcategoria	Leilões/Classificados	18.137	41,9	00:34:18
subcategoria	Guias/Comparadores de preços	16.746	38,7	00:12:40
Subcategoria	Cupons/Recompensas	15.064	34,8	00:17:18
subcategoria	Promocionais/Amostras grátis	709	1,6	00:03:03

Tabela 1 Usuários únicos, alcance e tempo por pessoa de Comércio Eletrônico – trabalho e domicílios, Brasil – dezembro de 2010

Fonte: Ibope-Nielsen, 2010

A subcategoria Cupons e Recompensas, em que se classificam sites de clubes de compras, de milhas, de cupons de descontos e compras coletivas, também continuaram crescendo e chegou a 15,1 milhões de pessoas. Para se ter uma ideia em junho do mesmo ano, a audiência única dos sites de compras coletivas somava 1,7 milhões de usuários. No mês de setembro de 2010 cerca de 5,6 milhões de Internautas visitaram pelo menos um site de compra coletiva. Isso significa 14% dos usuários ativos da Internet no mês.

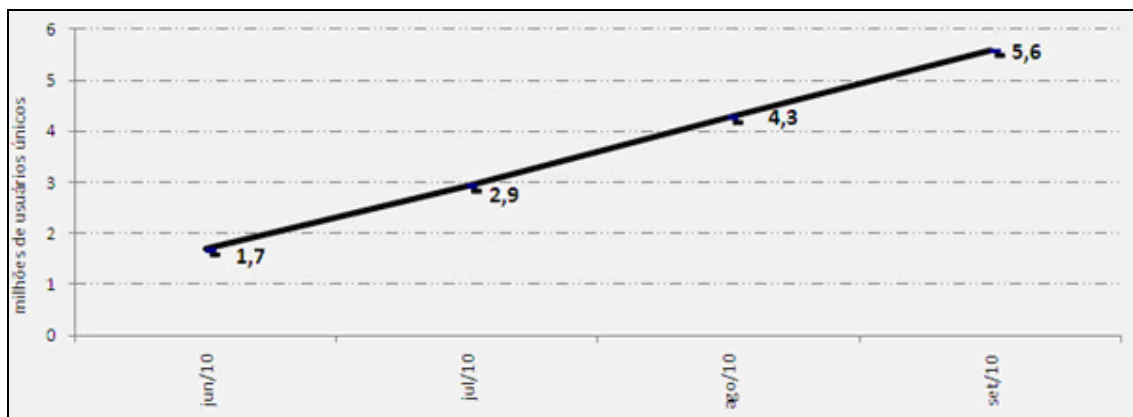


Gráfico 2 Evolução da audiência dos sites de descontos e compras coletivas , - trabalho e domicílios, Brasil – junho e setembro de 2010

Fonte: Ibope – Nielsen, 2010

*Audiência não duplicada de 18 domínios de sites selecionados como 'descontos e compras coletivas'

O faturamento dos sites de compra coletiva, é claro, também está em ascensão: em junho de 2010 foi de R\$ 1 milhão, em julho, R\$ 4 milhões e em agosto chegou a R\$ 6 milhões. Para 2011, a previsão é de ganhos entre R\$ 30 a R\$ 50 milhões mensais.

Segundo pesquisa do Instituto Ibope-Nielsen (2010; 2011), o público dos sites de desconto e compras coletivas é predominantemente masculino (53,8%) e a faixa etária de maior concentração é entre 25 a 34 anos (38,3%).

	Total	Masculino	Feminino
Usuários únicos (000)	5.583	3.002	2.581
Total	100%	53,8%	46,2%
2-11	2,6%	1,1%	1,5%
12-17	5,3%	2,9%	2,4%
18-24	13,2%	6,6%	6,6%
25-34	38,3%	19,7%	18,6%
35-49	29,3%	16,3%	13,0%
50+	11,3%	7,2%	4,1%

Tabela 2 Distribuição da audiência única dos sites de compras coletivas , por faixa etária, masculino e feminino, em percentual – trabalho e domicílios, Brasil – setembro de 2010

Fonte: Ibope-Nielsen, 2011-07-15

*Audiência não duplicada de 18 domínios de sites selecionados como 'descontos e compras coletivas'

Os dados supramencionados são compatíveis com o perfil do consumidor on-line brasileiro, de faixa etária próxima à detectada pela pesquisa e que até pouco tempo, era também majoritariamente masculino.

O número total de usuários ativos no trabalho e em residências em setembro de 2010 foi de 40,6 milhões, o que significou uma diminuição de 2,4% em relação ao mês de agosto de 2010 e um crescimento de 14% na comparação com os 35,5 milhões de setembro de 2009. Considerando o uso da internet em todos ambientes (trabalho, residências, escolas, lan houses, bibliotecas, telecentros), o número de pessoas com acesso foi de 67,5 milhões, no quarto trimestre de 2009.

	Ago/2010	Set/2010	Varição
Tempo de uso do computador (hh:mm:ss) Aplicativos incluídos trabalho e domicílios	67:26:42	67:08:37	-0,4%
Tempo de uso do computador (hh:mm:ss) Aplicativos excluídos trabalho e domicílios	44:34:39	44:40:33	0,2%
Número de usuários ativos (000) Trabalho e domicílios	41.566	40.564	-2,4%
Número de pessoas com acesso (000) Trabalho e domicílios	51.827	51.827	---

Tabela 3 Tempo de uso por pessoa, número de usuários ativos e número de pessoas com acesso – trabalho e domicílios, Brasil – setembro de 2010

Fonte: Ibope-Nielsen, 2010

Segundo um estudo do instituto Qualibest, 64% das pessoas compram pelo menos uma vez por mês em sites de compra coletiva. Sendo que 76% desses consumidores adquiriu esse hábito nos últimos cinco meses, enquanto 39% realizou sua primeira compra há cerca de dois meses. (PORTAL PEIXE URBANO, 2010)

A grande maioria dos usuários, 73% afirmam estar satisfeitos ou muito satisfeitos com os sites, enquanto 78% ficaram satisfeitos com os serviços prestados pelos estabelecimentos que ofereceram os descontos. Oitenta e um por cento disseram ainda que voltariam ou certamente voltariam a comprar se aparecesse outra promoção no mesmo local. Quando indagados se voltariam sem a promoção ao estabelecimento, este número é de 43%.

Por sua vez, dados da 23ª edição do Relatório WebShoppers e disponibilizados pelo Portal Bolsa de Ofertas (2011), de cada 100 internautas, 61 afirmaram ter conhecimento acerca de compras coletivas, 31 destes já efetuaram compras e 24 voltariam a comprar os cupons de ofertas. Outras constatações advindas do referido Relatório e merecedoras de ressalva no que concerne ao consumidor de compras coletivas, são:

- Marcas mais lembrada: Groupon, Peixe Urbano e ClickOn;

- Satisfação: 74% dos pesquisados afirmaram estar satisfeitos e 11% insatisfeitos;
- Categorias de produtos e serviços mais adquiridos: 30% compraram moda e acessórios, 18% produtos eletrônicos e 12% acessórios de informática;
- Fonte de conhecimento: para 22% dos entrevistados, o modelo das compras coletivas foi conhecido através dos buscadores Google e Yahoo, e outros 22% receberam as ofertas pelo e-mail.

De forma ampla, as vantagens advindas da compra coletiva consistem no aproveitamento de grandes descontos e diversidade nas opções de ofertas. Já para os ofertantes, as principais vantagens encontram-se na possibilidade de divulgar a empresa para um grande número de pessoas, vender produtos com baixa procura e maximizar o movimento em horários e dias de baixa frequência. (ARTIGONAL, 2011)

Segundo o Portal Bolsa de Ofertas (2011),

o Brasil já tem 1890 sites de compras coletivas e 73 sites agregadores de ofertas, que somam um total de 1963 sites com atividades voltadas para as compras coletivas. Considerando apenas os sites de compras coletivas, tivemos um crescimento de 84% em relação ao último levantamento efetuado em fevereiro, que contabilizava 1025 sites em funcionamento no país.

O Gráfico 3 que se segue, dará uma noção mais precisa do crescimento do número de sites de compra coletiva no Brasil entre os períodos de 12 de março de 2010 a 27 de junho de 2011.

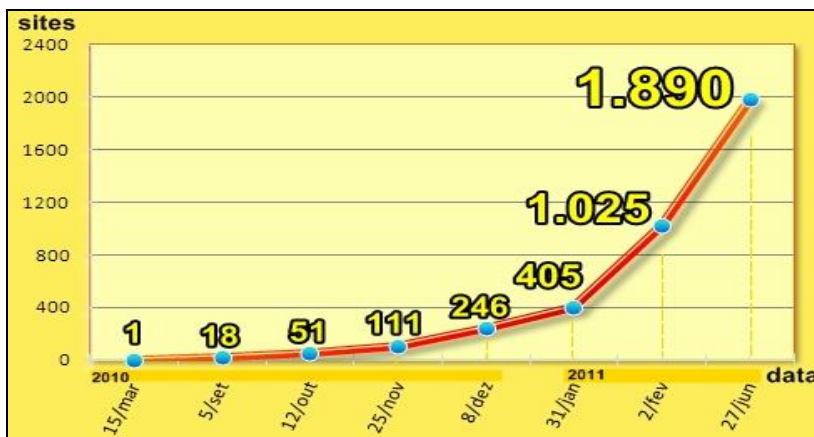


Gráfico 3 Sites de compra coletiva no Brasil (2010-2011)

Fonte: Bolsa de Ofertas, 2011

Outra pesquisa realizada pelo Portal Bolsa de Ofertas entre os dias 20 e 27 de junho de 2011, contemplou todos os 1890 sites de compras coletivas, tendo-se obtido os seguintes resultados:

- Sites ativos: 1.145, correspondendo a 61% do total de sites e atendem ao critério de estar com o script de vendas de cupons em funcionamento nas suas funções básicas.
- Sites Inativos: 326 sites, representando 17% do total. Apesar de permitirem acesso, as atividades de promoção de ofertas destes portais encontram-se paralisadas ou encerradas.
- Sites Novos: 212 sites, perfazendo um total de 11% de sites. Foram apontados como novos os sites que ao acessar o domínio apresentavam um convite para registro de novos usuários, a fim de formar a base inicial para envio de alertas das primeiras ofertas.
- Sites Danificados: foram registrados 121 sites danificados, representando 6% do total. Os referidos sites apresentaram problemas de funcionamento do script ou sistema de programação e, portanto, não permitiram sequer a visualização.
- Sites Desativados: contabilizaram-se 86 sites, que somam 5% do total. Aqui foram classificados os sites que não podem mais ser acessados, pois os respectivos domínios não se encontram mais hospedados em servidores.



Quadro 1 Classificação conforme status encontrado de cada site
Fonte: Bolsa de Ofertas, 2011

Com relação aos sites agregadores de ofertas de compras coletivas, a mesma pesquisa apontou a existência de 73 portais, dentre os quais 67 na condição de ativos, 4 constando como inativos, 1 danificado e 1 desativado.

Acrescenta-se ainda que, especificamente em se tratando dos sites inativos, danificados ou desativados, a pesquisa buscou o entendimento acerca dos principais motivos para tais condições, tendo como justificativas: escassez de recursos para investimentos na ampliação da base de registros de usuários; quantidade de sites concorrentes situados na mesma cidade com preços abaixo do normal; dificuldade de apresentar o conceito das compras coletivas a possíveis parceiros; dificuldade de mão de obra habilitada para efetuar boas negociações de ofertas junto a parceiros locais; dificuldade de solução e suporte técnico para resolver problemas apresentados nos scripts dos sites; restrição de técnicos para operar o site em tempo integral.

É justamente na busca por soluções dos dois últimos problemas supramencionados que o Koletive pretende atuar.

3.1 Mercado Consumidor

Entende-se por cliente uma pessoa ou uma unidade organizacional que desempenha um papel na consumação de uma transação com uma entidade. Parente (2000) acrescenta que muitas empresas e alguns autores fazem uma diferenciação no significado da palavra cliente e consumidor.

Em geral, os fabricantes utilizam o termo cliente para referir-se a empresas para as quais eles vendem seus produtos, como atacadistas ou varejistas, e referem-se a consumidores como indivíduo ou unidades domiciliares. Entretanto, muitos varejistas chamam de clientes aqueles indivíduos ou unidades domiciliares que fazem compras em suas lojas, e utilizam o termo consumidor para designar de uma forma genérica aqueles que consomem produtos ou serviços, mas que não necessariamente compram em suas lojas. (PARENTE, 2000, p.113)

Conforme já exposto, atualmente o Brasil conta com 1890 sites de compras coletivas, destes, 447 encontram-se inativos ou danificados (respectivamente 326 e 121). Considerando que algumas das justificativas apontadas para tais condições referem-se à dificuldade de solução e suporte técnico

para resolver problemas apresentados nos scripts dos sites, bem como restrição de técnicos para operar o site em tempo integral, inicialmente o Koletive voltar-se-á à persuasão de tais grupos, os quais constituirão seu público alvo e a novos empreendedores que reconhecem a sua cidade ou região como potencial para seu empreendimento.

Em outras palavras, o principal consumidor do Koletive é o cliente empreendedor que deseja iniciar um negócio de compra coletiva para sua região. Considerando que as grandes marcas atuais (Clickon, Peixe Urbano, Groupon, dentre outras) não atuam em todas as cidades, as mesmas têm como estratégia atuar inicialmente em grandes cidades e, em seguida, nas de médio porte. No caso do Koletive, a estratégia é inversa, isto é, buscar-se-á em primeira instância as cidades e empreendedores de menor porte, ou ainda em uma cidade do mundo que não apresente muita concorrência de compra coletiva.

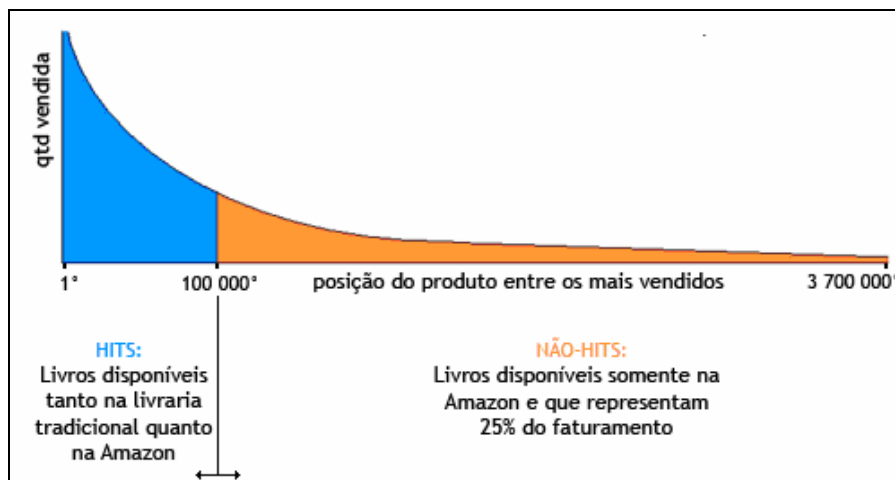
Em sendo assim, para atingir os empreendedores que possuem seu site inativo ou danificado, faz-se-á necessário a obtenção junto ao Portal Bolsa de Ofertas da listagem dos referidos grupos para que, em seguida, seja dado início à abordagem. Para os demais empreendedores salienta-se a inexistência de barreiras para a utilização da plataforma Koletive, uma vez que o baixo investimento inicial e a não abrangência das marcas atuais em todas as cidades permite que o cliente empreendedor do site de compras coletivas seja o primeiro site atuante neste segmento em sua região.

É simples perceber que o sucesso dos clientes é uma estratégia diferente da atualmente utilizada pelas grandes empresas de compras coletivas. Enquanto estas atuam em grandes metrópoles, o Koletive irá focar no pequeno empreendedor que atuará em um segmento específico muitas vezes de pouco interesse para as grandes empresas.

O Koletive pretende atingir principalmente empreendedores que enxergam uma boa oportunidade de lançar um negócio de compra coletiva seja este em uma região geográfica (uma cidade ou conjunto de cidades próximas) ou segmento específico (turismo, estética, alimentação, etc.). No primeiro caso o sucesso é inversamente proporcional ao número de concorrentes existentes na região. Já no segundo a possibilidade de um concorrente direto é menor (no Brasil as segmentações dos sites estão iniciando somente em 2011).

Apesar deste foco, não é de interesse do Koletive restringir a entrada de qualquer tipo de cliente; portanto, a entrada será aberta e toda automatizada, de forma a permitir que qualquer pessoa inicie o seu site de compra coletiva com poucos cliques. No entanto, é importante direcionar o foco no auxílio aos clientes potenciais, para que estes alcancem o sucesso de seus negócios e, conseqüentemente, o sucesso do Koletive.

Este foco estratégico proporcionado pela internet já foi objeto de estudo e é conhecido como “a cauda longa”, termo utilizado para identificar distribuições de dados da curva de Pareto, onde o volume de dados é classificado de forma decrescente. Ao contrário do que ocorre no comércio comum (offline) onde os custos associados à manutenção em exposição de produtos muito poucos procurados não compensa sua comercialização, na internet, apostar na cauda longa tornou-se economicamente interessante uma vez que muitas vezes o volume dos produtos que existem na zona da cauda longa tem um valor comercial equivalente aos dos produtos populares. São cases de sucesso deste modelo a Amazon (venda de livros) e o iTunes (venda de músicas).



Quadro 2 cauda longa

Fonte: <http://techbits.com.br/2006/a-cauda-longa/>

3.2 Mercado Concorrente

O Coletive tem os seguintes concorrentes potenciais: empresas que comercializam e prestam serviços de desenvolvimento de sites em geral, softwares para a criação de site de compras coletivas; e, profissionais autônomos em programação.

No primeiro caso, não se tem disponível o quantitativo de empresas voltadas para tal fim. Já em se tratando dos softwares para a criação de site de compras coletivas, segundo Valle (2010), estes se encontram disponíveis no mercado internacional e, para serem utilizados no Brasil, necessitam de tradução e adaptação a algumas questões regionais como, por exemplo, a implantação de meios de pagamento utilizados no país como PagSeguro e Pagamento Digital.

Tem-se ainda, os profissionais autônomos de programação, os quais, além do desenvolvimento de sites de compra coletiva, também fornecem suporte para os mesmos, valendo enfatizar que um profissional qualificado para a referida função tem uma remuneração mensal entre R\$ 2.000 e R\$ 5.000 ao mês, e a empresa muitas vezes fica refém do know-how do código-fonte deste profissional.

Como pontos fortes e fatores de sucesso relacionados à concorrência, podem-se mencionar o know-how dos atuais empreendimentos dos sócios serem de mais de seis anos de mercado, flexibilidade nas negociações com os clientes em relação aos valores cobrados em mão de obra, infraestrutura pronta e opções diversificadas de pagamento (boletos bancários, cartões de créditos, paypal, depósito bancário).

Já em se tratando dos pontos fracos no âmbito da concorrência, tem-se a escassez de divulgação intensiva da empresa e dos serviços, a inexistência de empresas voltadas unicamente para o desenvolvimento de sites de compras coletivas e ausência de garantias de qualidade dos serviços executados por profissionais autônomos.

3.3 Mercado Fornecedor

Mercado fornecedor é aquele que fornece à empresa os equipamentos, máquinas e outros materiais necessários ao seu funcionamento ou, segundo o SEBRAE (2009, p.29), "compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer

as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços”.

Por já existir infraestrutura montada nas empresas atuais dos sócios não será necessária aquisição de nenhuma matéria-prima e equipamento para desenvolvimento no novo negócio. Esta estrutura será considerada como investimento inicial do negócio, apresentado posteriormente.

4 PLANO DE MARKETING

De acordo com Ambrósio (1999, p.1), plano de marketing consiste em

um processo de intenso raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais cujo foco central é a verdadeira satisfação do consumidor. Em outras palavras, é ajudar o consumidor a se sentir um pouco mais feliz e, em consequência, gerar resultados positivos para a empresa e a sociedade.

A seguir serão expostos os elementos pertinentes ao assunto.

4.1 Descrição dos Serviços

Serviço, na sua conceituação é “um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”. (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.5) ou, conforme Kotler (2000, p.448), é “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto concreto”.

Os serviços disponibilizados pelo Koletive atenderão prioritariamente a duas necessidades: desenvolvimento e gerenciamento de sites de compras coletivas.

No que se refere ao desenvolvimento, o mesmo se dará da seguinte forma: o visitante do site Koletive, logo na página principal, terá disponível um botão destacado “crie agora o seu site de compra coletiva”. Ao clicar neste botão ele já terá pré-configurado um site de compra coletiva no qual poderá editar a qualquer momento os seguintes itens:

- Personalização do Layout: o cliente poderá escolher temas pré-criados que mais se assemelham à sua idéia. Selecionado o tema, poderá trocar cores e imagens de forma a permitir a criação de um layout único de seu empreendimento.
- Gerenciamento de Conteúdo: com o layout inicial pronto, o cliente poderá inserir o conteúdo das principais páginas (empresa, contato, forma de

funcionamento de seu portal, etc.) seguindo ou não modelos pré-construídos para este fim. Normalmente os sites de compra coletiva são enxutos e focados diretamente nas ofertas do dia.

- **Inserção de Ofertas:** o cliente terá um treinamento online de como inserir ofertas eficientes. Os tópicos principais do treinamento serão de dicas de como criar textos e imagens para conquistar seus clientes (principalmente por impulso), sugestões de valores de descontos e criação das regras da oferta para garantir o sucesso desta para o ofertante.
- **Configuração:** o cliente poderá selecionar as principais configurações de suas ofertas como tempo de expiração, número de ofertas simultâneas, sua taxa de administração por oferta, forma de cobrança (integral ou apenas a sua taxa de administração), entre outros.

O gerenciamento do site é, assim como sua criação, online e disponível a qualquer momento. Periodicamente, a disponibilidade de novas funções, assim como dicas para gerenciamento do site, será apresentada em destaque no painel administrativo e enviada via alerta para o e-mail do cliente.

A venda de novos sites será on-line. Uma equipe de vendas estará disponível em chat (inicialmente durante o horário comercial brasileiro) para solucionar dúvidas e incentivar o cliente a criar o seu site, através da disponibilização de teste gratuito de um mês. Após o primeiro mês, caso não haja cancelamento do serviço, as mensalidades de utilização serão automaticamente debitadas do cliente.

O suporte ao cliente será unicamente por solicitações online, tickets, na área do painel do cliente onde o mesmo gerencia o seu site, com um período máximo de resposta de 24 horas. Esta limitação ocorrerá pela experiência atual de empreendimentos dos sócios em negócios semelhantes, cuja maior despesa verificada decorria de atendimentos de clientes via telefone e, em sua maior parte, por dúvidas comuns. A solução adotada nestes empreendimentos foi a utilização de uma base de dados de perguntas e respostas, a qual segue o seguinte processo:

- O cliente, ao digitar sua dúvida no painel administrativo, receberá um conjunto de prováveis respostas na ordem de relevância à sua pergunta;
- Caso não encontre a resposta à sua dúvida, este abrirá um ticket, cabendo ao atendente refinar a busca de sua resposta na base existente;

- Caso a resposta não seja encontrada, o atendente responderá à dúvida e adicionará a nova resposta ao banco de respostas.

O resultado do processo supramencionado apresenta-se vantajoso, uma vez que, em pouco tempo, conquista-se um banco de perguntas e respostas eficientes ao negócio e o número de atendimentos diminui consideravelmente.

4.2 Descrição do Preço

Para a seleção do objetivo da determinação dos preços segundo Kotler (2000, p. 478), “quanto mais claros os objetivos de uma empresa, mais fácil será a determinação de preços”.

Os preços de comercialização dos serviços do Koletive dar-se-ão de duas maneiras: a primeira por uma mensalidade mínima e a segunda por porcentagem das vendas. Neste último será utilizado o modelo SaaS (*software as a service*) em que será cobrada uma mensalidade do cliente proporcional ao montante de venda realizado, pois quanto maior a sua venda, maior a utilização do recurso da plataforma contratada (infraestrutura, recursos e demandas que ele necessita para manter o seu negócio).

Acrescenta-se que para todos os serviços será cobrado um valor mensal único variável, sendo os primeiros meses isentos de pagamento e, nos meses subsequentes, será cobrada taxa de R\$ 79,90 ou o proporcional na moeda de seu país (neste caso o pagamento inicial será via Paypal).

Nos meses seguintes, caso 3% das vendas dos clientes supere o valor da mensalidade inicial (cliente obtendo a receita mensal acima de R\$ 2.663,33), será cobrado ao cliente 3% dos valores de suas vendas¹.

Importante destacar que o valor de 3% do faturamento do cliente é inferior ao investimento dele de manter uma infraestrutura mínima para um negócio online. A tabela que se segue apresenta um comparativo indicando os investimentos das duas opções no primeiro ano do empreendimento do cliente.

¹ O piso é o valor de R\$ 79,90. Ou seja, se um cliente está vendendo pouco ele paga este valor. Já se o cliente está obtendo sucesso, vendendo mensalmente acima de R\$ 2.663,33 ele pagará acima do piso, proporcional à quantidade vendida no mês.

	Investimento mínimo em Infraestrutura Tecnológica Própria	Koletive
Criação de um site de compra coletiva	12 x R\$ 500,00	Criação e gerenciamento do site pelo próprio cliente. Primeira mensalidade grátis + 11 mensalidades de R\$ 79,90.
Salário e encargos de um programador para gerenciar o site de compra coletiva	12 x R\$ 3750,00 (Salário de R\$ 2.500,00 + 50% de encargos)	
Aluguel de um servidor	12 x R\$ 200,00	Inserido no valor mensal
Computador	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Internet	12 x R\$ 100,00	12 x R\$ 100,00
Total	R\$ 56.600,00	R\$ 4.078,90

Tabela 4 Quadro comparativo indicando os investimentos das duas opções no primeiro ano do empreendimento do cliente

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Frente o exposto, tem-se que o investimento no novo negócio pelo Koletive representa 7,2% do investimento do cliente sem o Koletive.

4.3 Descrição da Promoção/Comunicação

A imagem é o referencial. É a forma mais singular do público perceber a empresa e, conseqüentemente, a qualidade da prestação dos serviços. Em sendo assim, na divulgação será considerado o fator emocional, pois a formação de opinião e a maneira como os clientes se sentem satisfeitos garantirão o seu nível de fidelização.

Com base nas exposições, buscar-se-á tornar a empresa em análise conhecida e, posteriormente, ganhar a adesão de clientes. Para que a expectativa da proposta delineada venha efetivamente a alcançar êxito, na condição de entrante, deverá implantar ações agressivas e de alto impacto.

O único meio mundial para atingir todo o público potencial é a internet. Por isto todas as ações de promoção nos dois primeiros anos do negócio serão online.

Como pioneira neste modelo de negócio no segmento de compras coletivas pretende-se atingir rapidamente as primeiras posições nos principais buscadores da internet para as palavras-chaves mais pesquisadas referentes ao desenvolvimento, manutenção e gerenciamento de sites de compras coletivas, além da utilização de links patrocinados. O know-how em SEO (*search engine optimization*) pelos sócios da empresa já existe (as duas empresas atuais possuem

o primeiro e o terceiro lugar para os termos mais pesquisados) e o investimento será de esforço da equipe de realizar estratégias para o melhor posicionamento do site.

A propaganda será realizada mediante divulgação em site próprio (para isto já foi registrado em nome dos sócios os registros www.koletive.com.br e www.koletive.com) e em portais de relacionamento (à exemplo do Facebook, Google+ e Twitter).

Enfatiza-se ainda que o site da empresa divulgará a não necessidade de pagamento da primeira mensalidade e a facilidade de se criar e gerenciar o site do empreendimento do cliente.

4.4 Descrição da Localização

No que concerne à localização, enfatiza-se que, dada a natureza do empreendimento, esta não incide na necessidade de situar-se em cidades ou bairros específicos. Por já possuir dois empreendimentos em uma sede em Belo Horizonte (Rua Vital Brasil, 409, Bairro Jaraguá, Belo Horizonte – MG), a empresa alvo desta análise também será mantida na mesma estrutura, assim como se utilizará de processos e padrões de administração já existentes nos dois empreendimentos atuais.

A escolha se deu em virtude da existência de infraestrutura pronta, facilidade para gerenciamento dos sócios e diminuição dos custos para o início do projeto e, conseqüentemente, minimização do risco.

Acrescenta-se que o site da empresa será a principal porta de entrada e comunicação com os clientes. Portanto o posicionamento relevante das empresas será a sua posição diante de pesquisas na internet em sites buscadores conforme já apresentado.

4.5 Descrição das Estratégias

Para atingir seus objetivos, uma organização precisa desenvolver uma estratégia de marketing, o que inclui definir os objetivos, identificar e analisar em mercado-alvo e desenvolver um *mix* de marketing capaz de satisfazer aos indivíduos deste mercado. Segundo Pride e Ferrel (2000, p.22),

a estratégia de marketing consiste na seleção do mercado-alvo e no desenvolvimento de um mix de marketing. Em um sentido mais amplo, a estratégia de marketing refere-se ao modo como uma empresa vai administrar suas relações com os clientes e ganhar vantagem sobre a concorrência.

Ainda em conformidade com Pride e Ferrel (2000), a estratégia de marketing deve: ajustar-se às necessidades e aos propósitos do mercado-alvo selecionado, ser realista em relação aos recursos disponíveis e ao ambiente da organização e ser consistente com sua missão, metas e objetivos.

As estratégias de marketing implantadas pelo Koletive serão prioritariamente as de penetração de mercado e diferenciação, com ênfase na inovação e facilidade de utilização da plataforma.

No que concerne à estratégia de penetração, Cobra (1991) afirma que a mesma visa obter parcelas mais amplas de um mercado, incrementando as vendas de determinado produto ou serviço, sem realizar qualquer alteração no produto ou serviço básico. Para ampliar um mercado é preciso segmentá-lo, identificando novos segmentos e adequar as estratégias para cada um destes.

Com base nas exposições, buscar-se-á tornar a empresa em análise conhecida e, posteriormente, ganhar a adesão de clientes. A propaganda inicial será realizada mediante divulgação em site próprio, posicionamento em buscadores e em mídias sociais online.

Em linhas gerais, a Internet contemplará 100% dos investimentos iniciais em divulgação, onde se pretende utilizar links patrocinados nos principais buscadores, add word e banners em sites de grande relevância e SEO (*Search Engine Optimization*).

Traduzindo, trata-se do trabalho de otimizar uma página web, ou mesmo um site inteiro, de modo que ele fique mais “amigável” ou acessível aos sites de buscas. O objetivo das técnicas de SEO é melhorar o posicionamento de uma página nos mecanismos de busca, aumentando a probabilidade de crescimento do número de acessos (LANDIM, 2009).

O foco principal é que quando forem digitados termos mais pesquisados pelos clientes potenciais, tais como “desenvolvimento de site de compra coletiva”, “como ter um site de compra coletiva”, ou “construtor de compra coletiva”, o Koletive seja o primeiro resultado, preferencialmente sem utilizar de links patrocinados.

Já em se tratando da estratégia de diferenciação, segundo Aaker (2001), deve possuir basicamente três características, quais sejam: gerar valor para o cliente, fornecer valor percebido e ser difícil de copiar.

Frente o exposto, a estratégia de diferenciação do Koletive buscará a criação de vantagens competitivas mediante atendimento das necessidades do segmento ignoradas ou não atendidas em sua totalidade pela concorrência, no caso, a plataforma para construção e gerenciamento de sites especificamente voltados à compra coletiva.

Embora pareça simples, o referido tipo de serviço exige por parte dos proprietários uma administração segura onde a técnica e o conhecimento em tecnologia da informação, aliados a determinados padrões de qualidade, poderão significar a real sobrevivência do negócio. Sendo assim, a marca Koletive será trabalhada priorizando os aspectos de inovação e qualidade na prestação de seus serviços, enfatizando a busca da plena satisfação dos clientes empreendedores, os quais serão constantemente monitorados por um sistema de medição de suas eventuais sugestões, queixas e áreas de insatisfações.

Considerando ser comum a dificuldade dos clientes quanto à visualização das dimensões da qualidade, principalmente no que tange ao desempenho, confiabilidade e níveis de serviços prestados, os gestores deverão buscar a compreensão dos determinantes da percepção da qualidade e atentar para os pequenos, mas visíveis elementos, já que a qualidade percebida é geradora de lucratividade pelo fato de o custo de reter clientes ser reduzido.

De forma geral, a vantagem competitiva da empresa será prioritariamente a diferenciação em relação às demais existentes, uma vez que até o momento, embora tenha se percebido amplo crescimento de ofertas de sites de compras coletivas, não existe nenhuma empresa nacional ou internacional que possua uma plataforma de construção e gerenciamento online de um site de compras coletivas.

Com relação aos fatores de sucesso, enfatiza-se a constante capacitação e comprometimento de todo o quadro funcional, a monitoração permanente do mercado e o investimento em melhorias tecnológicas e operacionais.

As macroestratégias estabelecidas encontram-se dispostas a seguir:

- **1º Momento:** Penetração no mercado com o investimento adequado
 - Tornar a empresa conhecida: divulgação online e posicionamento em buscadores;

- Conquistar clientes: site e painel administrativo com excelente usabilidade e com apelo ao impulso de teste do primeiro mês grátis;
- Formar parcerias com colaboradores: porcentagem no lucro semestral do empreendimento;
- Formar parcerias com fornecedores: empresas de “data center” objetivando diminuir o custo dos servidores.
- **2º Momento:** Desenvolvimento de serviços (diferenciação)
 - Considerando a possibilidade de novos entrantes, o Koletive deverá desenvolver pesquisas no sentido de diversificar os serviços ofertados e aprimorar constantemente seu software para os clientes como forma de evitar a entrada de grandes concorrentes.
- **3º Momento:** Ampliar o *market-share*
 - Aumentar a divulgação nos países potenciais com criação de sites e ações de SEO em outros idiomas;
 - Divulgar vagas para interessados em representar a Koletive em países que ainda não existe atuação;
 - Ampliar a equipe para suporte e manutenção do software em diferentes idiomas: candidatos aptos a gerenciar a marca em seu país.

5 PLANO OPERACIONAL

5.1 Desenvolvimento do Site e Sistemas

O software, plataforma online de construção e gerenciamento de sites de compra coletiva, é o coração de todo o empreendimento e, assim como o site, precisa ser desenvolvido com qualidade e boa documentação para possibilitar manutenções e evolução facilmente pela equipe de desenvolvimento. Outra ferramenta importante e já desenvolvida em versão beta para os atuais empreendimentos dos sócios é um software de gestão administrativa e financeira do empreendimento.

Para desenvolvimento do site e sistemas em sua versão inicial foi estimado o prazo de quatro meses, com a equipe de um gerente de projeto e dois analistas desenvolvedores, antes da publicação oficial para utilização de clientes.

5.2 Instalações e Layout

No arranjo físico racionalmente projetado obtém-se maior economia, qualidade dos trabalhos e produtividade para a empresa, com base na boa disposição dos equipamentos de trabalho combinada com os recursos humanos envolvidos no processo.

Conforme infraestrutura atual as instalações da equipe Koletive são divididas em 3 ambientes: operacional, administrativo e comercial. O ambiente operacional será ocupado pelos analistas desenvolvedores e o gerente de projetos. O ambiente administrativo e financeiro pelo assistente Administrativo Financeiro. O ambiente comercial pela equipe de vendas.

	Estrutura Física	Equipe máxima atual suportada
Ambiente operacional	12 gabinetes (mesa e cadeira), 12 computadores com ponto de internet, banheiro.	12 pessoas
Ambiente administrativo e financeiro	4 gabinetes (mesa e cadeira), 4 computadores com ponto de internet, banheiro.	4 pessoas
Continua		

Continuação		
Ambiente comercial	5 gabinetes (mesa e cadeira), 5 computadores com ponto de internet, banheiro.	5 pessoas

Tabela 5 Quadro indicativo das instalações, infraestrutura atual, e número máximo de colaboradores por ambiente

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Apesar de a configuração exposta ser a atual, é possível inverter o ambiente operacional com o comercial para o empreendimento atual, uma vez que o maior esforço será no atendimento ao cliente como apresentado a seguir.

5.3 Capacidade Produtiva/Comercial/Serviços

O projeto Koletive foi criado no intuito do site e plataforma (software) serem autossustentáveis. Ou seja, depois de desenvolvida esta infraestrutura o cliente poderá solicitar o seu site online, sem a necessidade de se comunicar com nenhum funcionário, sendo disponibilizado ao mesmo o seu site de compras coletivas e o recebimento de suas mensalidades automaticamente. Caso não seja efetuado o pagamento de uma mensalidade, seu site será suspenso após trinta dias.

Enfatiza-se que neste processo, o único procedimento manual necessário é a baixa das faturas liquidadas do site do banco da empresa para o sistema de gerenciamento. Sendo assim, a capacidade produtiva da equipe ocorre em torno da publicidade e promoção, número de atendimentos e do desenvolvimento de novas funcionalidades.

Considerando:

- O tempo de atendimento comercial total para a entrada de um novo cliente gira em torno de um tempo médio de 5hs e 34 minutos, ou 334 minutos (baseado na média dos empreendimentos atuais). Considerando o tempo também utilizado no atendimento on-line para visitantes que não tornaram clientes.
- O tempo de atendimento de suporte total de um cliente em um mês no tempo médio de 43 minutos (baseado na média dos empreendimentos atuais).
- O tempo de revisão e atualização da base de perguntas e respostas por cliente em um mês é de 40 minutos (baseado na média dos empreendimentos atuais) e corresponde a uma nova pergunta com sua devida resposta.

Continuação										
Equipe operacional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Tabela 6 Previsão de aumento da equipe de acordo com o número de clientes desconsiderando gerentes

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Considerando:

- Que no primeiro ano o número médio de entrada de novos clientes seja de 10 novos clientes/mês, no segundo ano de 15 novos clientes/mês e, no terceiro ano de 20 novos clientes (previsão mínima para o novo projeto).

Tem-se que:

Ano	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
Cientes	50	110	200	290	410	530
Equipe comercial e de suporte	1	1	2	2	3	3
Equipe administrativa e financeira	1	1	1	1	2	2
Equipe operacional	1	1	1	1	1	1

Tabela 7 Previsão de aumento da equipe de acordo a previsão de entrada de clientes nos três primeiros ano do Koletive

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Por ser inovador em seu segmento a previsão apresentada para os três primeiros anos pode ser acima ou abaixo da previsão, fator diretamente relacionado à promoção e publicidade adequada da marca, resultando em novas estimativas. Por este motivo, a tabela 6 consiste no maior referencial quanto à evolução do empreendimento,

5.4 Necessidade de Pessoal

Em atendimento ao que se propõe e desconsiderando o prazo de desenvolvimento do site e dos sistemas, o Koletive contará com uma equipe técnico/operacional qualificada e comprometida com a qualidade da prestação de seus serviços, constituída, em sua abertura. Além dos colaboradores responsáveis pelo atendimento direto a clientes, novos membros entrarão na equipe, principalmente para a função de coordenação, gerenciamento e direção, sendo então a equipe inicial, de acordo com o Quadro 3.

Especificação	Qtd	Atribuições
Gerente Administrativo, Financeiro e Marketing	01	Colaborador (sócio) com elevado conhecimento em administração de empresas e marketing. Responsável pela administração geral do empreendimento e planejamento das ações de marketing e comunicação.
Gerente Operacional	01	Colaborador (sócio) com elevado conhecimento em tecnologia da informação, gerenciamento de projetos e desenvolvimento de software web. Responsável pela gerência do desenvolvimento, monitoramento e administração do site e da plataforma de construção de sites de compra coletiva.
Gerente Comercial	01	Colaborador (sócio) com elevado conhecimento comercial e marketing. Responsável pela execução das ações de marketing e administração da força de vendas, como gerenciamento dos atendentes comercial e de suporte.
Analista Desenvolvedor	01	Profissionais de nível superior em Ciência da Computação ou área afim, com conhecimento em desenvolvimento de software web.
Auxiliar Administrativo e Financeiro	01	Profissional de nível técnico ou cursando Administração. Responsável em auxiliar e executar as ações administrativas e financeiras da empresa assim como atendimento administrativo e financeiro a clientes.
Atendente Comercial e de Suporte	01	Profissional com segundo grau completo. Responsável em realizar atendimento comercial para potenciais novos clientes visitantes do site e suporte aos clientes atuais.

Quadro 3 Equipe Koletive para iniciar o empreendimento

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

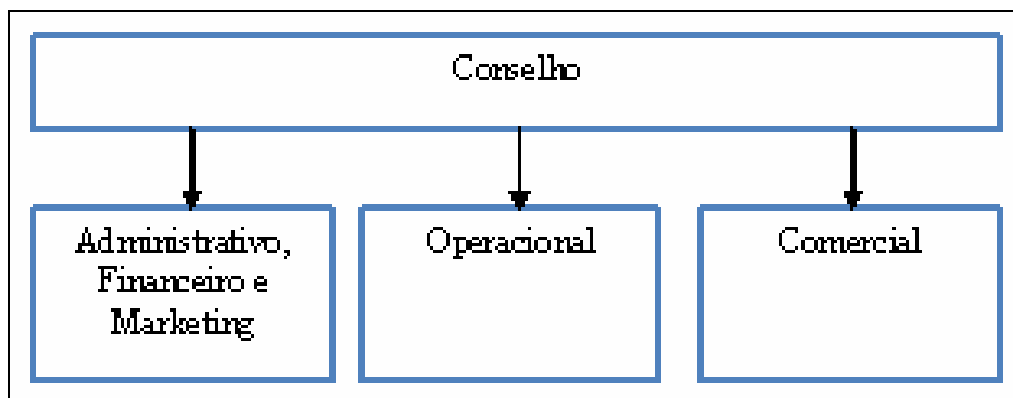
Em se tratando da contabilidade, conservação e manutenção predial da empresa, estas serão terceirizadas, cabendo à primeira, dentre outras, as seguintes atribuições: elaboração da contabilidade através de todos os documentos de entrada e de saída da empresa e atualização da diretoria sobre mudanças jurídicas, tributária, fiscal e trabalhista.

Acrescenta-se que os sócios do Koletive são possuidores de habilidades quanto à percepção da satisfação do cliente e lucro da empresa e habilidades analíticas de marketing (importantes para a análise dos dados da venda e desenvolvimento de estratégias).

Deverá os mesmos manter-se atualizados mediante monitoramento das tendências do setor, comportamento e preferências dos consumidores, possibilidade de parcerias com fornecedores e análise da concorrência. Fica acertado desde o início que somente o sócio-gerente receberá pró-labore, sendo que os outros sócios farão parte de um conselho para decidir as diretrizes do negócio por óbvio interesse no sucesso do empreendimento.

Os gerentes administrativo, financeiro e Marketing, Operacional e Comercial gerenciarão respectivamente a equipe de Auxiliares Administrativos e Financeiros, de Analistas Desenvolvedores e Atendentes Comerciais e de Suporte.

O organograma da empresa se configurará da seguinte forma:



Quadro 4 Organograma
Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Todos os cargos para o Koletive já fazem parte do Plano de Cargos Carreira e Salário dos atuais empreendimentos e seguirão as mesmas normas aplicadas.

Os sócios darão as diretrizes da administração em reuniões trimestrais para acompanhamento dos indicadores de desempenho, criação/melhorias de serviços, gestão e análise dos relatórios fornecidos pela gerência.

Serão atribuições da gerência Administrativa, Financeira e de Marketing a seleção de funcionários e treinamento, compra da mercadoria, política de preços e supervisão de todas as atividades da empresa, controle dos pedidos de serviços, controle do setor operacional, adoção de políticas de treinamento, controle financeiro (conferência de faturas, recebimentos, movimento de caixa, fluxo de caixa, DRE) e apresentação dos resultados mensais.

Ressalta-se que a ocorrência de terceirização da contabilidade e serviços de conservação e limpeza será supervisionada pela gerência Administrativa, Financeira e de Marketing.

6 PLANO FINANCEIRO

Como foco principal deste plano de negócio, o mercado nacional será a análise deste plano financeiro, não restringindo em nenhuma hipótese a entrada em demais países através do lançamento de, no mínimo, uma versão em inglês do site e software.

Seguindo o proposto, verificar o montante de recursos necessários para a implantação de toda a infraestrutura física da empresa (máquinas, equipamentos e instalações, móveis e utensílios) é o passo inicial para projeção do investimento fixo. Neste caso será considerada toda a infraestrutura atual já existente e que será utilizada para o empreendimento como investimento inicial.

Em função da demanda e do público que se espera atender são definidos os equipamentos, instalações e materiais diversos que irão compor o investimento. A Tabela 8 enumera as necessidades deste projeto.

Descrição	Valor (R\$)
Máquinas e equipamentos	3.450,00
Móveis	4.800,00
Computadores	10.200,00
Desenvolvimento site e sistemas	24.000,00
Total Investimento Fixo	42.450,00

Tabela 8 Investimento Fixo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Os valores acima foram obtidos através das últimas notas fiscais emitidas nos atuais empreendimentos dos sócios, nos meses de janeiro e junho de 2011, onde se utilizou a média de preços praticados.

O cálculo para depreciação foi estimado em 15% ao ano para máquinas e equipamentos, 5% ao ano para móveis e 25% para computadores.

Descrição	Valor (R\$)	%	A .A . (R\$)
Máquinas e equipamentos	3.450,00	15%	517,50
Móveis	4.800,00	5%	240,00
Computadores	10.200,00	25%	2550,00
Total	18.450,00		3.307,50

Tabela 9 Depreciação

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Para custos de pessoal, considerou-se o pró-labore como um salário mínimo, sendo o restante dos pagamentos dos sócios considerados lucro mensal. Os demais encargos (IRRF, 6% do vale transporte e INSS) são descontados do salário de cada colaborador e, por isto, não será apresentado.

Função	Salário Bruto	Divisão Lucro Mês	Comis Vendas	Salário Líq	FGTS	Tkt Ref	Plano Saúde	Vale Transp	13º Salário	Férias	FGTS	Total
Analista	R\$ 2.485,36	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.065,96	R\$ 198,82	R\$ 161,00	R\$ 44,66	R\$ 107,80	R\$ 207,11	R\$ 69,04	R\$ 47,64	R\$ 5.387,39
Auxiliar Adm.Fin.Mkt	R\$ 988,54	R\$ -	R\$ -	R\$ 889,69	R\$ 39,54	R\$ 161,00	R\$ 44,66	R\$ 107,80	R\$ 41,19	R\$ 13,73	R\$ 12,50	R\$ 2.298,65
Atendente	R\$ 750,00	R\$ -	R\$ 800,00	R\$ 1.334,50	R\$ 124,00	R\$ 161,00	R\$ 44,66	R\$ 107,80	R\$ 133,56	R\$ 44,52	R\$ 30,72	R\$ 3.530,76
Gerente Adm.Fin.Mkt	R\$ 545,00	R\$ 1.955,00	R\$ -	R\$ 485,05	R\$ -	R\$ 154,00	R\$ 51,36	R\$ -	R\$ 208,33	R\$ 69,44	R\$ -	R\$ 3.468,18
Gerente Projeto	R\$ 545,00	R\$ 1.955,00	R\$ -	R\$ 485,05	R\$ -	R\$ 154,00	R\$ 51,36	R\$ -	R\$ 208,33	R\$ 69,44	R\$ -	R\$ 3.468,18
Gerente Comercial	R\$ 545,00	R\$ 1.955,00	R\$ -	R\$ 485,05	R\$ -	R\$ 154,00	R\$ 51,36	R\$ -	R\$ 208,33	R\$ 69,44	R\$ -	R\$ 3.468,18
Total	R\$ 5.858,90	R\$ 5.865,00	R\$ 800,00	R\$ 5.745,30	R\$ 362,36	R\$ 945,00	R\$ 288,06	R\$ 323,40	R\$ 1.006,85	R\$ 335,61	R\$ 90,86	R\$ 21.621,34

Tabela 10 Despesas de pessoal

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Os custos fixos foram calculados conforme tabela 10 e refere-se, quando aplicável, à metade da média obtida na DRE do primeiro semestre de 2011 dos empreendimentos atuais, uma vez que as empresas atuais realizarão a outra metade.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3
PESSOAL	207.107,40	208.148,14	209.194,11
Pessoal Contratado	198.223,20	199.219,30	200.220,40
<i>Pró-Labore</i>	17.461,80	17.549,55	17.637,74
<i>Salários (Líquido)</i>	51.363,60	51.621,71	51.881,11
<i>Divisão Lucros mensal</i>	70.380,00	70.733,67	71.089,11
<i>Bolsa Estágio</i>	0,00	0,00	0,00
<i>13º Salário</i>	12.082,20	12.142,91	12.203,93
<i>Férias</i>	4.027,32	4.047,56	4.067,90
<i>Vale Transporte</i>	3.880,80	3.900,30	3.919,90
<i>Acerto Rescisões / Demissões</i>	1.090,32	1.095,80	1.101,31
<i>Comissão</i>	9.600,00	9.648,24	9.696,72
<i>Seguro de Vida</i>	0,00	0,00	0,00
<i>Plano Saúde</i>	3.456,00	3.473,37	3.490,82
<i>Refeição e Lanches</i>	11.340,00	11.396,98	11.454,26
<i>Medicina Ocupacional</i>	60,00	60,30	60,60
<i>Contribuição Sindical</i>	702,96	706,49	710,04
<i>INSS</i>	7.959,24	7.999,24	8.039,43
<i>FGTS</i>	4.360,32	4.382,23	4.404,25
<i>IRRF - PF</i>	458,64	460,94	463,26
Pessoal Terceirizado	8.884,20	8.928,84	8.973,71
<i>Honorários Advocáticos</i>	3.225,00	3.241,21	3.257,49
<i>Honorários Contábeis</i>	1.732,32	1.741,03	1.749,77

Continua

Continuação			
<i>Honorários Consultorias</i>	1.804,20	1.813,27	1.822,38
<i>Honorários com Serviço de Limpeza</i>	2.122,68	2.133,35	2.144,07
PUBLICIDADE PROPAGANDA	60.000,00	60.301,51	60.604,53
DESPESAS ESCRITORIO	29.838,24	29.988,18	30.138,88
Aluguel e IPTU	14.239,32	14.310,87	14.382,79
Água	217,20	218,29	219,39
Energia Elétrica	2.162,16	2.173,03	2.183,94
Telefonia	1.983,24	1.993,21	2.003,22
Internet	1.129,80	1.135,48	1.141,18
Entidades Afiliadas	1.149,96	1.155,74	1.161,55
Jornais/Revistas/Boletins	143,88	144,60	145,33
Material de Escritório	1.539,36	1.547,10	1.554,87
Vigilância	120,00	120,60	121,21
Fretes e Correios (Transportadoras e Motoboys)	558,60	561,41	564,23
Despesas do Comercial	3.058,56	3.073,93	3.089,38
Legalização Organizacional	343,20	344,92	346,66
Confraternizações	976,20	981,11	986,04
Cursos e Treinamentos	560,04	562,85	565,68
Servidores, Hospedagem e Domínios	668,64	672,00	675,38
Conservação e Manutenção das Instalações	693,60	697,09	700,59
Coffee Break	294,48	295,96	297,45
DESPESAS FINANCEIRAS	432,60	434,77	436,96
Tarifas Bancárias	432,60	434,77	436,96
Pagamento de Empréstimo	0,00	0,00	0,00
Prejuízo em Aplicações Financeiras	0,00	0,00	0,00
DESPESAS TRIBUTARIAS	6.064,41	22.879,37	46.310,04
PATRIMÔNIO	3.307,44	3.324,06	3.340,76
Equipamento de Informática e Telecomunicações	0,00	0,00	0,00
Móveis	0,00	0,00	0,00
Eletrodomésticos	0,00	0,00	0,00
Software	0,00	0,00	0,00
Veículos	0,00	0,00	0,00
Depreciação	3.307,44	3.324,06	3.340,76
TOTAL	306.750,09	325.076,03	350.025,28

Tabela 11 Custos totais três primeiros anos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Utilizou-se o reajuste dos custos fixos de 4% no primeiro ano e o aumento de 1% deste índice a cada ano seguinte, e os custos variáveis de acordo com a previsão apresentada. Com isto pode-se gerar a previsão de despesas para os dez primeiros anos do empreendimento.

Ano	1	2	3	4	5
Despesas	R\$ 306.750,09	R\$ 325.076,03	R\$ 350.025,28	R\$ 385.027,81	R\$ 431.231,14
Ano	6	7	8	9	10
Despesas	R\$ 491.603,50	R\$ 570.260,07	R\$ 672.906,88	R\$ 807.488,25	R\$ 985.135,67

Tabela 12 Previsão de despesas para os dez primeiros anos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Os valores de mão de obra estimados são compatíveis com os salários praticados atualmente nos empreendimentos dos sócios.

Convém frisar que, como o sucesso deste tipo de negócio está ligado diretamente ao bom atendimento, rapidez e qualidade dos serviços (fatores que dependem prioritariamente dos recursos humanos), os critérios para recrutamento e seleção serão realizados por empresa terceirizada conforme instrução definida no Plano de Cargos, Carreira e Salário. Programas de treinamento de pessoal devem ser constantes e serão inicialmente realizados pelos próprios sócios.

O demonstrativo dos encargos está detalhado na tabela 10. Os custos variáveis são compostos, basicamente, por impostos. Para promoção e publicidade, por ser fundamental devido à inovação do negócio, estimou-se investir um valor médio anual suficiente para atingir as estratégias promocionais.

Os impostos, em se tratando de empresa aderente ao Simples é variável em relação à razão do faturamento da empresa e das despesas com encargos e salários. Por utilizar inicialmente (em caso da falta de adesão de novos sócios) a empresa atual para o novo empreendimento, o imposto corresponde a 11,5% do faturamento.

Ano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Entrada										
Cientes/Mês	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
Mensalidade	R\$ 79,90	R\$ 79,90	R\$ 79,90	R\$ 79,90	R\$ 79,90	R\$ 79,90	R\$ 79,90	R\$ 79,90	R\$ 79,90	R\$ 79,90
MÊS 1		R\$ 9.987,50	R\$ 24.769,00	R\$ 44.344,50	R\$ 68.714,00	R\$ 97.877,50	R\$ 131.835,00	R\$ 170.586,50	R\$ 214.132,00	R\$ 262.471,50
MÊS 2	R\$ 799,00	R\$ 11.186,00	R\$ 26.367,00	R\$ 46.342,00	R\$ 71.111,00	R\$ 100.674,00	R\$ 135.031,00	R\$ 174.182,00	R\$ 218.127,00	R\$ 266.866,00
MÊS 3	R\$ 1.598,00	R\$ 12.384,50	R\$ 27.965,00	R\$ 48.339,50	R\$ 73.508,00	R\$ 103.470,50	R\$ 138.227,00	R\$ 177.777,50	R\$ 222.122,00	R\$ 271.260,50
MÊS 4	R\$ 2.397,00	R\$ 13.583,00	R\$ 29.563,00	R\$ 50.337,00	R\$ 75.905,00	R\$ 106.267,00	R\$ 141.423,00	R\$ 181.373,00	R\$ 226.117,00	R\$ 275.655,00
MÊS 5	R\$ 3.196,00	R\$ 14.781,50	R\$ 31.161,00	R\$ 52.334,50	R\$ 78.302,00	R\$ 108.063,50	R\$ 144.619,00	R\$ 184.968,50	R\$ 230.112,00	R\$ 280.049,50
MÊS 6	R\$ 3.995,00	R\$ 15.980,00	R\$ 32.759,00	R\$ 54.332,00	R\$ 80.699,00	R\$ 111.860,00	R\$ 147.815,00	R\$ 188.564,00	R\$ 234.107,00	R\$ 284.444,00
MÊS 7	R\$ 4.794,00	R\$ 17.178,50	R\$ 34.357,00	R\$ 56.329,50	R\$ 83.096,00	R\$ 114.696,50	R\$ 151.011,00	R\$ 192.159,50	R\$ 238.102,00	R\$ 288.898,50
MÊS 8	R\$ 5.593,00	R\$ 18.377,00	R\$ 35.955,00	R\$ 58.327,00	R\$ 85.493,00	R\$ 117.453,00	R\$ 154.207,00	R\$ 195.755,00	R\$ 242.097,00	R\$ 293.233,00
MÊS 9	R\$ 6.392,00	R\$ 19.575,50	R\$ 37.553,00	R\$ 60.324,50	R\$ 87.890,00	R\$ 120.249,50	R\$ 157.403,00	R\$ 199.350,50	R\$ 246.092,00	R\$ 297.627,50
MÊS 10	R\$ 7.191,00	R\$ 20.774,00	R\$ 39.151,00	R\$ 62.322,00	R\$ 90.287,00	R\$ 123.046,00	R\$ 160.599,00	R\$ 202.346,00	R\$ 250.087,00	R\$ 302.022,00
MÊS 11	R\$ 7.990,00	R\$ 21.972,50	R\$ 40.749,00	R\$ 64.319,50	R\$ 92.684,00	R\$ 125.842,50	R\$ 163.795,00	R\$ 206.541,50	R\$ 254.082,00	R\$ 306.416,50
MÊS 12	R\$ 8.789,00	R\$ 23.171,00	R\$ 42.347,00	R\$ 66.317,00	R\$ 95.081,00	R\$ 128.639,00	R\$ 166.991,00	R\$ 210.137,00	R\$ 258.077,00	R\$ 310.811,00
RECEITA	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
TOTAL ANO	52.734,00	198.951,00	402.696,00	663.969,00	982.770,00	1.359.089,00	1.792.958,00	2.284.341,00	2.833.254,00	3.439.695,00

Tabela 13 Receita prevista para os dez primeiros anos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

A previsão será que a receita ultrapassará a despesa no 28º mês do

empreendimento.

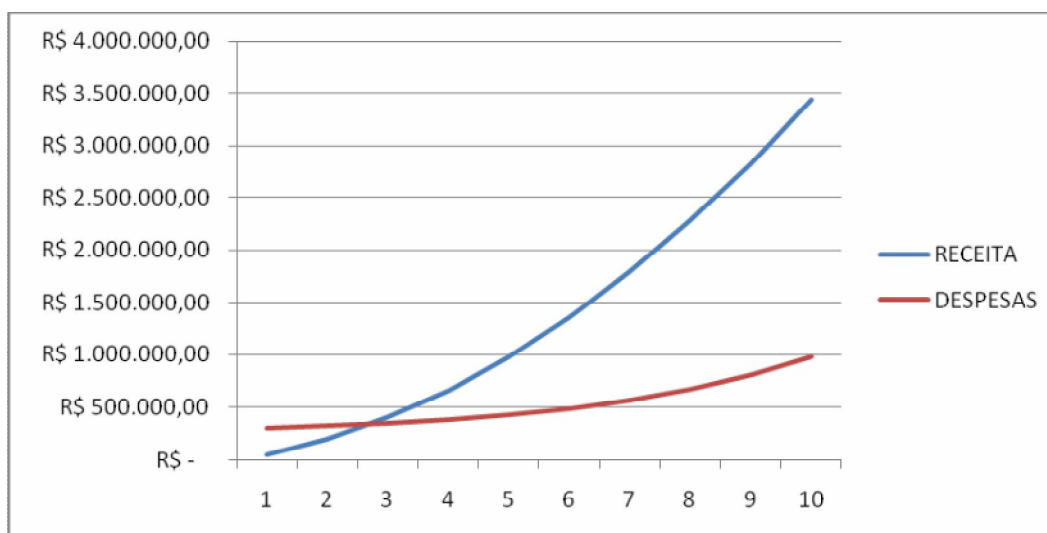


Gráfico 4 Receitas x Despesas ao longo dos dez primeiros anos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

O retorno do investimento inicial ocorrerá a partir do 44º mês.

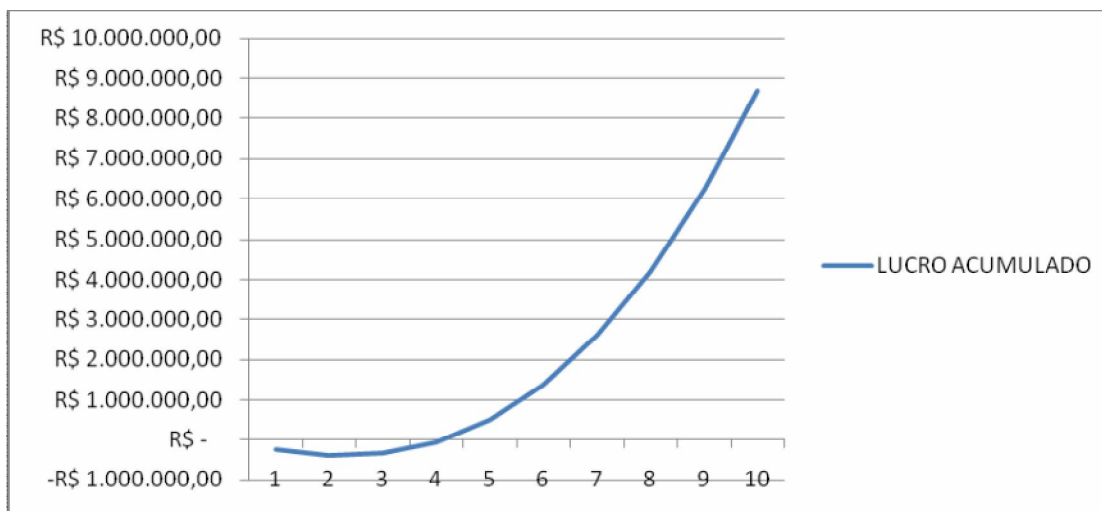


Gráfico 5 Lucro acumulado ao longo dos dez primeiros anos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Para cálculo do faturamento foram considerados, conservadoramente, somente os valores referentes à mensalidade mínima. Valores extras como os de clientes que possuem rendimento alto, e conseqüentemente maior a mensalidade, contribuirão para melhorar o resultado.

O investimento inicial contempla o total de investimento fixo, detalhado

anteriormente, e o caixa mínimo (capital de giro para os três primeiros anos).

Descrição	Mensal (R\$)
Investimento Fixo	42.450,00
Capital de Giro	981.851,14
Total	1.024.301,10

Tabela 14 Investimento inicial
Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Uma empresa garante a sua continuidade quando cumpre sua missão de forma a atingir a eficácia empresarial envolvendo as questões de curto prazo (produção, eficiência e satisfação) e de longo prazo (capacidade de adaptar-se às mudanças e desenvolvimento contínuo). Mas não basta apresentar resultados positivos a cada período encerrado. A qualidade do resultado apresentado, ou seja, o lucro obtido, deverá ser suficiente não só para manter a empresa, mas também para fazê-la crescer, ser competitiva e trazer para seus investidores os resultados desejáveis.

A habilidade e a capacidade gerencial dos gestores é justamente fazer com que a empresa gere resultados suficientes para que ela sobreviva e cresça de forma contínua. O sucesso e a continuidade de qualquer empresa dependem dos resultados positivos (lucro) que a mesma possa gerar durante as suas atividades operacionais.

O quadro demonstrativo de resultados, a seguir, considera três períodos anuais, segundo a estimativa conservadora de serviços anteriormente citados.

A margem de contribuição serve para se calcular o ponto de equilíbrio, ou seja, o faturamento mínimo necessário para que a empresa não tenha prejuízo nem lucro.

O lucro líquido é o resultado da subtração da margem de contribuição e os custos fixos. O índice de lucratividade, em termos percentuais, é o resultado da divisão do lucro líquido pela receita bruta. Finalmente, o tempo de retorno do investimento é calculado com a divisão do investimento inicial pelo lucro líquido mensal.

TEMPO RETORNO DO INVESTIMENTO	44 meses
RESULTADOS - ANO 4 (48º mês)	
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 48.056,99
INDICE MARGEM CONTRIBUIÇÃO	72,47
LUCRO	R\$ 15.971,34
PONTO DE EQUILÍBRIO	R\$ 44.277,10
RESULTADOS - ANO 7 (84 mês)	
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 137.153,48
INDICE MARGEM CONTRIBUIÇÃO	82,13
LUCRO	R\$ 89.631,81
PONTO DE EQUILÍBRIO	R\$ 57.859,94
RESULTADOS - ANO 10 (120 mês)	
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	264.434,18
INDICE MARGEM CONTRIBUIÇÃO	85,08
LUCRO	R\$ 182.339,55
PONTO DE EQUILÍBRIO	R\$ 96.492,50

Tabela 15 Demonstrativo de Resultados

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

7 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Por se tratar de uma empresa com concorrentes indiretos os quais não oferecem os serviços de forma segmentada, ou seja, unicamente voltada à elaboração e suporte de sites de compras coletivas e, tendo-se constatado elevado grau de interesse/aceitabilidade por parte dos possíveis clientes em relação às propostas do Koletive, acredita-se que a adesão de boa parcela destes será imediata.

Da totalidade das 370 adesões estimadas para a sobrevivência e lucratividade da empresa (número limite de clientes), acredita-se, conservadoramente, que no primeiro ano de funcionamento, pelo menos 120 contratos venham a ser fechados. Para o segundo ano, projeta-se um aumento de 50% e, esta progressão (de aumento de 5 clientes mensais a mais) se estenderá sempre que a Koletive se mantiver como a primeira empresa referência no segmento.

Seguem os principais indicadores de desempenho do Koletive:

Item	Indicador
Produto	
Oferta de serviços	Taxa de adesão real Taxa de possíveis adesões (contatos de cunho investigativo efetuados por possíveis clientes)
Mão-de-obra	
Colaboradores	Rotatividade Produtividade (número de atendimentos bem pontuados)
Custos	
Custos	Custo Projetado x Custo Realizado por trimestre
Fornecedores	
Parcerias	Rapidez na execução dos atendimentos Capacidade de resolução de problemas Pontualidade
Clientes	
Satisfação	Grau de satisfação (pesquisas periódicas) Índice de reclamações

Quadro 5 Indicadores de desempenho
Fonte: Elaborado pelo autor, 2011

Conforme já mencionado, o serviço ofertado pelo Koletive será a utilização de uma plataforma de construção e gerenciamento de sites de compras coletivas. Vislumbra-se, ao final do primeiro ano de funcionamento a ampliação dos

serviços, estendendo para a construção e gerenciamento de outros tipos de sites e portais no segmento, como de leilões online.

8 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Considerando os riscos característicos de um mercado sujeito a variações das mais diversas naturezas, o controle do plano anual precisará ser rígido e agressivo e terá a finalidade de assegurar que a empresa alcance as vendas, lucros e outras metas estabelecidas.

Os sócios estabelecerão metas mensais, monitorarão seu desempenho no mercado, determinarão as causas dos desvios do desempenho e adotarão ações corretivas para preencher as lacunas entre as metas e os desempenhos. Isto pode exigir mudanças no programa de ação ou nas metas.

A cada trimestre (nos primeiros três meses, se necessário, a cada mês) a administração analisará e interpretará os resultados para detectar se ações corretivas são necessárias, conforme especificações que se seguem:

- **Análise de entrada de clientes** - Consiste na relação entre as vendas online reais e as metas de vendas. Caso a empresa não consiga faturar o valor mínimo determinado, precisará averiguar a razão do volume insatisfatório de entrada de clientes.
- **Análise financeira** - Através da análise financeira se identificará os fatores que afetarão a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido da empresa. A empresa deverá analisar a composição do seu ativo (caixa, contas a receber, instalações, etc.) e verificar se pode melhorar a administração de seu ativo.
- **Rastreamento da satisfação do consumidor** - Além do controle financeiro de grande importância, também serão necessárias mensurações qualitativas para proporcionar alertas antecipadas à administração sobre mudanças iminentes da participação de mercado. Esse trabalho de sondagem sobre a satisfação será desempenhado pelos técnicos em informática os quais, através de orientação da gerência, efetuarão a relação de todas as reclamações e sugestões dos clientes em formulários específicos.
- **Controle da rentabilidade** - O Koletive precisará mensurar a rentabilidade de seus serviços e grupos de clientes. Estas informações ajudarão a empresa a determinar se quaisquer serviços aos clientes devem ser expandidos, reduzidos ou eliminados.

- **Eficiência da propaganda** - Será mensurado o retorno sobre a propaganda através da opinião dos clientes sobre a eficácia da mensagem, mensurações de atitudes antes/depois em relação ao faturamento.
- **Controle estratégico** - Trimestralmente a empresa fará uma revisão crítica de suas metas globais e da eficácia de marketing.

8.1 Análise da Matriz F.O.F.A.

Na análise do ambiente interno, como forças podem-se mencionar a inovação do empreendimento, gestores com boa visão empreendedora e conhecedores dos aspectos que envolvem o mercado de criação de sites, infraestrutura tecnológica devido ao fato dos empreendedores já possuírem duas empresas no mercado no segmento de fábrica de software e criação de websites, portais e lojas virtuais.

Por sua vez, as fraquezas configuram-se da seguinte forma: pouca força da marca por se tratar de uma empresa entrante e custos de marketing, publicidade e propaganda relativamente elevados.

Em se tratando do ambiente externo, têm-se como oportunidades o crescimento da cultura de compra em sites de compra coletiva, a limitação do alcance das empresas de sites de compras coletivas (a maioria focada em um número pequeno de cidades e dependentes de funcionários trabalhando em cada uma), a inexistência de empreendimento voltado especificamente à elaboração e oferta desta plataforma e, principalmente, a dependência e custo tecnológico para manter o negócio.

Em contrapartida, a principal ameaça verificada consiste na existência de grande número de empresas voltadas à criação de sites, as quais poderão facilmente dar início ao mesmo empreendimento de que aqui se pretende (no caso, ameaça de novos entrantes) além da possibilidade de entrada de um grande concorrente. Esta última transforma também em oportunidade, uma vez que é comum ao invés de entrar no mercado a grande empresa propor a compra do empreendimento referência, seja pela marca apenas ou pela qualidade do software.

Analisando as oportunidades e os pontos fortes, foram delineadas algumas possibilidades de alavancar o negócio:

- Oferecer uma plataforma de qualidade e de fácil criação do site de compra coletiva;
- Oferecer suporte de qualidade aos clientes;
- Disponibilizar aos clientes, mediante site próprio e de fácil entendimento, a natureza do empreendimento e dos serviços oferecidos, as vantagens oriundas da contratação (à exemplo de um comparativo entre a mensalidade do serviço oferecido de se manter uma equipe de TI para a manutenção do negócio do cliente) e demais informações do universo que permeia o ambiente de compra coletiva no Brasil e no mundo.
- Acompanhar de perto o calendário de eventos ligados ao e-commerce para que se possa promover a divulgação do Koletive;
- Divulgar os serviços e a marca também nos sites relacionados;
- Selecionar e classificar os parceiros, de forma a prover a melhor informação aos clientes (Portal Bolsa de Ofertas, por exemplo).

Para minimizar as limitações impostas pelos pontos fracos do negócio ao aproveitamento pleno das oportunidades, reforça-se a necessidade da publicidade bem focada, tanto pela participação ativa em eventos como, principalmente, na divulgação pela Internet através do SEO.

Com relação aos custos de implantação, aponta-se a apresentação do projeto a bancos de fomento, à exemplo do Banco do Brasil, que disponibiliza boas linhas de financiamento com recursos do BNDES, a fim de levantar recursos com juros subsidiados e de projetos financiados pela FINEP.

Para amenizar ou anular os efeitos da vulnerabilidade e os problemas advindos da ameaça, no caso, a inexistência de barreiras para novos entrantes, algumas ações foram elencadas, conforme segue:

- Investir na qualidade dos serviços de forma a atender e superar as expectativas de clientes com alto nível de exigência;
- Oferecer serviços de suporte periódicos (atualização e administração dos sites) e monitoramento da satisfação dos clientes contratantes;
- Trabalhar a imagem da marca como sendo a pioneira na elaboração e comercialização de sites especificamente voltados á compra coletiva, principalmente por meio da Internet, em SEO (Search Engine Optimiatiom).

CONCLUSÃO

Com um investimento inicial de R\$ 1.024.000,00 em um empreendimento voltado ao desenvolvimento e comercialização de plataforma para a construção e gerenciamento de site de compras coletivas, se obtém um faturamento mensal de R\$ 66.300,00 a partir do quarto ano do projeto chegando a R\$310.800,00 no final do décimo ano. Este investimento é recuperado em aproximadamente 44 meses. Para análise destes dados e para o sucesso do negócio, oscilações e sazonalidades de vendas devem ser consideradas como normais e não podem, isoladamente, servir como base para ajustes de custos fixos. Ou seja, frente a qualquer mudança, uma nova análise deverá ser feita, aliado a históricos e previsões de vendas e custos futuros.

Assim, conforme dados e informações apresentados é viável a execução do projeto, desde que existam ações que aumentem o número de entrada de novos clientes a cada mês. Desta forma, conclui-se que um empreendimento como o Koletive não pode ser divulgado apenas para o mercado brasileiro. Uma restrição como esta além de levar ao longo retorno do investimento, conforme apresentado, aumenta os riscos, entre outros, mas principalmente, de entradas de grandes concorrentes no mercado mundial.

Felizmente o lançamento deste empreendimento em escala mundial pode ser feito com baixos investimentos. A adoção do inglês, idioma mais utilizado na internet, já atinge esta abrangência. Neste cenário basta contratar equipe capacitada e fluente no idioma e montar o site e software com internacionalização (adaptação do software para outros idiomas).

Nesta hipótese será refeita a análise financeira com a entrada de um número maior de clientes ao mês, de diferentes países, e aumento recente da equipe no intuito de suprir o crescimento mais rápido da demanda.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Boockman, 2011.

AMBRÓSIO, V. *Plano de marketing passo a passo*. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso Editores, 1999.

ARTIGONAL. *Compra coletiva*: fenômeno que cresce mais e mais. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/comercio-eletronico-artigos/compra-coletiva-um-fenomeno-que-cresce-mais-e-mais-4126604.html>>. Acesso em 12 jun 2011.

BOLSA DE OFERTAS. *Brasil tem quase 2000 sites de compras coletivas*. Disponível em: <<http://www.bolsadeofertas.com.br/brasil-tem-1963-sites-voltados-para-compras-coletivas/>>. Acesso em: 18 jun 2011.

CERTO, C. S.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

COBRA, M. *Marketing competitivo: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 1991.

COSTA, E. A. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2006.

HORTINHA, J. *X-Marketing*. Edições Sílabo. Lisboa, 2002.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LANDIN, W. *O que é SEO?* Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/2770-o-que-e-seo-.htm>>. Acesso em: 27 jun 2011.

LOVELOCK, C. WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

NASCIMENTO, R. M. do. *E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro*. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8182/Rafael%20Morae%20s.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26 jun 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 2001.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTO, M. A. *Missão e visão organizacional: orientações para sua concepção*. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 29 jun 2011.

PRIDE, W. M.; FERREL, O. C. *Marketing: conceitos e estratégias*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SANTOS, F. C. dos; CYPRIANO, C. P. *Novas configurações do consumo em rede: dissipação e criação de valor*. Disponível em: <http://estudosdoconsumo.com.br/wp-content/uploads/2010/09/1.1-_Francisco_Coelho_dos_Santos__Cristina_Petersen_Cypriano.pdf>. Acesso em: 27 mai 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. *Como elaborar um plano de negócio*. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)>. Acesso em: 11 jun 2011.

VALLE, A. *Quanto custa montar um site de compras coletivas?* Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/artigos/tutoriais/quanto-custa-montar-um-site-de-compras-coletivas>>. Acesso em 27 mai 2011.

GLOSSÁRIO

Capital de giro: capital necessário para o desenvolvimento e funcionamento do negócio, formado pelos custos e estoques.

Custos fixos: são os gastos que independem da quantidade vendida ou produzida. Por exemplo, aluguel do prédio, todo mês independente da produção aumentar ou diminuir o valor será o mesmo.

Custos variáveis: são os gastos que dependem diretamente da quantidade vendida ou produzida. Por exemplo, materiais para produção, quanto maior a produção maior serão os gastos com esses materiais e vice versa.

Índice de lucratividade: relação entre o lucro líquido e a receita líquida, expresso em pontos percentuais.

Lucro: valor que sobra após a empresa reduzir todos os custos e despesas da receita líquida gerada.

Margem de contribuição: é a diferença entre a Receita e o Custo Variável. Tem como finalidade tornar bem mais facilmente visível a potencialidade do negócio mostrando como amortizar os gastos fixos e depois formar o lucro propriamente dito.

SIMPLES: Sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições das microempresas e empresas de pequeno porte.

DRE: Demonstração do Resultado do Exercício. Demonstração contábil dinâmica que se destina a evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício, através do confronto das receitas, custos e despesas, apuradas segundo o princípio do regime de competência.