

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

GABRIEL MARTINS RIBEIRO

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UM *E-COMMERCE*
DE MODA COM FOCO EM PERSONALIZAÇÃO**

LONDRINA

2022

GABRIEL MARTINS RIBEIRO

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UM *E-COMMERCE*
DE MODA COM FOCO EM PERSONALIZAÇÃO**

**Analysis of the economic and financial feasibility of a fashion e-commerce
focuzed on costumization**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentada como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador(a): Me. Carlos Alberto Ribas

LONDRINA

2022



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

GABRIEL MARTINS RIBEIRO

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UM *E-COMMERCE*
DE MODA COM FOCO EM PERSONALIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação para
obtenção do título de Bacharel em Engenharia de
Produção da Universidade Tecnológica Federal do
Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 24/Novembro/2022

Carlos Alberto Ribas

Mestre

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

José Ângelo Ferreira

Doutor

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Marcos Jeronimo Goroski Rambalducci

Doutor

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, e em especial minha mãe que a todo momento me apoiou, investiu e acreditou em mim, me incentivando a seguir o caminho do conhecimento.

Aos amigos da faculdade e da vida, que me proporcionaram diversas experiências que me ajudaram a crescer, acreditaram no meu potencial e estiveram ao meu lado em diversos momentos da minha trajetória.

A todos os meus professores, que compartilharam seus conhecimentos, assim proporcionando a evolução de diversas pessoas que trilham esta jornada em busca do conhecimento e evolução pessoal.

RESUMO

O mercado da moda é influenciado por diversos fatores e está sempre em constante modificação. No cenário atual de ampla concorrência do mercado de moda, a capacidade de adaptação e a inovação são fatores de sucesso para diferenciação e ganho de vantagem competitiva, porém o empreendedor precisa estar preparado para fazer uma boa gestão e assumir os riscos de iniciar um novo empreendimento que se destaque no mercado. Neste sentido, este trabalho tem por objetivo de desenvolver um plano de negócios e investigar a viabilidade da criação de uma marca de roupas que ofereça por meio de um e-commerce, o serviço de personalização de seus produtos. No plano de negócios foram destacadas as principais características da empresa proposta, do mercado e concorrentes, riscos e vantagens competitivas. A pesquisa tem o perfil quantitativa, que realizou a exploração dos dados por meio de pesquisa de campo e documental. Após realizadas as estimativas de custos, despesas e receitas para um cenário de cinco anos, é possível afirmar que o investimento é viável, apresentando uma taxa interna de retorno (TIR) de 56,76%, valor superior a taxa mínima de atratividade (TMA) de 12,35%.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de negócios. Viabilidade. Moda.

ABSTRACT

The fashion market is influenced by several factors and is always changing. In the current scenario of wide competition in the fashion market, adaptability and innovation are success factors for differentiation and gain of competitive advantage, however, the entrepreneur needs to be prepared to carry out good management and assume the risks of starting a new venture that stands out in the market. In this way, this work aims to develop a business plan and investigate the feasibility of creating a clothing brand that offers, through an e-commerce, the customization service of its products. In the business plan, the main characteristics of the proposed company, the market and competitors, risks and competitive advantages were highlighted. The research has a quantitative profile, which carried out the exploration of data through field and documentary research. After carrying out the estimates of costs, expenses and revenues for a five-year scenario, it is possible to state that the investment is viable, presenting an internal rate of return (IRR) of 56.76%, a value higher than the minimum rate of attractiveness (TMA) of 12.35%.

Keywords: Entrepreneurship. Business plan. Viability. Fashion.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo empreendedor	6
Figura 2 - Modelo simplificado de gestão da inovação.....	8
Figura 3 - Pesquisa Mensal de Comércio - PMC; Atividade - Tecidos, vestuário e calçados, período de jan/2018 a ago/2022	11
Figura 4 - Distribuição etária dos consumidores no ambiente virtual	13
Figura 5 – Exemplo de estrutura por processos	29
Figura 6: Estimativas TAM, SAM, SOM	41
Figura 7 - Organograma da empresa.....	45
Figura 8 - Proposta de página inicial do site da empresa.....	48
Figura 9 - Plataforma de personalização – Camiseta branca estampa P+G	49
Figura 10 - Plataforma de personalização – Camiseta branca estampa G+G e cores alteradas pelo usuário.....	50
Figura 11 - Proposta de layout com espaço mínimo requerido	52
Figura 12 - Processo de fabricação do produto personalizado	53
Figura 13 - Programação do ciclo das coleções	56
Figura 14 – Análise S.W.O.T	60
Figura 15 - Demonstrativo de resultados de exercício 5 primeiros anos.....	68
Figura 16 - Indicadores de desempenho econômico e financeiro	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise S.W.O.T	22
Tabela 2 - Demonstrativos de resultados últimos 12 meses	39
Tabela 3 - Análise dos principais concorrentes	43
Tabela 4: Análise preço concorrentes streetwear	44
Tabela 5 - Projeção do quadro de funcionários	46
Tabela 7 - Capacidade de impressão estampas/hora e dia	53
Tabela 8 - Estimativa necessidade de pessoal	54
Tabela 6 - Pesquisa principais possíveis fornecedores	55
Tabela 9 - Valor base dos itens	57
Tabela 10 - Valor base das estampas	57
Tabela 11 - Projeção de vendas - quantidade e faturamento	59
Tabela 12 - Investimento em ativos fixos	62
Tabela 13: Investimentos pré-operacionais	62
Tabela 14 - Capital de giro	63
Tabela 15 - Investimento inicial total	63
Tabela 16 – Detalhamento dos custos por produto	64
Tabela 17 - Composição dos salários e despesa final mensal.....	64
Tabela 18: Projeção das despesas Administrativas, Comerciais e operacionais	66
Tabela 19: Necessidade de incremento em mobília e equipamentos.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS

<i>ABIT</i>	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
CONCLA	A Comissão nacional de classificação
DTF	<i>Direct to Film</i>
DRE	Demonstrativo de resultado de exercício
GCR	Grau de comprometimento da receita
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e estatística
<i>MEI</i>	Microempreendedor Individual
PEO	Ponto de equilíbrio operacional
TIR	Taxa interna de Retorno
TMA	Taxa mínima de atratividade
VPL	Valor presente líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Objetivo Geral	3
1.1.1	Objetivos Específicos	3
1.2	Justificativa	3
1.3	Estrutura do trabalho	4
2	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	5
2.1	Empreendedorismo	5
2.2	Inovação	7
2.3	Mercado da Moda	8
2.4	E-Commerce	11
2.4.1	Estrutura de um <i>Ecommerce</i>	14
2.5	Plano de negócios	16
2.5.1	Sumário executivo	17
2.5.2	Conceito do negócio	18
2.5.3	Mercado e competidores	18
2.5.4	Equipe de gestão	20
2.5.5	Produtos e serviços	20
2.5.6	Estrutura e operações	20
2.5.7	Estratégia de crescimento	21
2.5.8	Finança	22
2.5.8.1	Fluxo de Caixa	23
2.5.8.2	Demonstrativo de resultados	24
2.5.8.3	Indicadores econômicos e financeiros	25
2.6	Gestão Empresarial	28
2.6.1	Estrutura de Mercado e estratégia competitiva	30
3	MÉTODOLOGIA DE PESQUISA	32
4	PLANO DE NEGÓCIO	34
4.1	Sumário executivo	34
4.1.1	O Conceito do negócio e a oportunidade	34
4.1.2	Mercado e competidores	35
4.1.3	Equipe de gestão	35

4.1.4	Produtos e serviços e vantagens competitivas	36
4.1.5	Estrutura e Operações.....	36
4.1.6	Marketing e vendas	37
4.1.7	Finanças	37
4.2	Conceito do Negócio.....	38
4.3	Mercado e competidores	39
4.3.1	Análise do Setor	39
4.3.2	Análise do nicho de mercado e do público-alvo principal	40
4.3.3	Análise dos competidores.....	42
4.4	Equipe e gestão	45
4.5	Produtos e serviços	46
4.5.1	A produtos	47
4.5.2	O site	48
4.5.3	Tecnologias utilizadas	50
4.6	Estrutura e operações.....	51
4.6.1	Estrutura	51
4.6.2	Operações	52
4.6.2.1	Terceirizações	54
4.7	Marketing e vendas	56
4.7.1	Projeção de Vendas	58
4.8	Estratégia de crescimento	59
4.9	Finanças	61
4.9.1	Plano de investimento	61
4.9.2	Composição de custos e despesas	63
4.9.3	Elaboração de demonstrativos financeiros	67
4.9.4	Análise de viabilidade	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS.....	71
	APÊNDICE A – Tempo estimado por operação	79
	APÊNDICE B – Cálculo custo e preço por tamanho de estampa.....	81
	APÊNDICE C – Gastos mensais e anuais com sistemas, programas e manutenções	83

1 INTRODUÇÃO

O Brasil vive um período de grande expansão do número de empresas. De acordo com o Indicador de Nascimento de Empresas, criado pelo Serasa Experian (2022), mais de 4,0 milhões de novos negócios foram criadas no ano de 2021, sendo que destas, mais de 3,1 milhões foram MEI's (Microempreendedores individuais). Ao mesmo tempo este cenário apresenta indícios de atratividade para o empreendimento, a concorrência se eleva e impacta diretamente indicadores como vitalidade, e longevidade das empresas.

Considerado um importante *player* do setor têxtil, segundo a ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção), o Brasil no ano de 2021 apesar de ainda ser afetado pela pandemia, teve faturamento estimado de R\$ 194 bilhões em 2021, um aumento de 20% em comparação com o ano de 2020. Martins et al. (2020), descreve o mercado de vestuário brasileiro como intensivo em mão de obra e caracterizada por baixos investimentos, sendo de modo geral, um setor caracterizado por uma frágil barreira a entrada de novos players.

Para empreender neste segmento, é importante ter ciência de que além da concorrência, os consumidores também estão cada vez mais exigentes, Ferreira e Almeida (2019) afirma que as exigências dos consumidores mudam constantemente, sendo cada vez mais determinante para o sucesso de um negócio a sua capacidade e agilidade de se adaptar às mudanças e ao desenvolvimento no seu ambiente de negócios.

A internet está mudando rapidamente a forma do consumidor realizar suas compras, nos dias atuais está sendo cada vez mais prático e simples realizar compras sem ter se deslocar de casas e ir a lojas ou estabelecimentos para realizarem suas compras ou contratar um serviço. Reinartz e Imschloss (2017), explicam que a digitalização proporciona para as empresas a oportunidade de estar mais próximas de seus consumidores, de tal modo que é possível causar impacto nas decisões dos consumidores assim que ocorre uma necessidade, e para isto, as marcas devem se organizar em torno do contexto de consumo, e da realidade vivida pelos consumidores.

Segundo o site Ecommerce Brasil (2022), principal referência de pesquisas direcionadas a vendas online no país, as vendas neste segmento de mercado no ano

de 2021 representou um volume de R\$ 161 bilhões em 2021, e o segmento de moda representa aproximadamente 20% deste total de vendas.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.26) afirmam que o conceito de conceito de competição no mercado está mudando de vertical para horizontal, e que com a internet, as restrições logísticas físicas já não são mais problemas para pequenas empresas. Para Ferreira e Almeida (2019), as empresas que estão abertas e atentas ao comportamento dos consumidores, não precisam se sacrificar, e sim fazer seus planejamentos estratégicos e criativos baseados no cliente, uma vez que são eles que controlam o mercado e ditam as tendências.

Este estudo se baseia na criação de um plano de negócios, sob a perspectiva de criação de uma empresa que busca se diferenciar no ramo da moda. Sua proposta surge do contexto em que não foi possível identificar no mercado, marcas de roupas que produzem artes próprias para a marca e que permitem ao cliente personalizar e acrescentar a sua personalidade ao produto. De acordo com a FESPA (2022), a maior feira tecnológica do Brasil, o ramo de personalização está em crescimento em todo o mundo, apresentando uma projeção uma taxa composta de crescimento anual de 9,7% até o ano de 2028, sendo principalmente impulsionado pelo público jovem.

Os principais concorrentes identificados do ramo de customização no Brasil não têm o objetivo de estampar somente a própria marca e identidade, optando por imprimir quaisquer imagens que sejam enviadas pelos clientes de forma genérica, algo semelhante com o que é praticado pelas empresas que fazem uniformes. Desta forma, o problema deste estudo é que não se sabe a viabilidade de criar uma marca de roupas que tenha como estratégia permitir que os clientes personalizem os produtos e artes disponibilizados pela marca, sem optar por fazer itens genéricos.

Diante das situações apresentadas, o autor deste estudo busca propor um modelo de negócio que se destaque dentro do setor de vestuário, de modo a propor métodos para superar as incertezas do empreendimento e responder à questão: É viável econômica e financeiramente a abertura de uma marca de roupas que ofereça por meio de sua plataforma virtual, a personalização de seus produtos?

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em desenvolver um plano de negócios e investigar a viabilidade da criação de uma marca de roupas que ofereça por meio de um e-commerce, o serviço de personalização de seus produtos.

1.1.1 Objetivos Específicos

Para explorar o objetivo geral desta pesquisa, faz-se necessários que os seguintes objetivos específicos sejam alcançados para a análise da viabilidade do negócio:

- Definir o modelo de negócio;
- Identificar o mercado em potencial;
- Elaborar o plano de negócio;
- Realizar a análise financeira do negócio.

1.2 Justificativa

O mercado de moda brasileiro é um setor econômico competitivo, composto por diversas categorias de produtos e diferentes públicos. Neste cenário, criatividade, inovação e planejamento são fundamentais para o desenvolvimento de um projeto de uma nova empresa. Grande parte das empresas de vestuário se adaptaram ao digital, e se faz cada vez mais necessário utilizar a internet para gerar visibilidade às marcas e alcançar seus clientes.

Além de poder proporcionar o aumento da visibilidade das marcas, através de propagandas e relacionamento com a comunidade de clientes, a internet proporcionou a criação de novos modelos de negócio, como os *e-commerces*, que permitem às empresas venderem por meio da internet de forma prática e segura. Para Reinartz e Imschloss (2017), está ocorrendo uma crescente digitalização do ponto de venda, e se faz importante que os varejistas se perguntem como a digitalização pode ser usada para trazer novo valor para seus consumidores ao longo de todo o processo de consumo.

Dornellas (2021), afirma que ainda existem diversas oportunidades de

negócios na internet, e assim como outros modelos de negócio, devem ser criteriosamente analisados. Para Dornellas, o plano de negócios atua como uma ferramenta de gestão para o planejamento e pode ainda ser utilizado como ferramenta de captação de recursos, sendo essencial para o desenvolvimento e sobrevivência de uma empresa.

Para Campeol (2021), as pessoas estão cada vez mais buscando conforto e praticidade na hora de adquirir um produto e, com o passar do tempo, a tendência é aumentar ainda mais. O e-commerce oferece facilidade para gerar valor perante os produtos oferecidos por uma loja física, e além das facilidades causadas pela venda via internet, somente por meio dela é possível que a empresa tenha seu sistema de personalização de modo eficiente.

A criação do presente plano de negócio justifica-se por estudar uma área do mercado de vestuário que ainda é pouco explorada, deste modo, o estudo se mostra uma ferramenta para avaliação do potencial mercadológico, econômico e financeiro de uma nova marca de roupas.

1.3 Estrutura do trabalho

Para se contextualizar o assunto e realizar a pesquisa e atingir seus objetivos, a estrutura deste estudo conta com mais três tópicos após esta introdução, sendo composta pela pesquisa bibliográfica (capítulo 2), onde foi realizada uma captação de conceitos acerca do empreendedorismo, da inovação dentro das empresas, o mercado da moda no Brasil e no mundo, conceitos sobre e-commerce e sua estrutura, elaboração de um plano de negócios e por fim, é feita uma revisão gestão empresarial e características do mercado e vantagem competitiva. Na sequência é apresentada a metodologia adotada na pesquisa (capítulo 3) e então realizada a estruturação do plano de negócio da empresa proposta finalizando com a análise financeira (capítulo 4) e as considerações finais do autor (capítulo 5).

2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção, serão abordados os principais conceitos teóricos necessários para o entendimento do trabalho desenvolvido, como aspectos de aprendizado de máquina, regressão, indicadores de desempenho municipais e trabalhos correlatos.

2.1 Empreendedorismo

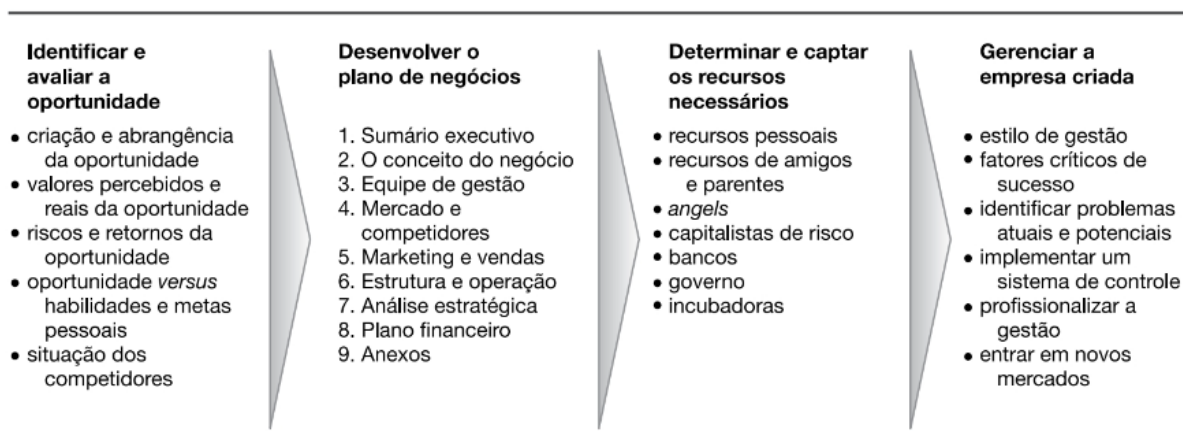
O termo “empreendedor” tem origem na língua francesa (*entrepreneur*), e é utilizada para designar aquele que assume riscos a iniciar algo novo. Para Dornelas (2015, p. 25), “o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes”. O autor completa que, enquanto os administradores focam seus esforços em gerir recursos existentes, o empreendedor se preocupa mais com os aspectos estratégicos do negócio, e para atingir sucesso, deve conhecer como poucos o negócio em que atua.

Um empreendedor de sucesso nem sempre é aquele que “nasce empreendedor”, para Bernardi (2014) existem diversas motivações e circunstâncias que dão origem a um empreendedor, e algumas características como senso de oportunidade, persistência, criatividade, propensão ao risco, flexibilidade, liderança e bom relacionamento são importantes, e uma autoavaliação realista devem ser feitas antes de uma decisão de empreender.

Ries (2019) defende a ideia de que em toda empresa deveria haver o cargo empreendedor, uma vez que os intraempreendedores (nome dado a pessoa que empreende dentro de uma organização) são pessoas visionárias, que enxergam o futuro dentro de suas áreas de atividade em que atua e está disposta a assumir riscos para levar soluções novas e inovadoras para suas empresas.

O processo de empreendedor compreende as atividades necessárias para a criação de uma empresa, desde a concepção da sua ideia, avaliação até o gerenciamento da empresa criada. Este processo é representado na figura 1, na visão de Dornelas (2021, p. 34):

Figura 1 - Processo empreendedor



Fonte: Dornelas, 2021. apud Hisrich, 1998.

Para Hisrich, Peters e Sheperd (2014), um empreendimento se caracteriza por gerar a ação de uma nova entrada, podendo ser esta: a oferta de um novo produto para um novo mercado ou já estabelecido, a oferta de um produto estabelecido a um mercado novo ou a criação de uma organização nova.

Para avaliar a atratividade de uma nova entrada, ou seja, uma nova oportunidade de negócio, Hisrich, Peters e Sheperd (2014, p. 71) apontam que antes de mais nada é necessário obter informações sobre esta nova oportunidade. Estas informações são constituídas do conhecimento prévio do empreendedor e da pesquisa de informações a respeito da oportunidade de negócio. Outro ponto chave é a avaliação da janela de oportunidade, ou seja, o período em que se torna favorável a exploração de uma oportunidade de negócio.

Para gerar diferencial competitivo para o empreendimento, Bessant e Tidd (2019) explicam a importância da captura de valor do negócio, que irá fazer com que desperte no consumidor o desejo de obter o produto. Para isto, os autores citados anteriormente destacam que além de se definir a proposta de valor (definir o que é valorizado/destacado), definir um mercado-alvo e um conjunto de atividades, para que esta proposta reflita de forma clara para os clientes, “a criação de valor, seja ele social ou comercial, depende da preparação de uma bela narrativa e de contá-la de modo convincente.” (BESSANT; TIDD, p. 455, 2019).

Uma interessante perspectiva para a criação de um novo negócio é apontada por Ries (2014), que se baseia nos fundamentos da manufatura enxuta, e está relacionada com a percepção de quais esforços geram valor e quais esforços geram

desperdícios. Desta forma, durante o desenvolvimento do negócio, é importante que haja um equilíbrio empresa a visão da empresa e a visão do cliente, de modo que qualquer ação, atributo, funcionalidade que não proporcione benefícios aos clientes é considerado desperdício.

2.2 Inovação

A inovação pode estar diretamente ligada ao sucesso de um empreendimento, e age como um facilitador para empresas que tem o objetivo de se destacar no mercado. Dornellas (2021), apud Smilor & Gill (1986), explica que a inovação tem sido o diferencial para o desenvolvimento da economia mundial, e depende diretamente dos fatores: Talento (pessoas), Tecnologia (ideia), capital (recursos) e *know how* (conhecimento).

Bernardi (2014 p.22) descreve que as empresas são agentes de progresso na sociedade, e que entre as várias atividades realizadas, em geral visam criar e melhorar produtos e serviços, gerar empregos, melhorar sua produtividade, qualidade e tecnologia como algo intrínseco ao negócio.

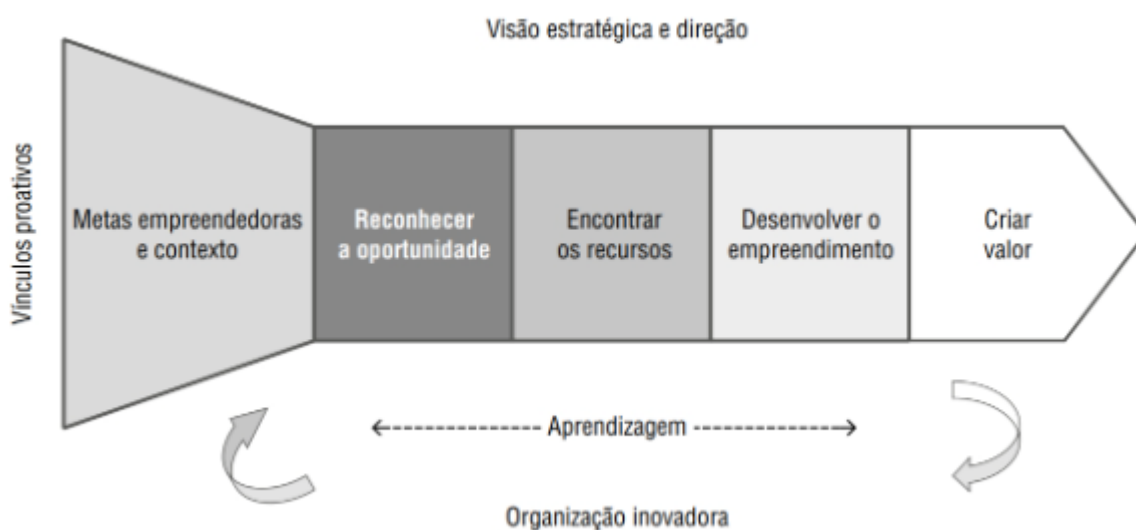
Uma categorização dos tipos de inovação é apresentada no framework Manual de Oslo, desenvolvido pela OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*), que define a inovação em quatro categorias: inovação organizacional, inovação de produto, inovação de marketing e inovação de processo.

Para Oslo (OCDE, 2005, p. 57), inovação de produto o “é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos.” As inovações em processos consistem na transformação dos métodos utilizados, podendo ser através da melhoria ou a implementação de novos métodos, para a provisão e a criação de serviços (OCDE, 2005). A inovação de marketing tem o objetivo de trazer mais assertividade para a empresa atendendo as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, e até mesmo posicionando um produto no mercado, alterações de design, posicionamento, preço, entre outros, enquanto as inovações organizacionais são definidas como “a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa” (OECD, 2005, p. 61), podendo estar relacionadas a características da organização do trabalho ou relações externas.

Segundo Bessant e Tidd (2019), a inovação é um processo que parte das ideias até chegar à sua implementação, podendo ocorrer de diferentes formas, de modo a entrelaçar conhecimento e recursos. Desta forma, para os autores, as empresas precisam organizar e gerenciar a inovação pelo processo de encontrar oportunidades, mobilizar recursos, desenvolver o empreendimento e capturar o valor (BESSANT; TIDD, 2019, p. 473).

O processo de desenvolvimento de inovação é um processo gradual que para Bessant e Tidd (2019), aprendemos e adaptamos nossa abordagem por um processo de tentativa e erro por meio da experimentação de coisas novas. Para os autores, “experimentação e testes, prototipagem e pivotagem, todos são partes fundamentais da história da inovação, e é por esse processo que, de pouco em pouco, criamos capacidades.” (BESSANT; TIDD, 2019, p. 474). A representação do processo de gestão da Informação proposta pelos autores é representada abaixo na figura 2:

Figura 2 - Modelo simplificado de gestão da inovação



Fonte: Bessant e Tidd (2019, p. 473).

2.3 Mercado da Moda

O Brasil é a maior cadeia têxtil do ocidente, produzindo desde as fibras até o ponto de venda final no varejo, e com quase 200 anos de indústria, o país é referência mundial em alguns estilos de design como os de moda praia, jeanswear e homewear,

estando também entre os quatro maiores produtores de malha do mundo (ABIT, 2022).

De acordo com a EIMI (2022), o mercado de vestuário é composto por nove categorias: Moda íntima/dormir, praia, esportiva, profissional, casual, social, inverno, meias e acessórios. Dentre estes segmentos do mercado, a linha de produtos com maior destaque de itens produzidos no ano de 2020 foi o de roupas casuais com mais de 2,1 bilhões de peças produzidas, representando 42% do total de itens do vestuário produzidos. Ainda de acordo com a instituição em 2021, o valor total de vendas do vestuário no varejo no Brasil foi de R\$229,6 bilhões.

Dentro do segmento casual, há o segmento de moda denominado *streetwear*, conhecido também como moda de rua, definido pelo Sebrae (2018) como uma moda que:

“(...) é direcionada a um público jovem e abrange elementos de roupas esportivas, skate, surf, hip-hop e cultura de rua de centros urbanos. Geralmente se concentra em peças casuais e confortáveis, como jeans, camisetas, bonés e tênis cheios de personalidade e composições originais.” (SEBRAE, 2018)

Para Cobra (2007), a moda transcende o que se diz respeito ao vestuário, sendo associado também a outros segmentos como perfumes e cosméticos, acessórios, artigos para casa, veículos, viagens e até mesmo animais de estimação. Para o autor, o marketing influencia a mente dos consumidores, de modo a descobrir suas necessidades e desejos implícitos e ocultos, e assim algumas influentes marcas se tornar “fetiches” para os consumidores, que utilizam seus produtos para se expressarem.

O mercado de moda no Brasil tem grande influência do que é lançado no mundo *fashion* dos países desenvolvidos, além disto, sofre influência de aspectos sociais, religiosos, econômicos, geográficos éticos e ambientalistas (LIGER 2019). COBRA (2007, p. 18) explica que “Ao escolher um produto de moda, o consumidor espera receber o poder da recompensa, ou seja, da aceitação social pela escolha realizada”.

Um empreendimento no mercado da moda exige expressão artística, a criatividade faz com que os negócios de moda se desenvolvam de formas diferentes e transformadoras. A inovação é essencial para um empreendimento no mercado de moda atual, seja em processos ou produtos, sendo papel do empreendedor assumir

riscos e fazer com que as coisas aconteçam para que se tornem algo significativo para o mercado da moda (ROSA; OLIVEIRA; PESCADOR, 2020).

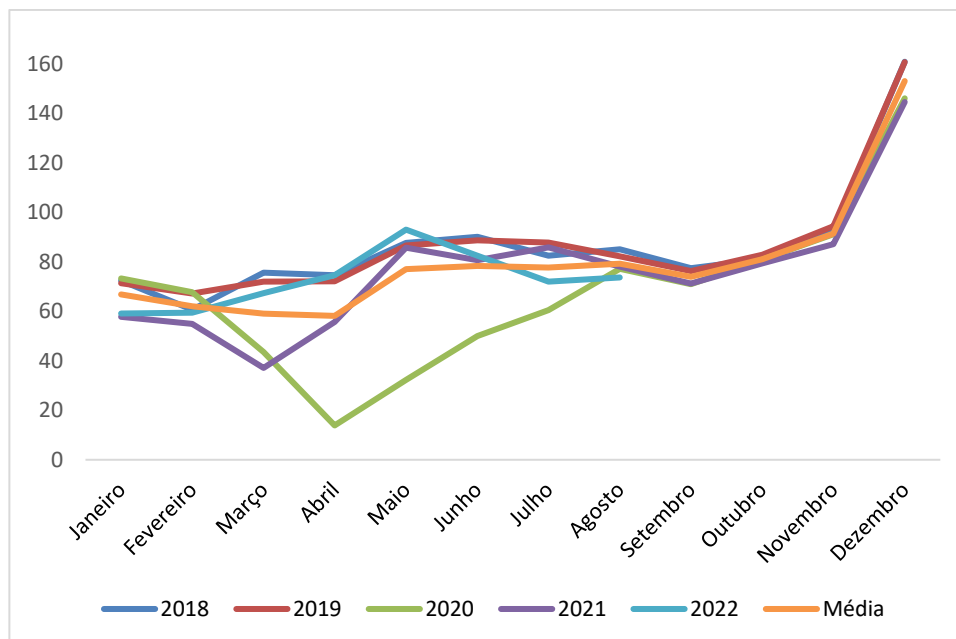
De acordo com a FESPA (2022), a principal feira de tecnologia em impressão digital do Brasil, em uma pesquisa realizada pela *ResearchAndMarkets.com*, foi apontado que o mercado global de impressão de camisetas personalizadas se expandirá a uma taxa composta de crescimento anual de 9,7%, podendo valer até US\$ 7,57 bilhões até o ano de 2028 se as tendências atuais continuarem. Ainda segundo a pesquisa citada, “O aumento da preferência por roupas da moda, personalizadas e exclusivas, bem como o aumento da renda disponível da população jovem, são os principais fatores que impulsionam a demanda por camisetas personalizadas em todo o mundo” FESPA apud. *ResearchAndMarkets.com* (2022).

A Comissão nacional de classificação (CONCLA), órgão responsável pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE, 2022), classifica a venda de vestuário personalizado como indústria de transformação, enquadrando na classe 1340-5/01 - Estamparia e texturização em fios, tecidos, artefatos têxteis e peças do vestuário, compreendendo “a texturização e estamparia em material próprio para posterior venda de produtos acabados”.

A moda por ser uma indústria, é uma geradora de empregos, e como tal, estimula o consumo e a renovação de produtos. Um negócio de moda tangencia atividades de criatividade, produção, administração e marketing, e para entender melhor seu consumidor e conquistá-lo, são válidos inclusive conhecimentos de psicologia e sociologia (COBRA, 2007).

Assim como muitos setores, o comércio de moda sofre forte influência de sazonalidade. Através da pesquisa mensal do comércio (PMC), feita pelo IBGE (instituto brasileiro de Geografia e estatística), é possível observar a sazonalidade pelo Índice e variação da receita nominal e do volume de vendas no comércio varejista na atividade de tecidos, vestuário e calçados, apresentado pelo gráfico abaixo na figura 3:

Figura 3 - Pesquisa Mensal de Comércio - PMC; Atividade - Tecidos, vestuário e calçados, período de jan/2018 a ago/2022



Fonte: SIDRA (IBGE) - Pesquisa Mensal de Comércio (2022).

Entender este movimento pode ajudar as empresas a construírem estratégias para aumentar as vendas, atenderem demandas sazonais e se programarem para períodos com pouco volume de vendas no mercado.

2.4 E-Commerce

Para Hisrich, Peters e Sheperd (2014, p. 92), O e-commerce oferece ao empreendedor um ambiente favorável a criatividade e inovação. Este modelo de negócio vem sendo cada vez mais usado pelas empresas a fim de ampliar seus canais de marketing e vendas, e traz muitos benefícios a pequenas e médias empresas, pois lhes possibilita atingir mercados mais abrangentes e diversos públicos.

Durante a Pandemia, segundo o site Money Times (2021), o Brasil teve um crescimento de 40% no e-commerce, sendo que o setor de moda cresceu 63,18% dentro de um ano, com cerca de 1,51 bilhão de acessos. Destes acessos, 76% das compras de roupas e acessórios foram feitas pelo celular, enquanto apenas 24% foram feitas em computador, o que reforça a importância da adaptação das plataformas para o acesso mobile.

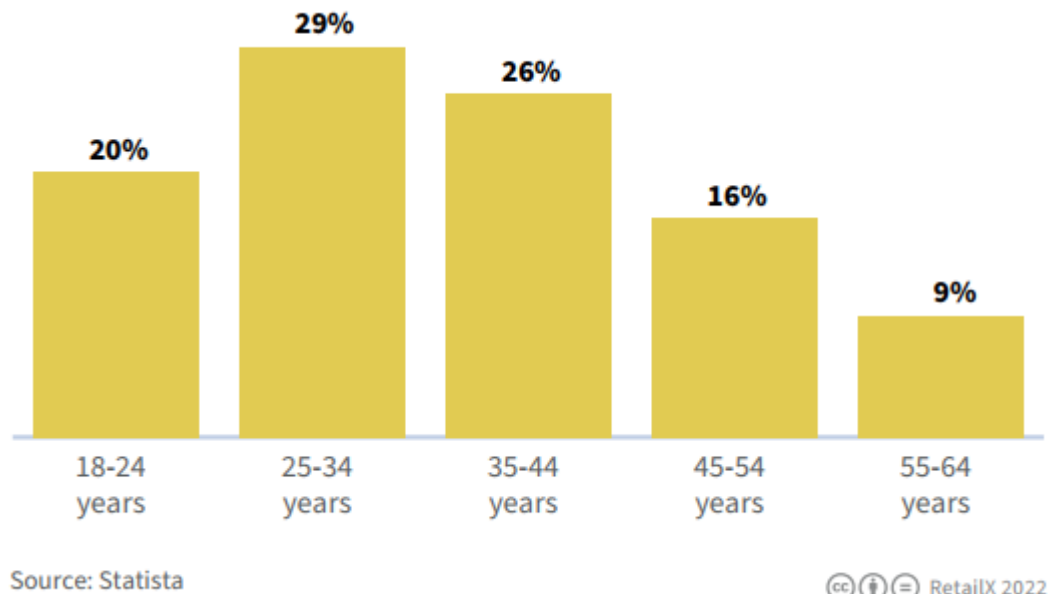
Direcionando o olhar para aspectos financeiros dos *e-commerces*, de acordo com o site Ecommercebrasil (2022), em uma pesquisa realizada pela Neotrust, o e-commerce brasileiro registrou faturamento recorde em 2021, totalizando mais de R\$ 161 bilhões, o que representa um crescimento de 26,9% comparado ao ano anterior. Já em 2022, a receita do e-commerce brasileiro deve crescer cerca de 9%, atingindo um faturamento recorde de R\$ 174 bilhões em 2022. Neste ambiente, as mulheres possuem 58,9% do *share* de pedidos, e os homens 41,1%. Já a região que mais realiza compras online é a sudeste, concentrando 62,3% das encomendas de 2021 (ECOMMERCEBRASIL, 2022).

Ainda de acordo com o Ecommercebrasil, em uma reportagem de 2021, no ano de 2020, a venda de vestuário representou 19,6% de todos os pedidos online realizados, apresentando no segundo trimestre de 2021 um ticket médio no setor de R\$145. Além disto, a matéria informa que o Brasil é o nono maior consumidor da categoria de roupas e acessórios entre um total 185 países (ECOMMERCEBRASIL, 2021).

Kotler e Kartajaya e Setiawan (2017) defendem que na era digital, é importante construir defensores de marca, e que o grupo por eles denominado JMN – jovens, mulheres e *netizens* (cidadãos da internet) são um público a ser focado para os profissionais de marketing, uma vez que estes são os grupos mais influentes dentro da internet, sendo os jovens muitas vezes os primeiros a testar os produtos, as mulheres as mais influentes nas tomadas de decisões dos produtos de seus lares, e os *netizens*, que por sua vez são experientes na internet, partilham suas opiniões, realizam avaliações e até mesmo reviews de produtos.

Para aprofundar o entendimento deste segmento de mercado no Brasil, é possível observar o índice de vendas por idade no ambiente de *ecommerce*, que demonstra que quase metade dos consumidores que utilizam este tipo de canal tem menos de 35 anos, representando 49% dos consumidores, esta informação é apresentada na figura 4:

Figura 4 - Distribuição etária dos consumidores no ambiente virtual



Fonte: RetailX (2022)

Um dos principais desafios enfrentados pelos *e-commerce's* de moda é conseguir transmitir “atributos não digitais” como detalhes de produtos, texturas, caimento no corpo e informações que só podem ser sentidas através da experimentação são barreiras enfrentadas em uma interação online entre uma empresa de moda e seus clientes.

Para reduzir estas desvantagens da compra online, empresas investem no chamado *omnichannel*, que consiste na utilização de múltiplos canais e plataformas de atendimento e venda para melhorar a experiência do usuário, de modo a transmitir mais facilidade, segurança, suporte e recursos complementares ao processo de compra como lojas temporárias, provar e depois comprar, desfiles de produtos e *lives* de apresentação, lojas físicas com disponibilidade de mostruário virtual, e até mesmo provadores virtuais, sendo considerada uma estratégia para eliminar a incerteza do consumidor ao comprar on-line, passando mais confiança ao mesmo (BOZZI; MONT'ALVÃO, 2019).

Para os Kotler e Kartajaya e Setiawan (2019), as marcas precisam envolver seus clientes e proporcionar uma experiência de posse e consumo positiva e memorável. Na era da conectividade, algumas perspectivas sobre o caminho do consumidor foram refeitas, para os autores, o consumidor passa por cinco etapas

pelas quais interage com a empresa, denominadas como “os cinco As”: assimilação, atração, arguição, ação e apologia, descritas brevemente abaixo:

- Assimilação: os consumidores tomam conhecimento da marca, seja por uma propaganda, indicação ou experiência anterior com a empresa;
- Atração: é o processo de identificação e desejo pelo produto/ serviço;
- Arguição: processo de busca de informações, pesquisa, comparação, validação social e testes.
- Ação: caracterizada pela ação de compra, é quando o cliente decide realizar a compra ou utiliza do suporte pós compra.
- Apologia: processo pós compra, onde após sua experiência o cliente se conecta a marca, usa e recomenda produtos, e realiza recompras.

A experiência de compra deve ser completa desde o conhecimento da marca até a experiência pós-venda. Quando os clientes têm queixas, as marcas devem estar atentas e se certificar de que eles recebam soluções. “As marcas que oferecem a experiência mais forte aos clientes durante o consumo e a utilização se tornarão as preferidas” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 89).

2.4.1 Estrutura de um *Ecommerce*

Diferente de um *marketplace*, um *ecommerce* é uma estrutura de loja virtual própria, onde a empresa vende seus próprios produtos sem intermediação de terceiros. Os dois principais componentes de um site *ecommerce* são as operações de *front-end* e *back-end*. Hishrich, Peters e Sheperd (2014), explicam que não basta um site atraente e interativo, é preciso desenvolver uma integração perfeita entre a interface do cliente e as funcionalidades do site, visando fornecer segurança, facilidade de uso, velocidade e outras atividades pertinentes ao modelo da empresa.

Para se criar um site, o primeiro passo é criar um domínio (endereço de site) e o hospedar em um provedor na web, que resumidamente tem por finalidade manter o site em funcionamento, armazenar os dados do site e realizar o processamento dos dados. Feito isto, o site pode ser desenvolvido, seja por criação própria ou por

utilização de uma plataforma já existente, podendo utilizar *templates* prontos para facilitar o processo.

O software *Wordpress* é um dos sistemas mais usados para administrar sites, Spinelli e Sotto (2021) explicam que juntamente com o plugin de loja virtual *Woocommerce*, uma plataforma de comércio virtual personalizável, é possível criar uma loja profissional de maneira facilitada. A combinação do Wordpress com o woocommerce permite atribuir diversas funcionalidades ao site como cadastro de produtos, área do cliente, carrinho de compras, lista de desejos, e instalar diversos plugins sejam gratuitos ou pagos, que permitem o site da loja realizar integrações externas com outros sistemas, como mecanismos de buscas, sistemas de processamentos de pagamentos, redes logísticas e outras funcionalidades.

Para a estrutura de uma loja virtual, os sites Jetecommerce e Wix (2020; 2022) designa algumas características importantes para se implementar de modo a atender seus clientes de forma eficiente e ofertar um serviço satisfatório:

- Layout arrojado e prático: Permitir que o cliente encontre de forma fácil e intuitiva as informações que busca, assim como deve proporcionar uma visualização perfeita dos elementos do site;
- Navegabilidade: é importante criar um site leve que permita rápido carregamento das páginas e forneça visualização para computadores e celulares;
- Cabeçalho: É uma das primeiras coisas visualizadas pelos clientes, na maioria dos casos, contém a logo da empresa, e menu de navegação rápida com os principais links do site. É importante conter nele uma barra de pesquisa que
- Rodapé: A parte inferior do site, geralmente contém links funcionais para outras páginas do site, links das redes sociais, informações contato e localização, também costuma apresentar certificado de segurança do site e o sistema de transação do site com os tipos de pagamento aceito: bandeiras de cartão, pagamento por boleto ou pix.
- Formulários: Os formulários podem o cliente entrar em contato direto do site, permitindo que a empresa responda no email ou diretamente no chat, e podem ser utilizados para que o cliente avalie sua compra e como foi experiência de consumo.

- SEO: Termo em inglês (*Search Engine Optimization*) SEO, que significa otimização para motores de busca, é um conjunto de técnicas visam melhorar a visibilidade do site nos motores de busca e por consequência trazer os clientes para o site.

Para se aplicar os elementos apresentados acima, as páginas do site devem ser assertivas e objetivas para fazer com que o cliente tenha uma boa navegação e não se sinta inseguro ou confuso dentro do site. Entre as principais páginas de um site, os blogs Jetecommerce e Wix (2020; 2022) destacam as abaixo:

- Quem somos: Página direcionada a contar sobre a empresa e sua história, com objetivo de gerar credibilidade;
- Produtos e serviços: Página com os produtos disponíveis em forma de lista ou grade e a página detalhada do produto com suas características, com botão de compra e carrinho de compra, simulação de parcelas e informações de frete;
- Contato: Informações de contato e redes sociais que o cliente pode usar para se comunicar, podendo também conter um sistema de chat dentro do site;
- Dúvidas frequentes: Página direcionada a responder dúvidas comuns entre os clientes;
- Carrinho de compras: direcionada a fazer a seleção final dos produtos e revisão dos itens, deve conter informações facilitadas para o cadastro do cliente (caso seja um cliente novo), local de entrega e pagamento.
- Blog: o site Wix (2022) descreve um blog de site como “...o agrupamento de artigos ou posts sobre uma variedade de assuntos relacionados ao seu negócio.” E que este tipo de página em um *ecommerce* pode funcionar como um ativo de marketing para o seu negócio, podendo ser útil como mais uma forme de trazer público para dentro do um site da empresa.

2.5 Plano de negócios

O plano de negócios é uma das principais ferramentas de gestão dos empreendedores, principalmente dos interessados em iniciar uma empresa. Dornelas, um dos maiores escritores brasileiros sobre empreendedorismo explica que “por meio do plano de negócios, o empreendedor consegue ter uma visão mais clara do que será a empresa, do mercado e simular projeções de crescimento do negócio, bem como custos, despesas e potencial de lucratividade” (DORNELAS, 2019, p. 92).

O Plano de negócio visa trazer uma visão ampla e completa do negócio.

Dolabela (2006) explica sua importância para diversos envolvidos em um negócio como bancos, fornecedores, investidores, uma vez que responde questionamentos como formato da estrutura de gestão, potencial de mercado, capacidade produtiva, qualidade do produto, e demais características do empreendimento.

Para Hisrich, Peters e Sheperd (2014), o plano de negócio é o documento mais importante para o empreendedor no estágio inicial, e é provável que potenciais investidores não pensem em investir em um novo negócio antes da conclusão do plano de negócio. “O plano de negócios permitirá ao empreendedor entender o potencial de seu negócio e prever a viabilidade do negócio que pretende criar antes de colocá-lo em prática” (DORNELAS, 2019 p. 94).

Hisrich, Peters e Sheperd (2014) fazem uma analogia do plano de negócio com um mapa no contexto de quando se está saindo de viagem, de modo que o plano de negócio vai responder as perguntas: Onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá?

Não existe uma regra definida de como deve ser elaborado um plano de negócio e o quanto aprofundar em cada tópico, desta forma existem diversas possíveis estruturas. Hisrich, Peters e Sheperd (2014) completam: “as diferenças no escopo do plano de negócio vão depender do tipo do novo empreendimento: se é um serviço, se envolve fabricação ou se é um produto de consumo ou um produto industrial”.

Para este estudo, optou-se por utilizar a estrutura de plano de negócio proposta por Dornelas (2019), sendo composta pelos itens: Sumário executivo, conceito de negócio, mercado e competidores, equipe e gestão, produtos e serviços, estrutura e operações, marketing e vendas, estratégia de crescimento, e finanças.

2.5.1 Sumário executivo

Apesar de ser a primeira parte do plano de negócio, o sumário executivo é preparado depois que todo ele estiver redigido. Para Hisrich, Peters e Sheperd (2014), esta seção deve conter duas ou três páginas, sendo uma seção crucial do plano de negócio, que precisa estimular o interesse do possível investidor, uma vez que os investidores usam o resumo executivo para determinar se vale a pena ler todo o plano de negócio.

O sumário executivo pode ser feito de forma corrida ou por tópicos, sendo que a segunda opção facilita para que o leitor do documento entenda o que se está apresentando. Para tanto, os autores citados anteriormente apontam que o sumário executivo deve responder perguntas como: Qual é o conceito ou modelo do negócio? Qual é a oportunidade de negócio? Qual o mercado-alvo e por que se mostra promissor? Como o capital será obtido e qual é o montante necessário? Quais são suas vantagens competitivas? (DORNELAS, 2019)

Dolabela (2006) Sugere uma estrutura básica que descreva o produto, dados dos empreendedores, informações do mercado, elementos de diferenciação, informações da previsão de vendas, rentabilidade e resultados da análise financeira, e a necessidade de capital.

2.5.2 Conceito do negócio

Para uma empresa que ainda não foi criada, Dornelas (2019) sugere que nesta seção seja descrito qual é o modelo do negócio, devendo responder de maneira resumida a perguntas como: O que é ou será seu negócio? O que sua empresa vende? Para quem sua empresa vende?

Além disto, é importante descrever a linha de produtos da empresa, estratégias e seus diferenciais, público-alvo, e outras informações que sejam relevantes para entender o contexto do negócio e seus fatores de sucesso.

2.5.3 Mercado e competidores

A análise de mercado tem o objetivo de entender qual o cenário do mercado em que o empreendimento se enquadra, de modo a poder identificar o potencial de sucesso da empresa. Para isto, Dornelas (2019) explica que o empreendedor deve buscar informações sobre o mercado macro e micro, sendo importante ter dados macroeconômicos como:

“Número de pessoas ou empresas que são os típicos clientes do mercado, região ou abrangência geográfica, volume financeiro movimentado (quanto cada consumidor/cliente gasta em determinado período, por exemplo, anualmente), taxa percentual histórica de crescimento e perspectivas de crescimento são fundamentais para se concluir acerca do potencial do mercado para sua empresa.”

(DORNELAS, 2019, p. 101)

Dados microeconômicos são muito importantes pois são a partir deles que a empresa irá definir as particularidades de seus produtos e serviços, o que o consumidor está disposto a comprar, suas necessidades e Gaps não atendidos pelos competidores.

Bernardi (2014) cita algumas informações importantes de se conter na análise do mercado, como: principais participantes do mercado; nível de investimentos e porte; tecnologia, de produto e produção utilizada; estágio do ciclo de vida do ramo e características; formas de organização; rentabilidade média do ramo; barreiras de entrada; níveis de preços praticados; demanda e volumes do mercado; percepção de necessidades dos produtos; frequência de compras; principais insumos, nível de preços, prazos; fontes de suprimento e restrições; estrutura tributária em vendas e compras; rentabilidade média do ramo; riscos e oportunidades, competências críticas e vitais do ramo.

Carvalho (2022) sugere que a busca de informações para a realização da estimativa do tamanho de mercado pode ser feita de duas formas, a *bottom-up* ou a *top-down*. Na análise *bottom-up* os dados são coletados diretamente em campo, por meio de pesquisa de campo, e na modalidade *top-down*, utiliza-se de dados secundários em fontes existentes. Esta segunda modalidade, normalmente é feita por meio de uma pesquisa *desk*, ou *desk research*, que é uma pesquisa exploratória através da coleta e uso de informações já publicadas e disponíveis, sendo indicada para estimativas iniciais, pois tem menor custo, tempo de análise e facilidade de acesso (PEDROSO, 2020 apud CARVALHO, 2022).

Para a estruturação da estimativa do dimensionamento do mercado, Pedroso (2018) sugere a utilização de uma métrica que vem sendo amplamente utilizada no meio das startups, a métrica japonesa TAM, SAM, SOM, composta por três principais etapas:

- TAM (*Total Addressable Market* ou mercado endereçável): Estimativa do mercado que demanda o serviço ou produto;
- SAM (*Serviceable Available Market* ou mercado disponível): Estimativa do tamanho do mercado-alvo;
- SOM (*Serviceable Obtainable Market* ou mercado realista): Estimativa realista do mercado que se pretende obter.

De modo geral, Dornelas (2019) afirma que nesta seção devem ser trabalhadas três análises: Análise do Setor (Setor de atuação, tamanho, tendências, oportunidades, estrutura, riscos); análise do nicho de mercado e do público-alvo principal (perfil do comprador, comportamentos, o que e por que compra, periodicidade, local, entre outros) e análise dos competidores (principais concorrentes, organização e sistemas, estratégias, produtos, serviços).

2.5.4 Equipe de gestão

Nesta seção, devem apresentar os principais envolvidos no negócio, destacando sócios, conselheiros, assim como suas funções, experiência e requisitos. O foco desta seção deve ser apenas os funcionários de nível estratégico, geralmente os donos da empresa (sócios) e eventuais contratados para cargos de direção, podendo conter também organogramas dos departamentos e suas subáreas, contemplando a variação do quadro de funcionários ao longo dos anos (DORNELAS, 2019).

2.5.5 Produtos e serviços

Nesta seção do plano de negócios, devem ser detalhadas características pertinentes aos produtos e serviços da empresa, com o objetivo de se entender quais são seus produtos principais ou as categorias de produtos e mostrar os benefícios que trarão ao público-alvo consumidor.

Dornelas (2019) explica que devido ao fato de o plano de negócio ser um documento de nível estratégico, não se faz necessário detalhamentos técnicos dos produtos, podendo ser anexadas ao plano de negócios. Sendo assim, o autor explica que as características principais a serem descritas aqui são: Benefícios e Diferenciais; Utilidade e Apelo; Tecnologia, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento); Ciclo de vida: Em que estágio do ciclo de vida encontra-se o produto/serviço.

2.5.6 Estrutura e operações

A seção de estrutura e operações tem por objetivo apresentar o planejamento

dos processos, sistema produtivo e as operações envolvidas do início do processo até a chegada no cliente. Nesta etapa, deve-se compreender a forma em que a empresa irá operar, para isto, o empreendedor deverá ter de maneira clara o planejamento de como atender a demanda pelo seu produto (BIAGIO, 2013).

Bernardi (2014) explica que após feita a análise do ramo e a visão de mercado, é possível definir elementos para dimensionamento envolvidas as da produção, na descrição da estrutura e operações podem ser descritas informações relacionadas a descrição dos processos e fluxos de produção por produto, realizar o dimensionamento da produção e recursos – área, layout, equipamentos, capacidades e outros recursos.

Para Dornelas (2019) esta seção é responsável também por detalhar outras informações importantes do negócio relacionadas a alianças estratégicas, tecnologia e equipamentos utilizadas, distribuição, política de recursos humanos (salários, benefícios, promoções, plano de carreira, entre outros) e insumos e fornecedores (serviços, matéria-prima etc.). infraestrutura e planta (layout).

2.5.7 Estratégia de crescimento

Esta seção tem por objetivo completar a seção de Marketing e Vendas. Nela, Dornelas (2019) explica que são usadas as informações da seção anterior e também do mercado e fornecedores, a fim de conseguir identificar o ambiente interno e externo da empresa e a partir disto criar metas para a empresa. Para isto, uma técnica muito utilizada é a análise S.W.O.T, termo em inglês que significa S (*strengths* – forças), W (*weakness* – fraquezas), O (*opportunities* – oportunidades) e T (*threats* – ameaças).

O autor Bernardi (2014, p. 80) descreve sobre a análise S.W.O.T que “além de ferramenta valiosa na análise estratégica, é também, de certa forma, uma avaliação de riscos, e um teste às premissas críticas de qualquer modelo ou estratégia, portanto, um raciocínio lógico e intuitivo.” A técnica consiste em utilizar quatro quadrantes, apresentados no quadro a seguir, que vão definir os pontos críticos e vitais para elaboração das estratégias adotadas pela empresa.

Tabela 1: Análise S.W.O.T

FORÇAS	OPORTUNIDADES
Recursos críticos físicos, financeiros e intangíveis Competências e Processos críticos Estrutura operacional Marketing Outros fatores internos	Ambiente Econômico, Político e social Legislação e tributos Tendências de mercado Novas tecnologias Outros fatores externos
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
Recursos críticos físicos, financeiros e intangíveis Processos críticos Estrutura operacional Grau de endividamento Descontrole de custos Descontrole nas operações	Problemas econômicos, políticos e sociais, ambientais, legais e tributários Tendências de mercado Novas tecnologias Crise no ramo Problemas com fornecedores Pressão por preços

Fonte: Adaptada de Bernardi (2014, p. 80)

2.5.8 Finança

A elaboração do plano financeiro é parte fundamental para o entendimento da viabilidade do negócio. Esta seção deve apresentar as estimativas de todas as ações planejadas para o empreendimento por meio de projeções futuras, e normalmente projeta-se a previsão de atividades da empresa para um horizonte de cinco anos.

Aqui deve-se mostrar tudo que foi abordado das seções anteriores de maneira condizente, quais serão os investimentos, custos, despesas, desde o início do empreendimento, assim como realizar projeções de caixa, resultados de atividade e a avaliação destes. Casarotto Filho e Kopittke (2011), explicam que a análise de investimentos é fundamental para se ter controle e previsão de recursos e capitais necessários, para isto utiliza-se conceitos da engenharia econômica que proporciona ferramentas para a análise de investimentos.

Gitman (2010) orienta iniciar a elaboração de um planejamento financeiro pela preparação de planos financeiros de longo prazo (estratégicos), que possuem elevado grau de incerteza e necessitam de revisões caso novas informações ou fatores externos relevantes ao empreendimento sejam conhecidas.

A partir do plano estratégico é realizado o plano financeiro de curto prazo, ou plano operacional, que compreendem previsões de vendas, planejamento de produção, despesas e custos operacionais, permitindo elaborar então os indicadores econômicos e financeiros (GITMAN, 2010).

Em síntese, a seção de Finanças de um plano de negócios envolve o seguinte conjunto de informações: Investimentos (usos e fontes), Composição de custos e despesas, a elaboração de demonstrativos financeiros e indicadores de rentabilidade e viabilidade do empreendimento (DORNELAS, 2019).

Para Dornelas (2021), as análises de viabilidade do empreendimento e o cálculo de retorno financeiro proporcional, costuma-se utilizar os métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido). Nos próximos subtópicos serão abordados conceitos sobre estes métodos e conceitos utilizados para o estudo da viabilidade do negócio.

2.5.8.1 Fluxo de Caixa

Considerado um vital instrumento da gestão financeira, o fluxo de caixa projeta receitas e gastos para períodos futuros, que permite estimar o saldo de caixa para determinado período. Blank e Tarquin (2010) afirmam a importância do fluxo de caixa para a engenharia econômica, informando que sem estimativas de fluxo de caixa ao longo de um período estabelecido, não seria possível realizar estudos de engenharia econômica.

Quando uma pessoa ou empresa recebe dinheiro, gera receita ou rendimentos (entradas) e, também possui despesas, desembolsos e custos (saídas), esses influxos e desembolsos constituem os fluxos de caixa (BLANK e TARQUIN, 2010). Deste modo, quando identificadas as entradas e saídas de caixa, o fluxo de caixa líquido pode ser determinado como:

Fluxo de caixa líquido = recebimentos – desembolsos = influxos de caixa – saídas de caixa

Dornelas (2006) descreve os itens que integram o fluxo de caixa, que é composto por: Investimento inicial, saldo de caixa inicial, total de entradas (receita de vendas, empréstimos, receita financeira, e outras entradas de caixa), total de saídas (funcionários, despesas administrativas, custos de produção, matéria prima, imposto,

e outros pagamentos), saldo no período (saídas subtraídas das entradas), depreciação, e por fim o fluxo de caixa líquido.

Gitman (2010) enfatiza a importância do fluxo de caixa, assim como as projeções de vendas, que permite prever futuras receitas e despesas. Isto porque o fluxo de caixa é utilizado como base para diversos cálculos, vitais como a previsão de lucros ou prejuízos e o capital de giro, que, resumidamente, representa o saldo necessário para manter a empresa em operação.

Trabalhos de viabilidade correlatos apresentam várias taxas de crescimento, que dependem da estrutura inicial, investimentos em marketing e da referência utilizada. A seguir são apresentadas 3 referências de trabalhos com objetivos de analisar a viabilidade de um empreendimento e as taxas de crescimento adotadas:

- Em seu trabalho de estudo de viabilidade econômica de uma loja de artesanatos, a autora Paula Leitão (2005) apresenta um crescimento de 5% considerado baixo, 15%, realista e 25% otimista.
- No estudo de viabilidade de uma indústria têxtil, o autor Gustavo da Silva (2021) projeta um crescimento anual de 20% para a empresa, investindo somente 3,4% e 1,4% de seu faturamento do primeiro e segundo ano em marketing.
- No estudo de viabilidade de criação de uma loja virtual de uma marca de roupas básicas, o autor Felipe Campeol (2021) projeta um crescimento de 81% no segundo ano, com um investimento de 18% do faturamento em marketing, seguindo com uma taxa de crescimento do terceiro ao quinto ano em 34%, 39% e 43%, com investimentos de 11%, 9%, 7% e 6% do faturamento em marketing.

2.5.8.2 Demonstrativo de resultados

O demonstrativo de resultados, ou demonstrativo de resultado de exercício (DRE), segundo Hoji (2018) tem por finalidade indicar como a empresa gerou lucro ou prejuízo. De acordo com o autor, a estruturação do DRE é apresentada da seguinte forma:

“A DRE indica como a empresa gerou lucro ou prejuízo. É apresentada de forma dedutiva, iniciando pelas receitas e delas deduzindo os custos e

despesas até chegar ao resultado do exercício: lucro líquido ou prejuízo líquido. Se o cálculo final resultar em valor positivo, será lucro líquido. Caso resultar em valor negativo, será prejuízo líquido.” (HOJI, 2018, cap 2.1.3)

Chiavenato (2021) complementa que a elaboração da DRE é importante tanto do ponto de vista interno quanto externo da empresa. Na visão interna, proporciona um diagnóstico da situação interna da empresa, permitindo aos gestores tomar medidas para melhorar seu desempenho. Na visão externa da empresa, o demonstrativo permite que terceiros avaliem o desempenho financeiro e operacional para possíveis decisões que a envolvam.

2.5.8.3 Indicadores econômicos e financeiros

Para se iniciar o estudo de viabilidade, o primeiro passo é definir qual será a taxa mínima de retorno financeiro que se deseja ter no empreendimento, uma vez que há negócios com rentabilidade variadas, após saber o lucro mínimo esperado, um investidor poderá aceitar ou rejeitar uma oportunidade de investimento.

A Taxa Mínima de Atratividade, ou TMA, é o nome dado a taxa mínima de retorno de um investimento para um investidor, ou seja, a partir desta taxa o investidor considera que o empreendimento está tendo os retornos desejados (CASAROTTO FILHO; KOPITKE, 2011). Segundo Souza e Clemente (2012), a TMA deve ser representado pela taxa que apresente a melhor rentabilidade, com alta liquidez e baixo nível de risco de investimento, que o empreendedor tenha disponível para aplicar seu capital.

Após a definição da TMA, pode-se dar início aos cálculos de viabilidade, onde começaremos pela definição do valor presente líquido (VPL), que de acordo com Hoji (2018), se dá pelo desconto dos retornos futuros esperados pelo fluxo de caixa líquidos, utilizando como taxa de desconto a TMA do investidor. O autor explica que para aceitar ou reprovar um investimento pelo VPL, se utiliza o seguinte critério: “Se o VPL for maior do que zero, o projeto é economicamente viável. Se o VPL for menor do que zero, o projeto é economicamente inviável”.

Gitman (2010) define o VPL como o retorno mínimo esperado de um projeto para manter inalterado o valor de mercado da empresa. Este indicador considera o valor do capital no tempo, ou seja, calcula o valor do ativo no passado, presente ou

futuro.

O Valor Presente Líquido (VPL), é encontrado através da subtração do investimento inicial, (I_0) de um projeto da soma do valor presente das entradas, ou fluxo de caixa (Fc_t), com o desconto de uma taxa específica (i) representada pela taxa mínima de atratividade durante um período (n). A fórmula é expressa abaixo:

$$VPL = \sum_{j=1}^n \frac{Fc_t}{(1+i)^n} - I_0 \quad (1)$$

Outro importante indicador utilizado é a TIR ou taxa interna de retorno, que Souza e Clemente (2012), consideram como um indicador de risco, sendo a TIR a taxa que anula o VPL, e define um limite para a variação da TMA. Quando a TIR é maior que a TMA, significa que o empreendimento proporcionará um retorno maior do que se o capital for aplicado à remuneração estimada pela TMA.

Para Hoji (2018), a TIR é a taxa que iguala o valor presente dos fluxos de caixa esperados com o valor presente dos custos do projeto. A análise de viabilidade pela TIR se dá com a apuração da rentabilidade que o projeto deverá proporcionar ao investidor, para poder comparar com a TMA, sendo assim, o autor explica que se a TIR for igual ou maior do que a TMA, o projeto será economicamente viável; se a TIR for menor do que a TMA, o projeto será economicamente inviável. Deste modo. A TIR pode ser representada pelo valor (i) na equação:

$$\sum_{j=1}^n \frac{Fc_t}{(1+i)^n} - I_0 = 0 \quad (2)$$

Mais um importante indicador de risco é o tempo de recuperação do capital Investido, termo amplamente conhecido pelo termo da língua inglesa *payback*. “O Pay-back nada mais é do que o número de períodos necessários para que o fluxo de benefícios supere o capital investido.” (SOUZA E CLEMENTE, 2008 p.87)

Hoji (2018) propõe duas formas de calcular o *payback*:

A primeira delas é o *payback* simples: de forma resumida, este indicador calcula o prazo necessário para que a soma das entradas de caixa seja igual em valores nominais ao valor total investido. Entretanto, não levando em consideração o valor do dinheiro no tempo.

A segunda é *payback* descontado, que por sua vez aponta o prazo necessário se recuperar o valor investido inicialmente, porém, calculado por valores nominais de diferentes períodos convertidos para valores de uma mesma data, ou seja, considera o valor do dinheiro no tempo, levando em consideração a TMA. Para a determinar o *payback* descontado, é preciso resolver a Inequação:

$$Payback = \min, tal\ que: \left\{ \sum_{k=1}^j \frac{FC_k}{(1 + TMA)^k} \geq |FC_0| \text{ e } FCFA_m > 0 \text{ para } j < m \leq N \right\} \quad (3)$$

Em que:

j : período;

k, m : índices;

FC_0 : Investimento Inicial ou FC no momento zero;

FC_k : FC estimado para o período k ;

$FCFA_m$: FC Descapitalizado e Acumulado até o período m ;

TMA : Taxa Mínima de Atratividade; e

N : Horizonte de planejamento

Para completar os indicadores utilizados, Souza e Clemente (2008) apresentam o conceito do Ponto de Equilíbrio Operacional (PEO), definido pela quantidade mínima a ser produzida e vendida, durante um período que seja suficiente para cobrir todos os custos operacionais. Quando atingido o PEO, todos os custos são pagos, mas não há lucro. De acordo com o autor, a receita de no ponto de equilíbrio é representado pela equação a seguir:

$$Receita\ equilibrio = \frac{CF + DF}{1 - \frac{CV + DV}{R_{Liq}}} \quad (4)$$

Na equação, o somatório dos custos fixos da empresa é o CF , as despesas fixas DF , o CV e DV são os custos e despesas variáveis respectivamente, já o R_{Liq} é a receita operacional líquida.

Souza e Clemente (2008) destacam que tão importante quanto analisar o PEO é observar sua posição relativa ao nível máximo de atividade. "A proximidade entre o PEO e a capacidade máxima, denominada Grau de Comprometimento da Receita (GCR) pode ser interpretada como medida de risco operacional do projeto." (SOUZA e CLEMENTE, 2008 p. 124).

$$GCR = \frac{\text{Receita de equilíbrio}}{R_{Liq}} \quad (5)$$

2.6 Gestão Empresarial

Para gerenciar uma empresa, é necessário um conjunto de competências diversas, assim como recursos físicos, materiais, pessoais e tecnológicos; todos estes fatores são definidos de acordo com a estratégia da empresa. Os autores Thompson Jr, Stickland III e Gamble (2008) conceituam sobre estratégia organizacional, e a define como um plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Ao definir uma estratégia, a empresa se compromete a realizar determinadas ações que visam o crescimento da empresa, seu posicionamento no mercado, atração e fidelização de clientes, e entre outros aspectos, definem o como a empresa chegará lá, como cada área funcional será operada.

Apesar da criação das estratégias dependerem da visão de negócios adotada, análise do setor e da concorrência, e uma posição de mercado inteligente, Thompson Jr, Stickland III e Gamble (2008) explicam que para se obter sucesso ao implementar uma estratégia, é necessário trabalhar bem com e por meio das pessoas da organização, além de motivá-las e recompensá-las de modo que dê suporte à estratégia e incentive uma disciplina de execução.

Segundo Chiavenato (2021, p.149), para suprir as necessidades, produzir algo e atender às expectativas dos clientes e do mercado, “um empreendedor precisa trabalhar simultaneamente com vários e diferentes elementos em conjunto: sua equipe de trabalho, a produção, o marketing e as finanças.”

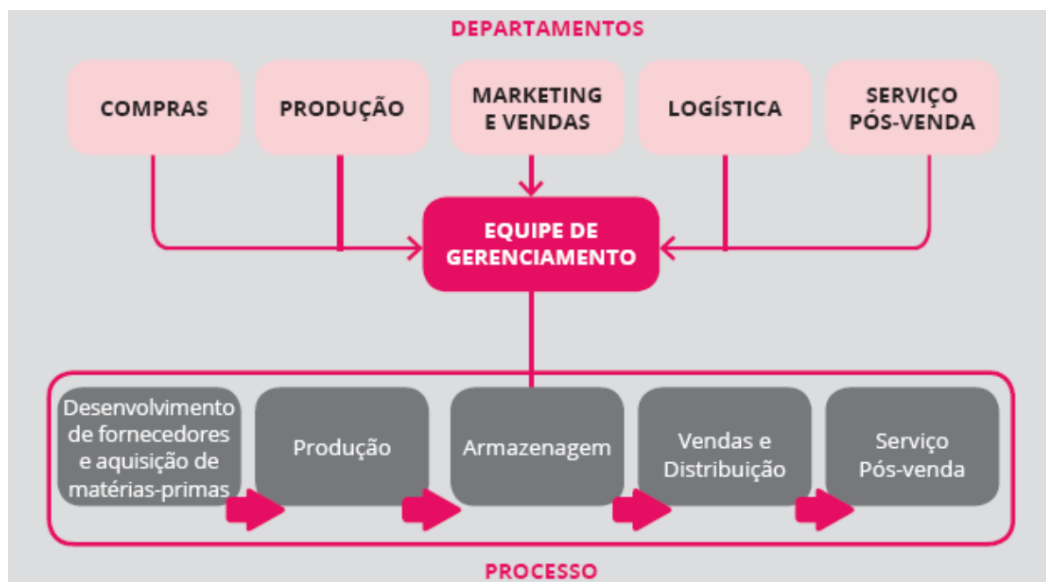
Para Chiavenato (2021), os recursos envolvidos em um empreendimento são do tipo tangíveis e intangíveis, sendo que para se utilizar plenamente os ativos tangíveis, são necessárias competências que estão nas pessoas envolvidas no empreendimento, desta forma, o empreendedor precisa saber como liderar o empreendimento e as pessoas que irão trabalhar com ele.

Para guiar a organização das empresas, Maximiano (2017, p. 362) apresenta o conceito dos processos organizacionais, que tem a função de representar as atividades e funções desenvolvidas pelos departamentos em uma empresa, de modo a administrar as funções organizacionais, fazendo com que os processos trabalhem

de forma coordenada, aumentando a eficiência ao longo de todo o processo.

As funções organizacionais propostas por Maximiano (2017, p. 362) consistem em dois tipos básicos de processos: os processos centrais, que são relacionados a aspectos que agregam valor ao produto, transformam insumos em produtos ou serviços e os entregam aos clientes, como desenvolvimento de produtos, geração e processamento de pedidos, produção, atendimento a clientes; e os processos de apoio, que sustentam os processos centrais ou medem seu desempenho, são funções relacionadas a recursos humanos, gestão financeira e contabilidade e compras. Um exemplo da administração por processos é apresentado na figura 5:

Figura 5 – Exemplo de estrutura por processos



Fonte: Maximiano (2017, p. 364).

Ampliando o horizonte destes processos e suas estratégias de implantação, Cruz (2021), acrescenta uma atividade importante que teve um grande crescimento entre os anos de 1980 e 1990, a terceirização de atividades, que tem por objetivo, transferir para fora da estrutura da empresa, as atividades que não são sua competência básica, como por exemplo recrutamento e seleção de colaboradores, serviços de manutenção, porém isto não é uma regra, e algumas empresas terceirizam até linhas de montagem. O autor explica sobre o tema e cita um exemplo interessante:

Por lei, entretanto, as empresas são proibidas de terceirizarem processos core business. Isto é, processos primários, que estão diretamente ligados à

produção do produto que a empresa produz para clientes externos. Quando isso ocorre, as empresas têm que mudar o objeto do seu contrato social. Por exemplo, a Levis não é mais fabricante de roupas de jeans. Ela fechou ou transferiu para terceiros todas as suas fábricas. Hoje, a Levis, assim como a Nike, são projetistas de produtos e administradoras das suas respectivas marcas (CRUZ, 2021, p. 65).

Daft (2014) explica sobre o conceito de projetos organizacionais, que são baseados em atividades de trabalho necessárias, relações de subordinação e agrupamentos departamentais. Para o autor, as divisões de departamento nas empresas são criadas para atender tarefas consideradas importantes e estratégicas para as empresas, e à medida que as organizações crescem e aumentam sua complexibilidade e se faz necessário que mais funções sejam executadas. O autor aponta que normalmente, as empresas criam novos departamentos com o objetivo de atender atividades que são consideradas valiosas para organização.

2.6.1 Estrutura de Mercado e estratégia competitiva

De acordo com Vasconcellos e Garcia (2019), dentre outras atividades, a microeconomia tem o papel de estudar as estruturas de mercado, que a partir do estudo da oferta e demanda, determina o preço e a quantidade de equilíbrio para um determinado bem ou serviço, dependendo diretamente da estrutura do mercado e sua competitividade. Para os autores, as estruturas do mercado são:

- concorrência perfeita: Estrutura de mercado onde a concorrência é muito elevada, sendo caracterizada pela homogeneidade dos produtos, inexistência de barreiras de entrada e transparência do mercado. Neste mercado as empresas são consideradas apenas “Tomadoras de preço”
- monopólio: Apresenta condições opostas a concorrência perfeita, nesta estrutura de mercado, uma única empresa domina inteiramente a oferta de um produto. Ao ser exclusiva, a empresa determina o preço de equilíbrio.
- Oligopólio: Estrutura caracterizada pela presença de poucas empresas que dominam a oferta de mercado. Neste mercado, as quantidades e

preços são definidos entre as empresas, sendo comum a formação de carteis.

- concorrência imperfeita ou monopolística: Nesta estrutura existe um número consideravelmente grande de empresas, mas que tem segmentos de mercados distintos e produtos diferenciados, permitindo um “poder monopolista”. Porém, dado o fato de não existirem barreiras de entrada no mercado, quando há lucros muito grandes, novas empresas irão se interessar pelo mercado, então a longo prazo, só existirão lucros normais.

Para o autor Michael Porter (1979), pode se considerar que uma empresa tem vantagem competitiva, quando esta gera valor para seus clientes, e captura este valor para si por escolher um posicionamento adequado em seu setor. Desta forma, uma estratégia eficaz resultará em um desempenho econômico superior. Porter (1979) define três tipos de vantagens competitivas, sendo elas:

- Liderança em custo: Consiste em criar uma cultura de preços baixos, reduzindo ao máximo os desperdícios para buscar ser mais eficiente na produção e serviços em seu mercado.
- Foco ou enfoque: Geralmente a empresa busca adquirir vantagem em um mercado pequeno, que seja lucrativo e sustentável. O foco permite a empresa ter um desempenho superior a concorrentes que tem alvos múltiplos, seja pelo fator geográfico, produtos ou clientela.
- Diferenciação: Esta estratégia busca aumentar os lucros da empresa, porém através da definição do preço e não pela redução do custo, através da oferta de produtos ou serviços com características únicas na percepção de seus clientes. A diferenciação pode estar relacionada a qualidade do produto, inovação, atendimento, marca, estilo do produto etc.

3 MÉTODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho consiste em uma pesquisa de viabilidade de investimento, trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa. A pesquisa quantitativa, visa quantificar dados e medir, utilizando recursos e técnicas estatísticas, de modo a realizar a formulação de hipóteses e classificar a relação entre as variáveis, (PRODANOV; ERNANI, 2013).

Quanto a seu objetivo, a pesquisa é do tipo descritiva, segundo Prodanov e Ernani (2013), este tipo de pesquisa tem por finalidade descrever as características de um fenômeno ou de uma população, registrar os fatos observados, ou estabelecer relações entre as variáveis, sem interferência do pesquisador de modo a proporcionar uma nova visão sobre o problema.

Quanto ao método da pesquisa, de acordo com Vergara (2003), a maneira pela qual foram obtidos os dados necessários para a elaboração da pesquisa foram através da pesquisa de campo e investigação documental, utilizando de abordagem quantitativa para coleta de dados do mercado, consumidores e concorrentes.

Dolabela (2006), orienta que ao iniciar a elaboração de um plano de Negócios, primeiramente seja dada preferência a coleta de dados secundários, ou seja, informações disponibilizadas publicamente e, posteriormente, sejam coletadas informações primárias, obtidas pelo empreendedor, para que assim a proposta do negócio seja embasada e estruturada.

Marconi e Lakatos (2011, p.69) explicam que a pesquisa de campo tem por objetivo coletar informações ou gerar conhecimento a cerca de um problema no qual procura-se uma resposta, deste modo torna-se possível ampliar a compreensão e obter informações acerca da viabilidade do empreendimento.

A investigação documental, para Vergara (2003), é o tipo de investigação realizada em documentos de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, onde se enquadram pesquisas em jornais, ofícios, anais, balancetes e outros documentos. Richardson (2012 p.230) explica que este tipo de investigação “consiste em urna série de operações que visam estudar e analisar um ou vários

documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionadas”

Deste modo, neste estudo será feitas as seguintes pesquisas complementares para entendimento do mercado e estruturação da empresa:

- Dimensionamento do mercado, utilizando as métricas TAM, SAM e SOM; utilizando como referência dados do IBGE (2022), Ecommerce brasil (2022) e Moneytimes (2022).
- Compilação do resultado das empresas brasileiras listadas na bolsa de valores, para ter referência do tamanho das empresas e lucro.
- Diagnóstico de mercado do ramo de personalização e do ramo de *streetwear*: observando como referência, as características dos serviços ofertados e preços médios encontrados em sites de alguns dos principais concorrentes da marca.
- Pesquisa por fornecedores de insumos: máquinas, móveis, matéria prima.

Os processos de fabricação e dimensionamento operacional serão baseados no conhecimento do autor, e os processos estruturados serão descritos ao longo do desenvolvimento a fim de determinar a necessidade de investimento inicial, necessidade de pessoal, os custos variáveis para produção dos produtos, e as despesas administrativo, comercial e financeiro que supram as necessidades da empresa.

Por último, serão analisados os resultados da empresa, que serão projetados para um horizonte de planejamento de cinco anos, utilizando a estrutura de DRE; os indicadores de análise econômicas: Lucratividade, rentabilidade, receita de equilíbrio e GCR; e os indicadores financeiros VPL, TIR, Payback simples e descontado.

4 PLANO DE NEGÓCIO

4.1 Sumário executivo

Este Plano de Negócios tem como objetivo apresentar os estudos e análises de viabilidade da criação da marca de roupas New Concept Clothing (NCC). Nos próximos tópicos deste sumário, será apresentado um resumo das principais características do empreendimento, envolvendo características internas e externas do negócio e os resultados das análises realizadas.

4.1.1 O Conceito do negócio e a oportunidade

A NCC tem como principal característica a oferta de roupas personalizáveis, através de um modelo onde a empresa disponibilizará seus produtos para que os clientes realizem alterações na estampa produto por meio de um estúdio de personalização. O principal diferencial da empresa é focar em sua própria marca e identidade, por meio da contratação de artistas que montarão artes para as coleções de estampas, optando por não imprimir imagens que sejam enviadas pelos clientes, somente as suas próprias artes a serem personalizadas pelos clientes. O público-alvo da empresa são jovens, homens e mulheres com idade entre 15 e 30 anos, e terá como base o estilo streetwear.

A empresa será localizada em Londrina (PR) e além das compras online, os clientes também poderão ter o recurso de realizar suas compras na estrutura física da loja, onde poderão experimentar os produtos e desfrutar de uma experiência de compra agradável em um ambiente da loja imersivo e condizente com a identidade da marca.

4.1.2 Mercado e competidores

O mercado de personalização atualmente é em sua grande parte, disputado por empresas que fazem estamparia sob medida, em um modelo de negócio onde o cliente envia qualquer estampa ou imagem que ele deseja, e então envia para a empresa, que imprime a estampa em uma camiseta ou outro produto desejado. Projeções indicam que o mercado de personalização deve crescer a um ritmo de 9,7% ao ano até 2028, e que os jovens são o principal público que influenciará este crescimento, motivados pela busca de sua própria identidade e estilo.

Além do segmento apresentar expansão em todo o mundo, a perspectiva de crescimento do *e-commerce* para os próximos anos são um fato animador, uma vez que a empresa projeta que 80% de suas vendas serão realizadas por meio de vendas feitas diretamente em seu site, e sabe-se que metade dos consumidores do *e-commerce* tem menos de 35 anos de idade, o que demonstra uma grande conectividade do público-alvo da marca com o ambiente virtual. O mercado possui concorrentes que produzem em larga escala e praticam preços mais baixos, e para competir com estes concorrentes, a empresa se diferenciará pela qualidade dos itens e a experiência de personalização das artes próprias da marca, o que nenhuma empresa do nicho de moda streetwear faz atualmente no Brasil.

4.1.3 Equipe de gestão

A empresa terá um único dono, Gabriel Martins, que ficará responsável por toda a gestão administrativa, financeira e operacional. Além dele, haverá um coordenador de marketing, que ficará responsável pela gestão de comunicação e publicidade da marca. O quadro de funcionários irá evoluir conforme a expansão da empresa no mercado, projetando-se ao final dos cinco anos deste planejamento, a necessidade de 3 (três) operadores que trabalharão com demandas operacionais de estamparia e expedição, 1 (um) analista comercial que será responsável pelas vendas e atendimentos, e 1 (um) estagiário, que dará suporte as atividades administrativas e comerciais.

4.1.4 Produtos e serviços e vantagens competitivas

A NCC proporcionará a seus clientes uma experiência de liberdade artística em seus produtos. A empresa ofertará linhas de produtos para as quatro estações do ano, composta por três tipos de camisetas, regatas, cropped, jaquetas corta-vento e blusas de moletom. A principal vantagem competitiva do negócio é que a marca trabalhará em parceria com designers e artistas plásticos para a criação das artes para os produtos, que poderão ainda ser editadas pelos clientes.

A empresa ainda imprimirá algumas roupas que ficarão em sua loja, porém como a empresa não necessita de imprimir as estampas sem antes ter uma demanda de compra, o modelo de impressão sob demanda permite a oferta de uma variedade maior de cores das camisetas e seus tipos, favorecendo atingir tanto o público masculino quanto o feminino.

4.1.5 Estrutura e Operações

A empresa pretende se instalar em um local com boa localização e precisará de alugar um local com espaço mínimo de $75m^2$, pretendendo pagar até R\$2.500,00 no aluguel mensal do estabelecimento. O ambiente será dividido conforme os departamentos da empresa, necessitando de uma sala para as operações de estampa e embalagem dos produtos, uma sala que comportará a equipe administrativa e de marketing, e um ambiente para a loja, onde haverá o mostruário dos produtos, e serão realizados os atendimentos presenciais. A empresa terceirizará os trabalhos de criação de arte, ensaios fotográficos e a confecção das roupas, focando os esforços nas operações de estampa, comunicação, marketing e vendas.

4.1.6 Marketing e vendas

As estratégias de marketing da empresa objetivam o crescimento da marca e a sua consolidação em um nicho de mercado ainda não muito explorado. Durante os cinco anos de planejamento, o foco da empresa será divulgar seus produtos nas regiões sudeste e sul do Brasil, utilizando majoritariamente ações voltadas ao ambiente online, buscando o entendimento do público e suas necessidades, utilizando da presença nas redes sociais e interação com os clientes, combinadas a estratégias de como propagandas pagas em redes sociais, campanhas de lançamento de produtos, parceria com influenciadores, vouchers e promoções.

4.1.7 Finanças

A empresa necessita de um total de investimento inicial de R\$ 496.048,39, que será suficiente para cobrir o investimento fixo, pré-operacional e capital de giro. A data do primeiro fluxo de caixa positivo ocorre após 2 anos, um mês e 11 dias do início das atividades. O valor presente líquido do empreendimento é de R\$925.019,18, e a TIR após cinco anos é 57,47%. Considerando a taxa de financiamento do BNDES de 12,35% o tempo necessário para a empresa se pagar, considerando os juros a longo do tempo é de 2 anos 4 meses 19 dias.

4.2 Conceito do Negócio

A New Concept Clothing - NCC é um e-commerce de roupas casuais com foco no estilo streetwear. A empresa tem a proposta de incentivar o estilo independente e original por meio da personalização das roupas da marca. Para proporcionar esta liberdade ao seu público, utilizará uma plataforma online de personalização dentro de seu site, onde o cliente poderá escolher o tipo de camiseta, sua cor, então a estampa, onde será possível personalizar tamanho, cores, e posições da estampa.

Além da estrutura de e-commerce, a empresa pretende utilizar seu espaço físico para permitir que os clientes conheçam de perto a empresa, permitindo a estes experimentar seus produtos, conhecer o ambiente da loja e ter uma experiência de compra ainda mais aprimorada por meio de um ambiente imersivo com estilo característico da personalidade da marca.

O público-alvo da empresa são jovens e adultos com idade entre 15 e 30 anos, com foco inicial nas regiões sul e sudeste do Brasil e que se enquadram nas classes econômicas média/alta. A estratégia da empresa busca atingir pessoas que privilegiam principalmente a qualidade do produto e a composição de itens originais e autênticos.

O principal diferencial da empresa é a criação de coleções de arte para as estampas, que serão feitas por designers e artistas plásticos, que poderão ser modificadas na plataforma de personalização disponível no site, que será sua principal fonte de receita. A loja física permitirá ao cliente experimentar e adquirir produtos já prontos da marca, e realizar pedidos sob encomenda, utilizando os tablets da loja, e fazendo sua personalização no site. Além disto, a instalação servirá como um estoque de produtos prontos de coleções atuais ou que já passaram e não ficam mais disponíveis para personalização.

Além de escolher e personalizar sua estampa, o cliente terá diferentes opções de vestuário para imprimir sua arte, como regatas, croppedts, camisetas, moletons, corta ventos, que serão disponibilizados em diferentes cores de tecido, permitindo ao cliente montar variadas inúmeras combinações para um mesmo produto e estampa, proporcionando ao cliente montar seu item da maneira que considera mais adequada ao seu estilo, facilitando assim o acesso ao público de qualquer gênero.

4.3 Mercado e competidores

4.3.1 Análise do Setor

O mercado de moda no Brasil está entre os maiores do mundo, no ano de 2021, o valor total de vendas do vestuário no varejo no Brasil foi de R\$229,6 bilhões. Dentro deste mercado, há um grande ramo denominado de roupas casuais que representa metade do número de produtos vendidos no varejo brasileiro.

Apesar de ser um grande player no mercado de vestuário internacional, o Brasil é influenciado pelas tendências de moda internacionais, e o nicho de streetwear se enquadra neste grupo, uma vez que foi criado nos EUA e se expandiu rapidamente para outros países. Este nicho de mercado vem se expandindo e é em sua maior parte utilizado por jovens e adultos, geralmente até seus 30 anos.

Para entender a lucratividade do setor de moda, foi realizada uma consulta dos grupos de confecção e moda listados na bolsa de valores do Brasil (B3), os resultados são apresentados na tabela 2, onde a média da margem líquida das empresas nos últimos 12 meses foi de 6,79%.

Tabela 2 - Demonstrativos de resultados últimos 12 meses

Empresa	Receita Líquida	Marg. Bruta	Marg. Líquida
Riachuelo (GUAR3)	R\$ 8.195.310.000	56,9%	5,6%
Marisa (AMAR3)	R\$ 2.820.470.000	44,4%	-2,3%
Renner (LREN3)	R\$ 12.741.100.000	59,5%	8,9%
Hering (HGTX3)	R\$ 1.458.710.000	40,6%	4,1%
C&A (CEAB3)	R\$ 6.028.800.000	48,1%	4,1%
Grupo Soma (SOMA3)	R\$ 4.154.520.000	55,5%	9,1%
Track and Field (TFCO4)	R\$ 520.407.000	58,0%	18,0%

Fonte: Fundamentus (2022).

Além de o setor da moda se mostrar lucrativo, outro fator favorável para a empresa é que o mercado de *ecommerce* ainda está em expansão, e deve apresentar um faturamento de R\$ 174 bilhões em 2022, no qual o setor de vestuário representa cerca de 19% dos pedidos feitos neste mercado. Também é interessante destacar no

mercado de e-commerce a importância da região sudeste do Brasil, que concentrou 62,3% das encomendas no ano de 2021 (ECOMMERCEBRASIL, 2022).

O Ticket médio das compras realizadas em lojas de moda online é de R\$145, e tanto no mercado de moda, quanto no *ecommerce* em geral, as mulheres são as que mais consomem, possuindo uma fatia de mercado em torno de 58,9% (ECOMMERCEBRASIL, 2022). A empresa pretende incluir ações voltadas a ambos os gêneros, o que aumenta o potencial público a marca.

4.3.2 Análise do nicho de mercado e do público-alvo principal

O nicho da moda streetwear, apesar de ser uma divisão da moda casual, é bem amplo, incluindo desde produtos mais conceituados de grifes internacionais como Supreme, Balenciaga e High Company, e até o uso roupas antigas customizadas de forma caseira ou de brechó, sendo representado em sua maior parte por jovens e adultos com idade abaixo de 35 anos.

Além do mercado de vestuário apresentar grande representatividade na economia, outro fator positivo influencia as potencialidades do empreendimento proposto, o fato de que o mercado global de impressão de camisetas personalizadas global tem uma projeção para crescimento anual de 9,7% até o ano de 2028. (FESPA, 2022). De acordo com a notícia, veiculada pela FESPA (2022), há aumento da preferência por roupas personalizadas e exclusivas, principalmente entre a população jovem, de modo a permitir que eles criem roupas que combinem com seu estilo, personalidade e preferência.

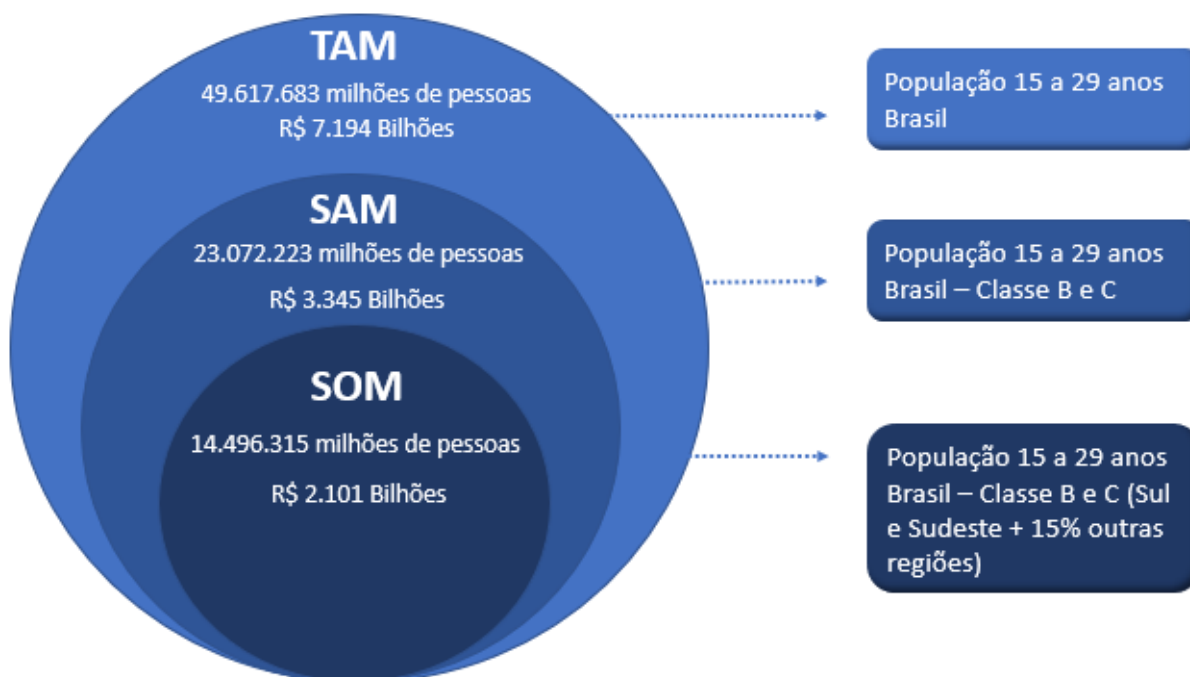
Para estimar o mercado potencial da empresa, utilizou-se da metodologia TAM, SAM, SOM. Para realizar as estimativas do mercado endereçável total (TAM), utilizou-se dados do IBGE (2022) que aponta que a população brasileira entre 15 a 29 anos representam 23,26% da população brasileira, totalizando cerca de 49.617.683 pessoas. O ticket médio para estimar o valor do mercado para os 3 indicadores é o valor de R\$145, valor apontado para o valor médio gasto nas compras de moda na internet.

O Mercado Endereçável Aproveitável (SAM) foi estimado utilizando pela premissa da população de 15 a 29, nas classes B e C, que representam cerca de

46,50% da população Brasileira (Moneytimes, 2022).

Devido a marca focar nas vendas na região sudeste e sul, onde estudos apontam que a região sudeste é responsável por concentrando 62,3% das encomendas realizadas online no ano de 2021 (Moneytimes, 2022), a marca focará em ações para atender o público destas regiões, que juntas compreendem 56,27% da população Brasileira. Além destas duas regiões, para estimar o mercado acessível (SOM), a empresa estipula que 15% do público virá de outras regiões. Assim, estima-se um público potencial total de 14.496.315 pessoas. A figura 6 representa a estimativa TAM, SAM, SOM feita para a empresa:

Figura 6: Estimativas TAM, SAM, SOM



Fonte: Autoria própria (2022).

A escolha deste perfil de público para a marca justifica-se pela venda de itens com alta qualidade, influenciando no custo de produção e a experiência de compra diferenciada que exige boa estruturação de equipe, equipamentos e ferramentas tecnológicas avançadas, o que também permite agregar mais valor a marca.

A regionalização se dá ao fato da empresa pretender se instalar em Londrina no Paraná, sendo viável fortalecer as vendas nas regiões mais próximas, e se aproveitar do fato que a região sudeste representa a maior parte do público consumidor nos *e-commerces*, reduzindo assim a necessidade de investimentos

custosos e não direcionados de marketing, focando nas regiões de maior interesse e na construção de um perfil de público ideal.

4.3.3 Análise dos competidores

Os principais concorrentes da empresa proposta são as marcas de streetwear, que tem produtos do gênero artístico semelhante e marcas renomadas, e as empresas de personalização, que em sua maior parte não tem um nicho de moda definido, portanto não representam uma grande ameaça ao tipo de serviço proposto.

As empresas nacionais que têm o serviço de personalização mais próximos do proposto pela marca foram analisados e compiladas na tabela 3 apresentada abaixo, analisa estas empresas de acordo com sua estratégia, produtos e preço dos produtos.

Tabela 3 - Análise dos principais concorrentes

Concorrentes	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
Estratégia marca	Roupas próprias (moda streetwear) e impressão sob demanda	Roupas próprias (moda streetwear) e impressão sob demanda	Atacado sem marca e personalização com estúdio completo	Roupas próprias (moda casual) e impressão sob demanda com estúdio básico	Atacado sem marca e personalização com estúdio completo	Vestuário e gráfica, sem marca ou nicho de moda. Com estúdio personalização completo
Itens que vende	Camisetas masc/femi, moletons.	Camisetas, moletons, calças, jaquetas, acessórios	Camiseta, moletons, cropped, polos, bonés, acessórios	Calçados, camisetas, camisas, blusas, jaquetas, tênis	Camisetas masc/fem e oversized, moletons, cropped, polos	Vestuário geral e gráfica
Itens customizáveis	Camisetas masc/femi, moletom	Camiseta unissex	Camiseta, moletom, cropped, polos	tênis, Camiseta unissex (logo da marca bordada ou imagem).	Camisetas masculinas e femininas, camisetas oversized e moletom.	Leggings, camisetas masc/femi, moletons, jaqueta, body, acessórios
Tipo de serviço de personalização	Cliente envia imagem	Cliente envia imagem	Estúdio de personalização completo	Cliente pode enviar imagens e escrever em um editor básico	Estúdio de personalização completo	Estúdio de personalização completo sem <i>templates</i>
Carrega tags da marca?	Sim, etiqueta lateral	Não, somente etiqueta interna	Não, somente etiqueta interna	Não, somente etiqueta interna	Não, somente etiqueta interna	Não, somente etiqueta interna
Possui artes próprias da marca?	Não	Não	Sim, artes genéricas e <i>cliparts</i>	Não	Somente <i>cliparts</i> genéricos e editáveis	Não
Prazo produção	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
Valor camiseta básica	-	-	R\$ 50,30	-	R\$ 49,65	R\$ 85,00
Valor camiseta premium	Masculina: R\$ 80 / Feminina: R\$100	R\$ 139,00	-	R\$ 159,20		R\$ 120,00
Valor moletom	R\$ 199,99	R\$ 279,00	R\$ 121,60	-	R\$ 113,75	R\$ 261,00
Valor corta vento	-	-	-	-	-	-
Valor Regata	-	-	-	-	-	-
Valor Cropped	-	-	R\$ 38,60	-	-	-
Acrescimo de estampa costas	R\$ 15,00		R\$ 20,00		R\$ 20,00	R\$ 20,00

Fonte: Autoria própria (2022).

É possível observar que as duas marcas de streetwear (concorrente 1 e 2) não tem estúdio de personalização, somente a marca de roupas casuais (concorrente 4), que possui uma plataforma básica. Todas estas empresas trabalham no formato em que o cliente envia uma arte ou imagem desejada, seja por email ou no estúdio básico. Já as outras três empresas que não tem marca definida, possuem uma boa estrutura de personalização no site, porém não possuem um segmento de moda definido e não produzem artes próprias da marca.

Na análise também foi possível verificar que nenhuma das empresas analisadas realizam a estampa de regatas e de jaquetas corta-vento, apontando um gap não atendido pelo mercado. Além disto, o preço cobrado pela estampa nos concorrentes não tem diferenciação de preço pelo tamanho da estampa, assim o cliente paga o mesmo valor por uma estampa grande ou pequena.

Dado o fato que a empresa não fara personalização de produtos com imagens que não sejam da empresa, a empresa foca no seu estilo e sua marca, desta forma é importante analisar os concorrentes que não fazem personalização, para entender quais são os preços praticados. Para esta análise foram observadas dez marcas que tem uma proposta de produto no estilo streetwear semelhante ao que a NCC deseja propor. Abaixo na tabela 4 é possível observar o resultado da pesquisa:

Tabela 4: Análise preço concorrentes streetwear

	Camiseta	Regata	Cropped	Moletom	Corta vento
Concorrente 1	R\$ 109,90 a R\$ 199,90	R\$ 99,90 a R\$ 159,90	R\$ 129,9	R\$ 279,90 a R\$ 359,90	R\$ 359,90 a R\$ 549,90
Concorrente 2	R\$ 64,90 a R\$ 74,9	R\$ 49,90 a R\$ 69,90	-	R\$ 149,90 a R\$ 189,90	R\$ 179,9
Concorrente 3	R\$ 119,90 a R\$ 229,9	R\$ 129,9	R\$ 129,90 a R\$ 199,90	R\$ 259,90 a R\$399,90	R\$ 259,90 a R\$ 499,90
Concorrente 4	R\$ 99,90 a R\$ 149,90	R\$ 85,90 a R\$ 139,90	-	R\$279,90 a R\$319,90	R\$ 259,90 a R\$ 389,90
Concorrente 5	R\$ 79,90 a R\$ 139,90	R\$ 59,90 a R\$ 79,90	R\$ 59,90 a R\$ 99,90	R\$219,90 a R\$249,90	R\$ 199,90 a R\$ 259,90
Concorrente 6	R\$ 99,90 a R\$ 159,90	-	-	R\$299,9 a R\$349,90	R\$ 299,9 a R\$ 349,90
Concorrente 7	R\$ 99,90 a R\$ 129,90	-	R\$ 59,90 a R\$ 89,90	R\$249,90 a R\$299,90	-
Concorrente 8	R\$ 89,99 a R\$ 159,90	R\$ 89,99	R\$ 59,99 a R\$ 69,99	R\$ 199,99 a R\$ 249,99	R\$ 199,99 a R\$ 299,99
Concorrente 9	R\$ 70 a R\$ 119,90	R\$ 79,99	59,99 a 69,90	R\$ 199,99 a R\$ 299,99	R\$ 249,90 a R\$ 299,90
Concorrente 10	R\$ 99,90 a R\$ 189,90	R\$ 99,9 a R\$ 109,90	-	R\$ 289,90 a R\$ 389,90	R\$ 399,90 a R\$ 599,90

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

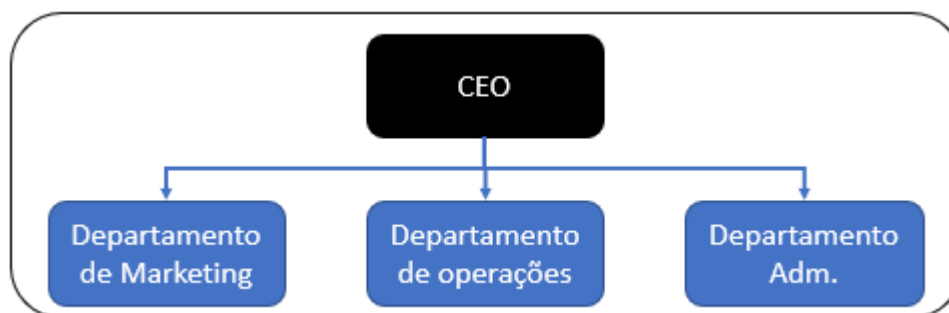
Observando a estrutura de custos dos concorrentes de personalização, é possível observar que as marcas de moda têm um valor agregado maior do que as marcas que não têm um nicho especificado, ofertando suas camisetas personalizadas a um preço entre R\$80 a R\$159 e moletons entre R\$199 a R\$279. Os concorrentes no ramo de streetwear em sua maior parte também ofertam seus produtos em um valor elevado, e utilizam da estratégia de disponibilizar produtos mais básicos a preços mais baixos e produtos mais elaborados ou com tecidos melhores em um valor superior. Os preços propostos pela NCC poderão ser considerados atrativos se comparados aos concorrentes da moda streetwear, uma vez que pretende praticar uma média de preço dentro dos padrões destes concorrentes, e a empresa terá a vantagem de ter seus produtos personalizáveis, permitindo aos clientes criarem algo único.

4.4 Equipe e gestão

A empresa possuirá em seu quadro societário somente o proprietário, que atuará como CEO e gerente financeiro: Gabriel Martins Ribeiro, formando em engenharia de produção, que tem experiência em gestão de portfólio, vendas e estoque. A equipe de Marketing e operações será montada no início das atividades.

Abaixo na figura 7 é apresentado o organograma dos departamentos planejados para a empresa:

Figura 7 - Organograma da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

A tabela 5 apresenta a projeção do quadro de funcionários para os cinco anos de planejamento do projeto:

Tabela 5 - Projeção do quadro de funcionários

Cargos/Quantidade de pessoal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Administrativo/financeiro					
CEO	1	1	1	1	1
Estagiário Adm Operações			1	1	1
Marketing					
Coordenador de Marketing	1	1	1	1	1
Assistente Comercial		1	1	1	1
Operações					
Assistente de Operações	1	2	2	2	2
Total de funcionários	3	5	6	6	6

Fonte: Autoria própria (2022).

Os cargos de direção são detalhados abaixo:

- **CEO:** Inicialmente, será responsável por mobilizar recursos por meio de investidores, parceiros e bancos. Como engenheiro de produção, durante o início das atividades da empresa, deverá planejar e criar os procedimentos padrões de trabalho, e buscar ao máximo formas de otimizar as tarefas. O CEO será o líder do departamento de operações, ficando responsável pela gestão de compras de insumos e do portfólio de produtos, e garantir a execução do planejamento estratégico por meio da gestão de KPIs. Durante o primeiro ano, devido a projeção de menor demanda de produtos esperada inicialmente, o CEO irá realizar os atendimentos presenciais.
- **Diretor de Marketing:** Para este cargo, busca-se alguém com ensino superior completo, que seja criativo, com experiência em gestão de tráfego e edição de vídeos e imagens. Ter experiência anterior no ramo de vestuário ou moda será considerado um diferencial. O Diretor de marketing será responsável pela gestão das redes sociais, criação de conteúdo e gestão de parceiros.

4.5 Produtos e serviços

A New Concept Clothing NCC é uma marca de roupas personalizadas com foco no nicho de Streetwear, que se destacará pela liberdade artística de escolha das estampas das roupas, e pela identidade da marca. Através da plataforma de e-commerce, que poderá ser acessada tanto por celular quanto por computador, a

marca proporcionará ao público a participação no processo criativo das roupas.

4.5.1 A produtos

A marca focará na venda de vestimentas superiores, por meio da venda de camisetas, cropeds, regatas, moletons e corta ventos. Os produtos e as coleções de artes/ estampas serão criadas por artistas variados, buscando trazer a representatividade do estilo das ruas e a diversidade de estilos presentes no cotidiano dos jovens brasileiros.

Os produtos serão destinados ao público masculino e feminino, e dada a possibilidade de alterações nos produtos, o público pode criar roupas que podem ser usadas em diversos contextos, no cotidiano, para sair com amigos, ir a um evento, festa, a um show e viajar. A marca tem a proposta de ser versátil e representar a identidade de diferentes estilos como rap, funk, reggae e música eletrônica.

A criação das coleções de roupas da marca será feita por artistas profissionais e poderão passar por modificações pelo cliente, que ele poderá se aproveitar de uma arte criada e dar seu toque pessoal, fazendo com que o item seja mais compatível a sua personalidade e estilo. Serão cobrados preços diferentes de acordo com o tamanho da estampa e seu tipo, sendo estampas pequenas mais baratas que as grandes, e podendo também haver combinações de diferentes tamanhos como uma estampa P na frente e uma G nas costas, ou duas estampas G por exemplo.

O grande diferencial do produto proposto pela empresa está no fato de que os produtos não serão impressos nas estampas sem a demanda do cliente (onde ele não modifica), ou somente feito sob medida para o cliente mediante envio para impressão. Quando uma pessoa busca um produto personalizado, normalmente o cliente tem que enviar uma foto de seu arquivo pessoal, onde muitas vezes resta dúvidas se a qualidade da impressão ficará boa, e como a empresa só trabalhará com suas artes nas camisetas, os clientes não precisarão ter dúvidas sobre a qualidade da estampa impressa em sua encomenda, de modo que mesmo com as alterações feitas, os produtos terão um alto padrão de qualidade nas estampas, conforme as imagens mostradas no site e nos relatos dos clientes dentro do site (e nas redes sociais).

4.5.2 O site

O site da empresa terá sua página inicial apresentando a proposta da marca e terá funcionalidades úteis tanto para os clientes quanto para os administradores do site. Por meio do cabeçalho de navegação o cliente poderá localizar as principais informações da empresa como dados de contato, redes sociais, barra de pesquisa, produtos, área de login, carrinho de compras e o blog da marca que produzirá conteúdos visando trazer tráfego orgânico para o site e fortalecer o posicionamento e relacionamento da marca com seus clientes. A figura 8 apresenta uma proposta de página inicial do site da empresa:

Figura 8 - Proposta de página inicial do site da empresa



Conheça nossos produtos

Fonte: Produzido pelo autor (2022).

Dentro do site na área de produtos, o usuário terá uma experiência semelhante a um serviço “self-service”, onde primeiro irá selecionar o tipo de roupa, tamanho e cor do tecido, posição das estampas (frente, frente e costas) e dimensões. Feito a escolha, o usuário será direcionado para o estúdio de customização, onde escolherá a arte que mais o interessa, podendo escolher a posição, diminuir ou

aumentar o tamanho e alterar quaisquer cores do desenho. A figura 9 mostra a proposta da plataforma de personalização com uma camiseta da marca, que tem uma etiqueta interna e uma etiqueta externa visível localizada na parte inferior, nela está selecionada uma estampa P na frente e uma estampa G nas costas.

Figura 9 - Plataforma de personalização – Camiseta branca estampa P+G



Fonte: Produzido pelo autor (2022).

Para representar uma possível variação, abaixo a figura 10 mostra a camiseta branca com uma possível variação da posição da etiqueta da marca (localizada na manga esquerda), e alterações nas cores da estampa frontal e traseira, assim como variação do tamanho da estampa frontal, que agora foi mudada para o tamanho G.

Figura 10 - Plataforma de personalização – Camiseta branca estampa G+G e cores alteradas pelo usuário



Fonte: Produzido pelo autor (2022).

É possível notar no canto superior esquerdo da figura 10, que ao usuário selecionar a estampa da pantera, a paleta de cores mostra a composição das suas cores, onde agora a arte da pantera tem tamanho G e foi trocada a cor de marrom (na figura 9) para cinza. As cores da estampa traseira também agora trazem cores mais verdes e azuis, demonstrando que quaisquer cores dos desenhos podem ser editadas.

4.5.3 Tecnologias utilizadas

Para se atingir tal liberdade de escolha ao cliente, é necessário solucionar principalmente duas questões chave: Permitir ao cliente customizar a estampa dentro do site, e ter um processo produtivo feito para produzir estampas com alta variabilidade em um tempo e custo de produção viáveis.

O site da empresa contará com um *Plugin* projetado para edição de produtos.

Nele podem ser adicionados as imagens das roupas sem estampa e configurar a área editável, e precificar as roupas e tipos de estampas. As artes podem ser feitas pela maioria dos editores de imagem, e uma vez salvas no formato de vetor, podem ser acrescentadas na biblioteca do site e disponibilizadas para os clientes.

Para o processo de estamparia, métodos tradicionais como Silk manual são inviáveis, por necessitar de altos volumes de um mesmo item para baratear os custos. Desta forma, a marca optou por utilizar o método de impressão das estampas por meio da tecnologia *direct to film* (DTF), que permite imprimir as estampas em um filme e as transferir para o tecido por meio de uma prensa térmica. Esta tecnologia é versátil e de alta qualidade, que permite ainda imprimir em qualquer tipo de cor de tecido e material que suporte temperaturas de até 160°C.

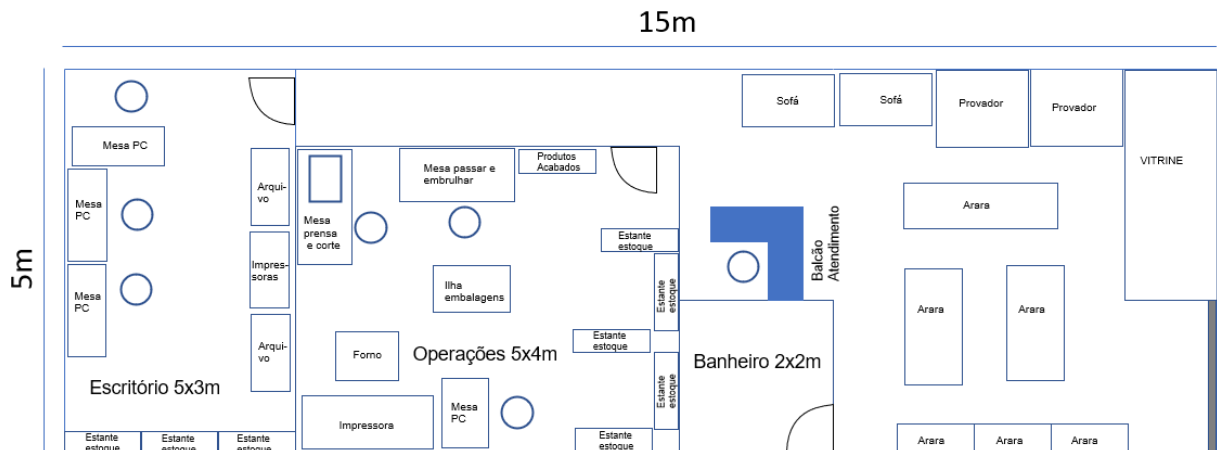
4.6 Estrutura e operações

Aqui serão descritas as principais características da estrutura física da loja, e as operações necessárias ao funcionamento, contemplando o estudo da capacidade produtiva e dimensionamento, os processos internos, departamentos e terceirizações.

4.6.1 Estrutura

Conforme introduzido anteriormente, a NCC terá um estabelecimento próprio onde realizará as atividades de produção e vendas, o local a ser alugado na cidade de Londrina precisa ter uma boa localização, dando preferência a áreas próximas ao centro ou bairros de classe média/alta. Estima-se que para comportar todas as pessoas, equipamentos, moveis, estoque e mostruário, seja requerido um espaço mínimo de 75m². Abaixo na figura 11, é apresentada uma proposta básica de layout para a instalação da empresa, suportando todas as necessidades de espaço e armazenamento para os 5 anos de operação.

Figura 11 - Proposta de layout com espaço mínimo requerido



Fonte: Autoria própria (2022).

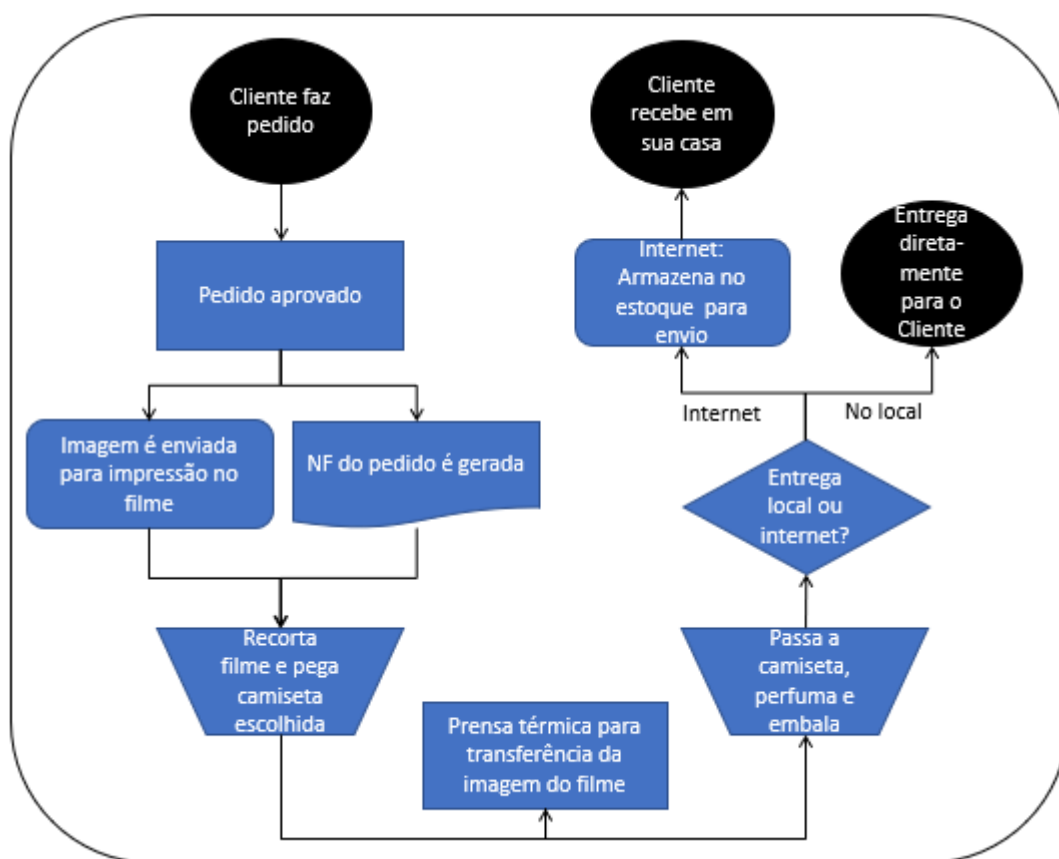
Como proposto na imagem, a empresa necessita de minimamente 3 divisões:

- **Área de operações:** Este ambiente ser fechado e refrigerado devido ao processo de estamparia, nesta sala terá o estoque e toda a estrutura de estamparia, embrulho e despacho.
- **Escritório:** Comportará a área administrativa e marketing, terá armários, de arquivos e três posições de trabalho, uma para o CEO, uma para o estagiário e outra para o coordenador de marketing.
- **Loja:** Área destinada aos atendimentos presenciais na loja oficial da marca, terá ambiente climatizado e aromatizado, sofás, televisão, vitrine e araras para amostra de produtos da loja.

4.6.2 Operações

Processos: O processo de estamparia é a atividade principal da empresa, que se inicia com a chegada do pedido e finaliza com a expedição do produto para um cliente local ou armazenamento para posterior envio via transportadora. Este processo é ilustrado na figura 12:

Figura 12 - Processo de fabricação do produto personalizado



Fonte: Autoria própria (2022).

Dimensionamento de produção: Para dimensionar as capacidades operacionais e as necessidades de pessoal para atender as demandas, foram realizados cálculos que foram principalmente feitos com base na atividade de estamparia e atendimentos presenciais na loja. A medida principal de capacidade considerada foi baseada na capacidade de impressão da impressora. Após definir o tamanho das estampas (que será descrito na série de finanças), foi feito um cálculo de quantas impressões de estampa poderiam ser feitas por hora na impressora. Esta informação foi definida abaixo na tabela 6:

Tabela 6 - Capacidade de impressão estampas/hora e dia

Impressora	Descrição
Capacidade	3 a 5 m ² hora
Largura filme	30cm
tamanho médio da estampa (m ²)	0,10
Capacidade estampas/hora (3m ²)	28,36
Capacidade estampas/dia	170,14

Fonte: Autoria própria (2022).

Após o dimensionamento da capacidade de impressão da impressora, foram estimados dos processos de operação da estampa e dos atendimentos na loja, que se encontram no anexo A. A partir destes dados de tempo demandado para cada tarefa, foram estimadas a necessidade de mão de obra pela tabela 7, que justifica a evolução do quadro de funcionários:

Tabela 7 - Estimativa necessidade de pessoal

Estimativa necessidade de pessoal (demanda de ativ.)		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Comercial	Atendimento Loja (20%)	3,4	3,9	4,5	5,2	6,0
Operação	Aprovar pedidos e imprimir	2,3	2,6	3,0	3,5	4,0
	estampa + embrulho	4,2	4,8	5,5	6,3	7,3
	Saída no pedido	1,1	1,3	1,5	1,7	2,0
Estimativas	Necessidade de operador	0,4	0,5	0,6	0,6	0,7
	Necessidade de operador	0,95	1,09	1,25	1,44	1,66

Fonte: Autoria própria (2022).

Os atendimentos a clientes serão feitos pelo analista comercial, que realizará os atendimentos presenciais e no chat do site, com auxílio do Coordenador de marketing nesta atividade. O estagiário será responsável pelo controle de KPIs, pós-vendas e prestará suporte a eventuais demandas do CEO.

O controle administrativo e de recursos humanos serão realizados pelo CEO, que deverá motivar a equipe, realizar treinamentos, alinhamentos estratégicos e principalmente ouvir e motivar os colaboradores para garantir a satisfação deles no trabalho. Para os 5 primeiros anos da empresa não foi elaborado um plano de carreira, e além do salário a empresa pagará vale alimentação aos funcionários.

O serviço de pós-vendas será realizado por meio de ferramentas disponíveis no site que permitirão ao cliente avaliar os produtos, responder questionários e expressar o que acharam dos produtos de modo aberto para que outros clientes se sintam mais confiantes de comprar no site. Estas atividades ficarão sob supervisão do CEO. Dado o fato de as camisetas serem personalizadas elas não serão trocadas, somente itens que apresentarem defeitos de fabricação.

4.6.2.1 Terceirizações

A fim de reduzir custos e esforços operacionais, assim como aproveitar da especialidade de alguns parceiros, a empresa optou por terceirizar as atividades descritas a seguir:

Entregas / Logística: A empresa realizará suas entregas por meio de transportadoras, e precisará de um carro para levar os produtos encomendados até as unidades de coleta de mercadorias. Para entregas locais na cidade de Londrina, a empresa utilizará de serviços de motoboy.

Fotografias: A fim de otimizar o tempo do gerente de marketing, os serviços de fotografia dos produtos e filmagem para vídeos de campanhas ou institucionais serão realizados por meio da contratação de fotógrafos e modelos. Pretende-se fazer ensaios a cada 2 meses, que custarão cerca de 800 reais por conjunto de fotografias, que não precisarão ser editadas pelo fotógrafo pois o coordenador de marketing será responsável pelas edições de imagens.

Criação de Estampas e artes: Para a criação das artes a empresa contratará profissionais de artes visuais, que farão conjuntos de desenhos de acordo com o planejamento das coleções. A terceirização do trabalho artístico permitirá a empresa diversificar seus produtos e trazer diferentes conceitos para a marca.

Confecção: A empresa também terceirizará a confecção dos produtos por meio de contratos com *private labels*, que irão fornecer as peças lisas sem estampa de acordo com a necessidade e o planejamento de lançamento das coleções. De início a empresa tem em vista alguns possíveis fornecedores para fornecimento das peças, seus preços são apresentados na tabela 8:

Tabela 8 - Pesquisa principais possíveis fornecedores

	Camiseta básica	Camiseta premium	Camiseta premium	Regata	Cropped	Corta-vento	Moletom	Prazo
Fornecedor 1	R\$ 24,20	R\$ 29,99	R\$ 26,28	R\$ 18,00	R\$ 22,00		R\$ 72,70	30 Dias
Fornecedor 2		R\$ 31,90	R\$ 34,90	R\$ 31,90	R\$ 31,90	R\$ 83,90	R\$ 84,90	45 Dias
Fornecedor 3	R\$ 26,90			R\$ 27,90	R\$ 28,90		R\$ 98,90	60 Dias
Fornecedor 4	R\$ 34,00	R\$ 38,00		R\$ 32,00	R\$ 34,00		R\$ 101,00	30 Dias
Fornecedor 5		R\$ 32,62		R\$ 30,16	R\$ 26,47		R\$ 85,69	45 Dias
Fornecedor 6		R\$ 33,90	R\$ 35,90			R\$ 95,80		60 Dias

Fonte: Produzido pelo autor (2022).

A empresa precisará fazer testes com os fornecedores para verificar a confiabilidade dos prazos e a qualidade dos produtos. Porém para os cálculos da simulação deste plano de negócio, foram considerados como fonte os fornecedores 1 e 2.

Manutenções: Algumas manutenções serão necessárias no site, na impressora e no carro, que são itens fundamentais para o bom funcionamento da

empresa e necessitam de mão de obra especializada. A estimativa destes custos está descrita no plano financeiro.

Sistema de pagamentos: O sistema de processamento de pagamentos será realizado por meio de plugin dentro do site. As empresas mais confiáveis no mercado tem taxas parecidas e os recebimentos podem ser feitos na mesma hora, em 15 dias ou 30 dias. Porém quanto mais antecipar o recebimento, maior é a taxa cobrada pelo prestador de serviços, que variam de 3,99% a 5%.

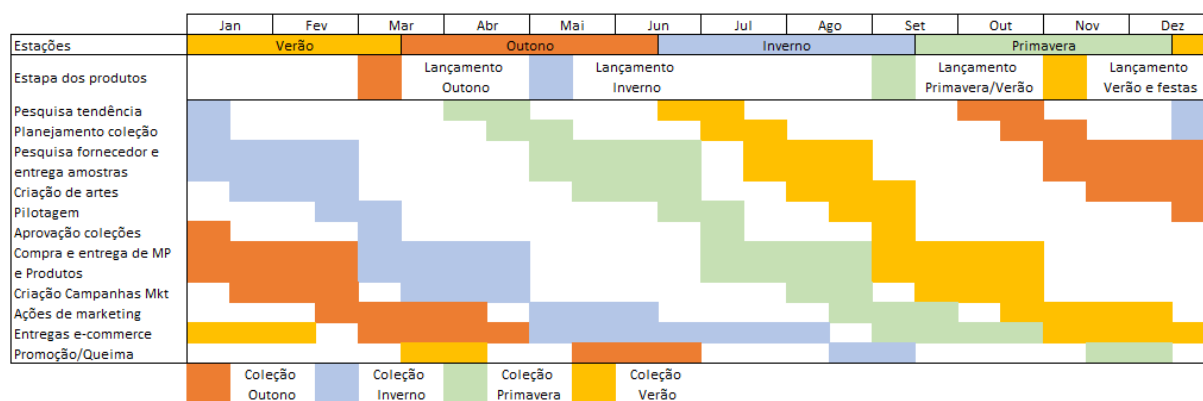
4.7 Marketing e vendas

A estratégia de marketing da NCC ter como objetivo sustentar o crescimento constante do negócio dentro do mercado da moda, para que em um período de cinco anos, a marca seja referência no setor.

- **Produto:**

Além das questões abordadas anteriormente, para trazer exclusividade e elementos de diferenciação, urgência e diversidade, a empresa trabalhará com a troca das coleções de arte, que serão definidas de acordo com as estações do ano. Deste modo, os clientes terão um tempo limitado para obter um item das coleções da marca, e somente poderão adquirir produtos de coleções passadas que se manterem em estoque na loja física da marca. Estas estratégias de lançamento são muito comuns no meio do streetwear e são conhecidos como “*Drops*”, a programação estratégica de lançamento das coleções, desde a pesquisa de conceitos, até o fim do seu ciclo é apresentada na figura 13:

Figura 13 - Programação do ciclo das coleções



Fonte: Autoria própria (2022).

- **Preço:**

A empresa irá definir valores diferentes para cada linha de produtos e tipo de estampa. Apesar de na composição dos valores da tabela abaixo a estampa ser precificada a parte do custo da camiseta, a marca não venderá camisetas lisas, somente itens com estampas que podem ser do tamanho P e G (tanto na parte frontal quanto nas costas). A seguir, nas tabelas 9 é mostrada a composição dos preços por tipo de produto e tamanho de estampa, e na tabela 10 é indicada a representatividade estimada de cada tipo de item no volume vendido:

Tabela 9 - Valor base dos itens

	Camiseta classic	Camiseta Street (premium)	Camiseta Oversized (premium)	Corta-vento	Moletom	Regata	Cropped
Valor base item sem estampa	R\$ 64,99	R\$ 89,99	R\$ 99,99	R\$ 219,99	R\$ 189,99	R\$ 49,99	R\$ 59,99
Representatividade nas vendas (%)	30,00%	20,00%	9,00%	10,00%	8,00%	7,00%	16,00%

Fonte: Autoria própria (2022).

Tabela 10 - Valor base das estampas

	1 lado (G)	1 lado (P)	2 lados (G, G)	2 lados (P, G)
Valor estampa	R\$ 20,00	R\$ 10,00	R\$ 30,00	R\$ 25,00
Representatividade por tipo de estampa	30,00%	25,00%	20,00%	25,00%

Fonte: Autoria própria (2022).

Sabe-se que nas compras online, um atrativo muito grande utilizado pelas empresas são os descontos e benefícios aos clientes. Desta forma, a empresa planeja utilizar estratégias de descontos e conta que até 40% de suas vendas terão descontos de 10%, de modo a distribuir de acordo com estratégias que tiverem melhores resultados como frete grátis, vouchers e campanhas promocionais.

Considerando a representatividade de vendas esperada para cada tipo de produto vendido e a média dos tamanhos de estampa, tem-se um preço médio de item vendido de R\$117,54 em 60% das vendas, e o valor promocional médio de R\$ 105,79.

- **Praça:**

A rede de clientes será composta pelos clientes da loja física e clientes do e-commerce. Para se atingir os clientes na loja, a empresa aposta em marketing direcionado a influenciadores regionais e uma boa experiência do usuário na loja, que

será imersiva de modo a proporcionar uma experiência que estimule os sentidos, por meio de experiência visual (cores, temática da loja, televisão), auditiva (música ambiente) e olfativa (loja com cheiro característico e produtos também serão enviados perfumados).

No ambiente virtual, a empresa estará presente nas principais redes sociais utilizadas, pretendendo criar ações específicas para cada plataforma, sendo elas Youtube e Google Search, Facebook ads (Instagram e Facebook) e Tiktok. A marca criará conteúdos por meio da criação de histories, conteúdos de *time-line* (*posts* de imagem e vídeo), e-mail marketing e campanhas publicitárias para investimento em marketing pago.

- **Promoção**

Pretende-se distribuir os investimentos em tráfego pago entre as plataformas citadas acima com o objetivo de identificar quais trazem mais retorno e assim otimizar a distribuição do investimento da forma mais adequada visando o máximo retorno. O valor a ser investido em tráfego pago, somado aos investimentos com influenciadores representarão uma parcela de 20% do todo o faturamento bruto projetado no primeiro ano, representando R\$ 24.189,66 por mês. No segundo ano, pretende-se já ter mais visibilidade e investir 15%, e nos anos seguintes 10% do faturamento, de modo que no último ano projeta-se um investimento mensal de R\$ 34.268,68 em marketing pago.

4.7.1 Projeção de Vendas

Considerou-se a premissas de que no primeiro ano a empresa irá iniciar suas atividades com 40% de sua capacidade operacional total (baseada na capacidade da impressora) e está disposta a investir R\$ 22,57 em marketing por cada venda realizada, representando 20% de seu faturamento.

O faturamento demonstrado a receita gerada considerando que 40% dos itens vendidos que terão o desconto de 10% para as campanhas promocionais da marca. A tabela 11 apresenta a projeção estimada de produtos vendidos e o valor de faturamento proveniente do aumento das vendas:

Tabela 11 - Projeção de vendas - quantidade e faturamento

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
% capacidade de impressão (8h)	40,00%	46,00%	52,90%	60,84%	69,96%
Peças / Dia	68	78	90	104	119
Peças / Ano	17.150	19.722	22.681	26.083	29.995
Faturamento Bruto	R\$ 1.935.172,49	R\$ 2.225.448,37	R\$ 2.559.265,62	R\$ 2.943.155,47	R\$ 3.384.628,79
Marketing pago e parcerias	R\$ 387.034,50	R\$ 333.817,26	R\$ 255.926,56	R\$ 294.315,55	R\$ 338.462,88
% faturamento investido em marketing	20%	15%	10%	10%	10%

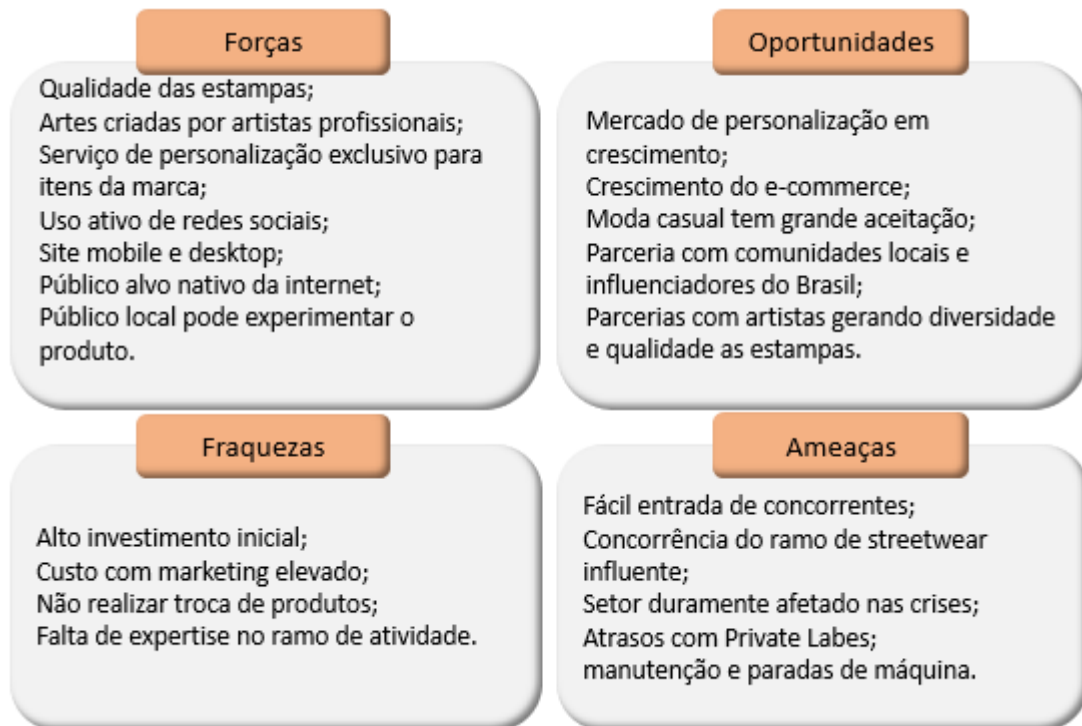
Fonte: Autoria própria (2022).

A premissa desta projeção levou em consideração que a empresa apresentará uma taxa de crescimento anual de 15%, partindo no primeiro ano com uma ocupação média de sua capacidade produtiva em 40%. Este cenário, tendo como base trabalhos correlatos pode ser considerado como realista, e possível de se realizar, visto que a empresa investirá uma grande parcela de seu faturamento com marketing, especialmente em seus primeiros 2 anos de atividade.

4.8 Estratégia de crescimento

A NCC é uma empresa que levará inovação ao mercado consumidor de moda. A empresa tem por objetivo superar o primeiro milhão de faturamento já no primeiro ano, o que exigirá um grande esforço de reconhecimento de marca e fidelização de clientes. A empresa tem o objetivo de alavancar seu faturamento de R\$ 1.935.172,49 milhões no primeiro ano para R\$ 3.384.628,79 milhões no último ano de planejamento deste plano de negócios. As estratégias para sustentar o crescimento consistente e atingir tais metas foi elaborado a partir dos dados levantados na análise S.W.O.T. apresentada abaixo na figura 14:

Figura 14 – Análise S.W.O.T



Fonte: Autoria própria (2022).

A NCC buscará maximizar os seus pontos fortes, e explorar as oportunidades existentes no mercado, e ao mesmo tempo diminuir as ameaças presentes e futuras, consolidando a empresa em seu mercado de atuação e fidelizando seus clientes pela qualidade dos produtos e a experiência de compra oferecida. A estratégica adotada terá como premissa as seguintes ações-chave, que trarão retorno à empresa:

1. Publicidade: As ações executadas terão como objetivo a rápida captação de clientes, proporcionando sua consolidação e fixação da marca para ser referência no segmento de moda personalizável. A marca pretende criar uma rede de relacionamento com os consumidores através das redes sociais, reforçar o status de exclusividade e posicionar o produto adequadamente no contexto de uso dos clientes.

2. Estrutura operacional: Pretende-se utilizar de estrutura operacional física mínima para otimizar os custos das operações da empresa. Apesar de não ser o foco das vendas da empresa, a loja física a ser montada aproveita a estrutura alugada para as operações da empresa e proporciona mais credibilidade e interação com o público. Além disto, a terceirização da criação de artes e da confecção de roupas é a principal estratégia utilizada para diminuir os riscos de qualidade e falta de expertise no ramo.

3. Exclusividade/Diferenciação: A estratégia de diferenciação do produto e

fixação da marca que não imprimirá imagens não criadas pela empresa, será o diferencial da empresa. No ramo a tecnologia de impressão e a plataforma proposta já são utilizadas por alguns concorrentes, portanto copiar a estrutura de negócio poderia ser fácil, porém o conceito da marca e o status construído por ela, serão únicas até então.

4.9 Finanças

Neste tópico será apresentada a análise financeira do empreendimento, composta pela apresentação dos investimentos necessários, a composição dos custos e despesas, e as projeções de receita e resultados operacionais. Após apresentadas as projeções, será feita a análise de viabilidade econômica e financeira.

4.9.1 Plano de investimento

Para iniciar as operações, a empresa necessita de uma série de bens que serão utilizados para processos e estrutura do local. O investimento inicial é composto pelos bens de ativo fixo, investimentos pré-operacionais e o capital de giro.

Quanto ao investimento inicial para os ativos fixos, na tabela 12 são apresentados os itens necessários no primeiro ano da empresa:

Tabela 12 - Investimento em ativos fixos

Item	Equipamentos	Quantidade	Valor unitário (R\$)	Subtotal (R\$)
1	Impressora DTF	1	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
2	Ford Fiesta sedan 2012	1	R\$ 33.000,00	R\$ 33.000,00
3	Prensa térmica	1	R\$ 2.100,00	R\$ 2.100,00
4	Estante estoque	6	R\$ 260,00	R\$ 1.560,00
5	Mesa e cadeira escritório	1	R\$ 550,00	R\$ 550,00
6	Arquivo escritório	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
7	Ar-condicionado 12000 BTU	3	R\$ 2.200,00	R\$ 6.600,00
8	Iphone 13	1	R\$ 4.799,00	R\$ 4.799,00
9	Tablet	2	R\$ 1.300,00	R\$ 2.600,00
10	Computador básico	1	R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
11	Computador desempenho	2	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00
12	bancada e banquetas produção	2	R\$ 730,00	R\$ 1.460,00
13	Bancos descanso	2	R\$ 450,00	R\$ 900,00
14	Ferro passar	1	R\$ 120,00	R\$ 120,00
15	Impressora A4	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00
16	Impressora térmica etiquetas	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
17	Provadores, manequins e araras	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
18	Televisão <i>smart</i> 32' e som	1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
19	Balcão loja e cadeira	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Subtotal				R\$ 113.189,00

Fonte: Autoria própria (2022).

Além dos investimentos fixos, são necessários outros investimentos iniciais que não são referentes a estrutura de ativos, mas que compreendem o custo das ações necessárias para a empresa iniciar suas atividades. São apontados na tabela 13:

Tabela 13: Investimentos pré-operacionais

Item	Descrição	Valor unitário (R\$)
1	Registro de marca INPI	R\$ 355,00
2	Registro da empresa	R\$ 1.500,00
3	Criação de identidade visual	R\$ 1.000,00
4	Campanha mkt pré-vendas	R\$ 32.252,87
5	Reforma Estrutura Loja	R\$ 10.000,00
6	Construção do site	R\$ 6.000,00
Subtotal		R\$ 51.107,87

Fonte: Autoria própria (2022).

O capital de giro estimado para o início das atividades teve como critério para seu cálculo, suprir todas as necessidades do negócio durante o período entre as

vendas realizadas e o recebimento dos pagamentos, que serão recebidos no prazo de 30 dias (prazo para recebimentos das vendas online com taxa mínima de 3,99%). Este prazo de recebimento pode ser adiantado, porém implica em taxas maiores.

Para as simulações do plano econômico e operacional, foi assumida a premissa de que a empresa terá uma demanda linear de produtos devido a eles serem feitos sob medida e terem fila de espera em períodos de maior demanda. Desta forma, para cálculo do Capital de Giro da empresa apresentado na tabela 14, foi considerado um investimento em estoque suficiente para atender a demanda de 3 meses de operação com base na média de demanda mensal (este período compreende o tempo necessário para o recebimento das contas do primeiro mês – que entrarão no fim do segundo mês e o tempo para chegada dos produtos), e o valor necessário para pagar todas as despesas mensais dos dois primeiros meses, que são descritas na tabela 18 da composição de custos e despesas. Abaixo na tabela 14 é apontada a descrição do capital de giro:

Tabela 14 - Capital de giro

Item	Espécie	Subtotal (R\$)
1	Estoque	R\$ 212.168,64
2	Despesas Adm. Comer. Op.	R\$ 119.582,87
Subtotal		R\$ 331.751,52

Fonte: Autoria própria (2022).

Desta forma, após a estimativa de todos os investimentos citados anteriormente, é possível calcular o investimento inicial total, que deve suprir toda a necessidade de capital para o início das operações, apresentada na tabela 15:

Tabela 15 - Investimento inicial total

Item	Espécie	Subtotal (R\$)
1	Investimento em equipamentos e mobília	R\$ 113.189,00
2	Investimentos pré-operacionais	R\$ 51.107,87
3	Capital de Giro	R\$ 331.751,52
Subtotal		R\$ 496.048,39

Fonte: Autoria própria (2022).

4.9.2 Composição de custos e despesas

Neste tópico serão apresentados os custos de produção dos produtos e as

projeções de despesas operacionais ao longo dos 5 anos de planejamento. Dado o fato de que empresa irá terceirizar a produção das camisetas, ela só irá pagar um valor adicional na compra dos itens pela costura das etiquetas, os demais custos de produção diretos são somente o custo das estampas e das embalagens.

Abaixo na tabela 16 é apresentada a composição do custo unitário de das roupas da marca. O detalhamento do cálculo do custo médio das estampas encontra-se no Anexo B, onde foi levado em consideração o tamanho de cada estampa e projeção de demanda médio por cada tipo de estampa. Além da estampa, foi acrescentado no valor das camisetas, um custo estimado de R\$ 1,00 por peça com frete, o custo das etiquetas e da embalagem.

Tabela 16 – Detalhamento dos custos por produto

Custos	Camiseta classic	Camiseta Street	Camiseta Oversized	Corta-ventos	Moletom	Regata	Cropped
Camiseta	R\$ 25,20	R\$ 32,90	R\$ 35,90	R\$ 84,90	R\$ 85,90	R\$ 19,00	R\$ 23,00
Estampa (custo médio)	R\$ 7,94	R\$ 7,94	R\$ 7,94	R\$ 7,94	R\$ 7,94	R\$ 7,94	R\$ 7,94
Embalagem etiquetas internas+ externas	R\$ 2,80	R\$ 2,80	R\$ 2,80	R\$ 2,80	R\$ 2,80	R\$ 2,80	R\$ 2,80
	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00
Soma custo unitário	R\$ 36,94	R\$ 44,64	R\$ 47,64	R\$ 96,64	R\$ 97,64	R\$ 30,74	R\$ 34,74

Fonte: Autoria própria (2022).

Para iniciar o cálculo das despesas mensais, iniciaremos sua composição pelo plano de salários, que foi calculado com base na tributação para as empresas optante pelo simples nacional, que são apresentados abaixo na tabela 17:

Tabela 17 - Composição dos salários e despesa final mensal

		Operador	Analista Comercial	Estagiário	Coordenador de marketing
Contribuição	%	R\$ 1.400,00	R\$ 1.800,00	R\$ 800,00	R\$ 3.800,00
Vale Alimentação 13º	8,33%	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Férias	11,11%	R\$ 116,62	R\$ 149,94	-	R\$ 316,54
FGTS	8%	R\$ 155,54	R\$ 199,98	-	R\$ 422,18
FGTS/Provisão de multa para rescisão	3%	R\$ 112,00	R\$ 144,00	-	R\$ 304,00
Previdenciário	2,18%	R\$ 44,80	R\$ 57,60	-	R\$ 121,60
Vale transporte (-6%)	-	R\$ 30,52	R\$ 39,24	-	R\$ 82,84
		R\$ 157,92	R\$ 157,92	R\$ 168,00	R\$ 157,92
Total mês		R\$ 2.317,40	R\$ 2.848,68	R\$ 1.268,00	R\$ 5.505,08
Total Ano		R\$ 27.808,80	R\$ 34.184,16	R\$ 15.216,00	R\$ 66.060,96

Fonte: Autoria própria (2022).

Como incentivo pelo crescimento da empresa, o salário do coordenador de marketing terá reajuste de 10% a cada ano, projetando assim um salário mensal no quinto ano de R\$ 5.563,58, a pró-labore seguirá o mesmo padrão de crescimento.

As demais despesas mensais foram agrupadas nas categorias de despesas operacionais (estrutura, materiais de apoio, programas e assinaturas), despesas administrativas (contabilidade e salários) e comerciais (taxa da empresa de processamento de pagamentos e investimentos em marketing pago).

A tabela 18 demonstra a projeção final das despesas para cada ano. Como informação complementar desta tabela, o detalhamento das despesas mensais com sistemas e programas, e a estimativa de despesas anuais com carro e maquinário, podem ser encontrados no Anexo C.

Tabela 18: Projeção das despesas Administrativas, Comerciais e operacionais

Descrição	Valor Mensal	Total 1º Ano	Total 2º Ano	Total 3º Ano	Total 4º Ano	Total 5º Ano
Despesas Operacionais						
Água	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Energia	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.920,00	R\$ 8.712,00	R\$ 9.583,20	R\$ 10.541,52
Aluguel	R\$ 2.500,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Internet	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Materiais de escritório	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00
Limpeza e higiene	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.320,00	R\$ 1.452,00	R\$ 1.597,20	R\$ 1.756,92
Perfume p/ produtos e ambiente	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.320,00	R\$ 1.452,00	R\$ 1.597,20	R\$ 1.756,92
Licenças e programas	R\$ 577,40	R\$ 6.928,80	R\$ 6.928,80	R\$ 6.928,80	R\$ 6.928,80	R\$ 6.928,80
Novas aquisições equipamentos	-	-	R\$ 2.800,00	R\$ 5.280,00	R\$ 0,00	R\$ 1.580,00
Depreciação	R\$ 1.112,57	R\$ 13.350,80	R\$ 13.630,80	R\$ 14.158,80	R\$ 14.686,80	R\$ 15.372,80
Gasolina	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.200,00
Despesas carro e maquinário	R\$ 541,67	R\$ 6.500,00	R\$ 6.500,00	R\$ 6.500,00	R\$ 6.500,00	R\$ 6.500,00
Despesas Administrativas						
Despesas com Contador	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 13.200,00	R\$ 14.520,00	R\$ 15.972,00	R\$ 17.569,20
Despesas com Designer	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 13.200,00	R\$ 14.520,00	R\$ 15.972,00	R\$ 17.569,20
Despesas com Pessoal	R\$ 7.822,48	R\$ 93.869,76	R\$ 162.468,82	R\$ 184.951,52	R\$ 192.944,90	R\$ 201.737,61
Ensaio fotográficos	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
Pró-labore	R\$ 4.500,00	R\$ 54.000,00	R\$ 59.400,00	R\$ 65.340,00	R\$ 71.874,00	R\$ 79.061,40
Despesas Comerciais						
Taxa pagamentos	R\$ 6.434,45	R\$ 77.213,38	R\$ 88.795,39	R\$ 102.114,70	R\$ 117.431,90	R\$ 135.046,69
Marketing pago e parcerias	R\$ 32.252,87	R\$ 387.034,50	R\$ 333.817,26	R\$ 255.926,56	R\$ 294.315,55	R\$ 338.462,88
Subtotal	R\$ 59.791,44	R\$ 717.497,24	R\$ 756.301,06	R\$ 726.856,38	R\$ 794.403,55	R\$ 878.883,94

Fonte: Autoria própria (2022).

Da mesma forma que o número de funcionários irá aumentar conforme as vendas da marca aumentarem, a estrutura também precisará ampliar. Na tabela 17 apresentada acima, a linha “Novas aquisições de equipamentos” compreende a compra de novos materiais necessários para a expansão da empresa, a tabela 18 abaixo mostra as necessidades adicionais de equipamento com a descrição da quantidade e valor.

Tabela 19: Necessidade de incremento em mobília e equipamentos

Necessidade de incremento	Valor	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Computador básico	R\$ 2.800,00	1	1	0	
Bancada e cadeiras produção	R\$ 730,00		1		1
Mesa e cadeira escritório	R\$ 550,00		1	0	
Estante estoque	R\$ 350,00		2	0	1
Arquivo escritório	R\$ 500,00		1		1
Despesa total		R\$ 2.800,00	R\$ 5.280,00	R\$ 0,00	R\$ 1.580,00
Depreciação itens acrescentados		R\$ 280,00	R\$ 808,00	R\$ 808,00	R\$ 966,00

Fonte: Autoria própria (2022).

Para calcular as despesas provenientes da depreciação, considerou-se para os móveis, veículos e máquinas, uma taxa de 10% de depreciação, já aos equipamentos e eletrônicos, foi considerada uma taxa de 20%. Deste modo, estima-se uma despesa R\$ 1.112,57 por mês em depreciação, resultando em um valor residual de R\$ 53.233,00 no fim dos cinco anos de planejamento (incluindo o valor residual dos itens a serem comprados nos anos posteriores, mencionados na tabela 19).

4.9.3 Elaboração de demonstrativos financeiros

Após apresentadas as projeções de vendas, a formação do preço e composição de custos, assim como as projeções das despesas anuais, abaixo é apresentada a projeção do resultado do exercício da empresa para os cinco primeiros anos de operação da empresa, ilustrada na figura 15:

Figura 15 - Demonstrativo de resultados de exercício 5 primeiros anos

Informações Principais						
Investimento Inicial	R\$ 496.048,39					
Taxa mínima de atratividade	12,35%					
QUANTIDADE DE PRODUÇÃO INSTALADA ANUAL	42.875					
Preço unitário médio	R\$ 112,84					
Custo unitário médio	R\$ 49,49					
Valor residual	R\$ 53.233,00					

		TIPO DE TRIBUTAÇÃO DE IMPOSTO			
		INDÚSTRIA			

Estimativas	Ano 01	Ano 02	Ano 03	Ano 04	Ano 05
Eficiência produtiva	40,00%	46,00%	52,90%	60,84%	69,96%
Capacidade de produção utilizada	17.150	19.722	22.681	26.083	29.995

RECEITA OPERACIONAL BRUTA (ROB)	1.935.172,49	2.225.448,37	2.559.265,62	2.943.155,47	3.384.628,79
Alíquota	14,70%	14,70%	14,70%	14,70%	14,70%
(alíquota x receita bruta)	R\$284.470,36	R\$327.140,91	R\$376.212,05	R\$432.643,85	R\$497.540,43
(valor a deduzir)	R\$85.500,00	R\$85.500,00	R\$85.500,00	R\$85.500,00	R\$85.500,00
- Impostos	R\$ 198.970,36	R\$ 241.640,91	R\$ 290.712,05	R\$ 347.143,85	R\$ 412.040,43
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (ROL)	1.736.202,14	1.983.807,46	2.268.553,58	2.596.011,61	2.972.588,36
(-) CUSTO DO PRODUTO VENDIDO (CPV)	848.674,57	975.975,76	1.122.372,12	1.290.727,94	1.484.337,13
LUCRO BRUTO (LB)	887.527,57	1.007.831,70	1.146.181,46	1.305.283,68	1.488.251,23
DESPESAS OP-ADM-COM	717.497,24	756.301,06	727.136,38	794.963,55	879.723,94
Lucro líquido	170.030,33	251.530,64	419.045,08	510.320,13	608.527,29
+ Depreciação	13.350,80	13.630,80	14.438,80	15.246,80	16.212,80
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO FCL	183.381,13	265.161,44	433.483,88	525.566,93	677.973,09

Fonte: Autoria própria (2022).

4.9.4 Análise de viabilidade

Com base na apresentação dos resultados de exercício, foi feita a análise de viabilidade econômica e financeira do investimento, que para este trabalho foram utilizados dos indicadores de: lucratividade, rentabilidade, Receita de equilíbrio, Grau de comprometimento de receita (GCR), valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e os métodos de *payback* simples e descontado. Um resumo destes indicadores é apresentado abaixo na figura 16:

Figura 16 - Indicadores de desempenho econômico e financeiro

Lucratividade %	8,8%	11,3%	16,4%	17,3%	18,0%
Rentabilidade %	34,3%	50,7%	84,5%	102,9%	122,7%
Receita de equilíbrio	1.446.415,55	1.577.301,75	1.651.831,38	1.860.441,58	2.108.270,00
Grau de comprometimento de receita	83,31%	79,51%	72,81%	71,67%	70,92%

VPL	R\$891.525,16
TIR	56,76%
PAYBACK	2 anos 1 meses 11 dias.
PAYBACK DESCONTADO	2 anos 4 meses 19 dias.

Fonte: Autoria própria (2022).

A lucratividade média do empreendimento foi de 14,4%, o que mostra que o

empreendimento tem um nível percentual de lucro próximo do resultado das confecções de moda mais lucrativas da Bolsa de Valores Brasileira em 2022. Já a remuneração sobre o capital investido (rentabilidade) vai de 34,3% no primeiro ano para 127,7% no quinto ano de projeção.

Ao analisar a receita de equilíbrio e o Grau de comprometimento de receita, é possível perceber que no primeiro ano a empresa terá um desafio maior para sair entrar na “zona de lucratividade”, ou seja, o nível de faturamento no qual a partir dele a empresa começa a ter lucros, porém, ainda assim pretende faturar um montante de 33,7% a mais do que os R\$ 1.446.415,55 necessários para atingir o ponto de equilíbrio. O grau de comprometimento de receita projeta diminuir, passando de 83,31% no primeiro ano, para 70,92% no quinto ano de operação.

O Valor presente líquido (VPL) se mostrou viável, uma vez que apresentou para o período de cinco anos um valor de R\$891.525,16, utilizando como TMA a taxa de desconto do juros cobrado pelo financiamento do BNDES, 12,35% a.a.

A taxa interna de retorno (TIR) do empreendimento é de 56,76%, valor superior a TMA, tornando o projeto viável e atrativo para investimento.

O prazo de retorno do investimento, demonstra que o tempo necessário para a recuperação do capital inicialmente investido será de 2 anos, 1 mês e 11 dias. Se considerada a taxa de juros do financiamento, o prazo para quitar o financiamento seria de 2 anos, 4 meses e 19 dias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para empreender de maneira mais segura, a elaboração de um plano de negócio se mostra como uma das mais importantes ferramentas para que seja possível realizar a análise da viabilidade de um empreendimento, permitindo uma visão completa da empresa e os diversos aspectos que a cercam.

Este trabalho foi inicialmente elaborado por conta da carência existente de empresas que dão liberdade artística para seus clientes, que levam sua identidade, mas querem que o cliente participe do processo de criação. Desta forma, o projeto aqui desenvolvido teve como finalidade analisar a viabilidade econômica e financeira deste empreendimento.

Para criação desta nova marca de roupas, que tem uma estratégia de produto diferenciada dentro de seu nicho de mercado, é necessário bastante dedicação e clareza no processo de construção e fixação da marca, de modo que uma boa divulgação dos produtos, a interação com os clientes e o cumprimento das estratégias são fundamentais para sustentar o crescimento da marca.

De acordo com o problema levantado no trabalho e a proposta de negócio apresentada, é possível perceber a viabilidade do negócio e afirmar isto através dos indicadores apresentados, que no primeiro ano projeta um grau de comprometimento de receita levemente alto, devido aos esforços de reconhecimento de marca, e se mostra mais rentável ao passar dos anos, quando se projeta uma consolidação da empresa no mercado, estimando-se uma necessidade menor de investimentos em marketing.

Para trabalhos futuros, recomenda-se

- Elaborar um detalhamento do fluxo de caixa: incluir o pagamento das taxas de financiamento e montar projeções mensais do resultado financeiro.
- Aplicação de pesquisa de mercado: é importante para validar a proposta da empresa e o perfil do público alvo antes da abertura da empresa.
- Verificar custos para comprar fazer a confecção: Como o CEO não tem experiência com este tipo de processo, optou-se por terceirizar esta atividade, porém pode ser mais lucrativo agregar esta atividade.

REFERÊNCIAS

ABIT. **Indústria têxtil e de confecção faturou R\$ 194 bilhões em 2021**. 2022. Disponível em: <<https://www.abit.org.br/noticias/industria-textil-e-de-confeccao-faturou-r-194-bilhoes-em-2021#:~:text=A%20indústria%20têxtil%20e%20de,roupas%20cresceu%2016%2C9%25>>. Acesso em: 12 ago. 2022.

BOZZI, Carolina; MONT'ALVÃO, C. **E-commerce de moda: uma reflexão sobre os cenários atuais e futuros**. In: Anais Do 13º Congresso Pesquisa & Desenvolvimento Em Design. 2019. p. 5126.

BERNARDI, Luiz A. **Manual de Plano de Negócios: Fundamentos, Processos e Estruturação, 2ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2014. 214 p.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: BOOKMAN EDITORA LTDA, 2019. E-book. ISBN 9788582605189. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605189/>. Acesso em: 15 out. 2022.

BLANK, Leland; TARQUIN, Anthony. **Engenharia Econômica**. São Paulo: Grupo A, 2010. E-book. ISBN 9788563308986. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563308986/>>. Acesso em: 02 out. 2022.

CAMPEOL, Felipe Fanton. **Estudo de viabilidade de implementação de e-commerce no setor de vestuário**. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/9972>>. Acesso em: 14 ago. 2022.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITKE, B. H. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, Larisse Évelyn Bispo de. **OpenWorks: desenvolvimento de um modelo de negócios para uma plataforma de serviços digitais**. 2022. 63 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências e Tecnologia - Negócios Tecnológicos) - Escola de Ciências e Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo - Dando Asas ao Espírito Empreendedor. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597028089. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597028089/>>. Acesso em: 08 out. 2022.

CNAE. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. Disponível em: <<https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?view=subclasse&tipo=cnae&versao=10&subclasse=1340501>>. Acesso em: 25 out. 2022.

CRUZ, Tadeu. **Processos Organizacionais e Métodos**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027488. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027488/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos** – Tradução da 11ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2014. E-book. ISBN 9788522116898. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522116898/>>. Acesso em: 13 nov. 2022.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora Cultura, 2006. 304 p.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo para visionários, desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. 2 Ed. São Paulo: Empreende, 2019. 258 p.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 8 Ed. São Paulo: Empreende, 2021. 288 p.

E-COMMERCE BRASIL. **E-COMMERCE BRASILEIRO CRESCE 27% E FATURA R\$ 161 BILHÕES EM 2021, REVELA NEOTRUST**. 2022. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/neotrust-e-commerce-fatura-2021>>. Acesso em: 06 set. 2022.

E-COMMERCE BRASIL. **SETOR DE MODA: O SORTIMENTO CERTO PARA O PÚBLICO IDEAL**. 2021. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/setor-de-moda-o-sortimento-certo-para-o-publico-ideal>>. Acesso em: 06 set. 2022.

EIMI. Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda. Brasil têxtil: **Highlights - Dados do Estudo do Mercado Potencial de Vestuário, Meias e Acessórios 2021**. São Paulo, IEMI, 2022.

FERREIRA, Kamilla Fernandes; ALMEIDA, Paulo Roberto Vieira. **O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO MERCADO DA MODA**. Revista Acadêmica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Evangélica de Goiás-UniEVANGÉLICA, v. 1, n. 2, 2019.

FESPA BRASIL. **Previsão do mercado de impressão de camisetas personalizadas alcança US\$ 7,57 bilhões em 2028**. 2022. Disponível em: <<https://www.fespabrasil.com.br/pt/noticias/previsao-do-mercado-de-impressao-de-camisetas-personalizadas-alcanca-us-7-57-bilhoes-em-2028#:~:text=O%20mercado%20global%20de%20impress%C3%A3o,pesquisa%20de%20mercado%20ResearchAndMarkets.com>>. Acesso em: 15 set. 2022.

FUNDAMENTUS. 2022. Disponível em: <<https://www.fundamentus.com.br/>>. Acesso em: 15 out. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. Ed.4. São Paulo: Atlas,

2002. 171 p.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 12ª Edição São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 802 p.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo. Porto Alegre (RS): AMGH EDITORA LTDA, 2014. E-book. ISBN 9788580553338. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553338/>>. Acesso em: 13 set. 2022.**

HOJI, Masakazu. **Gestão Financeira Econômica**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597019292. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019292/>. Acesso em: 08 out. 2022.

INFOMONEY. **Classes D e E continuarão a ser mais da metade da população até 2024**, projeta consultoria. Disponível em: <

JETECOMMERCE. **Loja Virtual: O que compõe a estrutura ideal desse negócio?** 2022. Disponível em: <<https://jetecommerce.com.br/blog/loja-virtual/>>. Acesso em 16. out 2022.

JR., Arthur A T.; III, A. J S.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. São Paulo (SP): McGraw-Hill, 2008. E-book. ISBN 9788580550054. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550054/>>. Acesso em: 16 out. 2022.

KOTLER, Philip. **Marketing Para O Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercado**. Rio de Janeiro (RJ). Editora Alta Books, 2021. E-book. ISBN

9786555202458. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202458/>. Acesso em: 10 out. 2022.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. 207 p.

LIGER, I. **Moda em 360 graus: matéria prima e produção para o mercado global**. São Paulo: Editora Senac, 2019. 284 p.

MARTINS, L. C. dos S. .; OLIVEIRA, P. A. B. de .; GOMES, T. A. .; PASCOAL, N. C. de C. B. .; CARVALHO, Ítalo B. de. **A indústria do vestuário no contexto dos negócios internacionais**. Revista de Casos e Consultoria, [S. l.], v. 11, n. 1, p. e1113, 2020. Disponível em:
<https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/20752>. Acesso em: 26 ago. 2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**, 8ª edição. Rio de Janeiro (RJ): Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597012460. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/>. Acesso em: 15 out. 2022.

MONEY TIMES. **Setor de moda aumenta número de vendas no e-commerce brasileiro**. 2021. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/setor-de-moda-aumenta-numero-de-vendas-no-e-commerce-brasileiro/>. Acesso em: 06 set. 2022.

OECD. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª ed. Brasil: FINEP, 2005.

PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **Metodologia do trabalho científico**. Ed.2. Rio Grande do Sul (RS), 2013. Disponível em:
<https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho->

cientifico---2-edicao>. Acesso em: 20 ago. 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Ed. 3. São Paulo (SP): atlas, 2012. 334 p.

REINARTZ, Werner; IMSCHLOSS, Monika. **From Point of Sale to Point of Need: How Digital Technology Is Transforming Retailing**. 2017. GfK Marketing Intelligence Review. 9. 10.1515/gfkmir-2017-0007.

RESULTADOS DIGITAIS (2022). **Ranking: as redes sociais mais usadas no Brasil e no mundo em 2022**, com insights e materiais. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>>. Acesso em: 20 set. 2022.

RESULTADOS DIGITAIS (2022). **Estudos no Brasil e no mundo apontam para o crescimento do investimento em Marketing Digital**. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/plano-de-investimento-em-marketing/>>. Acesso em 24 set. 2022.

RETAILX (2022). **Latin America 2022 Ecommerce Region Report**. Disponível em: <<https://internetretailing.net/reports/retailx-country-reports/latin-america-2022/>>. Acesso em 08 out. 2022.

ROSA, L. S. OLIVEIRA, A. PESCADOR, L. **Empreendedorismo na moda: o papel do freelancer como agente de inovação**. 2020. 14 f. Dissertação (Trabalho de Conclusão de Curso em Tecnologia em Design de Moda) - Instituto Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1649>>. Acesso em: 23 set. 2022.

SEBRAE. **Qual é a sua moda?** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/valorizeoportunonegocio/conteudos/qual-e-a-sua-moda,21af103bc7d1b610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 05

out. 2022.

SERASA EXPERIAN. **Indicadores econômicos**. 2022. Disponível em:
< <https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/indicadores-economicos/>>.
Acesso em: 12 ago. 2022.

SIDRA. **Pesquisa Mensal de Comércio**, Tabela 8187 - Índice e variação da receita nominal e do volume de vendas no comércio varejista, por atividades (2014 = 100). Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/8187>>. Acesso em: 02 out. 2022.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **DECISÕES FINANCEIRAS E ANÁLISE DE INVESTIMENTOS: Fundamentos, Técnicas e Aplicações**. São Paulo (SP): 6. ed. Grupo GEN, 2008. E-book. ISBN 9788597023466. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597023466/>>. Acesso em: 04 out. 2022.

SPINELLI, Caio Henrique Pedrassolli; SOTTO, Eder Carlos Salazar. **WOOCOMMERCE E OUTROS PLUG-INS PARA WORDPRESS QUE AUXILIAM COMERCIANTES A SE TORNAREM DIGITAIS**. Revista Interface Tecnológica, v. 18, n. 2, p. 342-354, 2021.

SORDI, José Osvaldo D. **Gestão de Processos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547223090. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547223090/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

Toulouse Comunicação (2021). **Quanto investir em marketing para sua empresa ter resultados?** Disponível em: <<https://toulousecomunicacao.com.br/quanto-investir-em-marketing-para-sua-empresa-ter-resultados/>>. Acesso em 24 set. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 96 p.

WIX. **Os elementos essenciais para a estrutura de um site.** 2022. Disponível em: <<https://pt.wix.com/blog/2022/02/elementos-estrutura-de-um-site>>. Acesso em 16. out 2022.

APÊNDICE A – Tempo estimado por operação

Processo prensa térmica (estampagem)	
Tempo médio da op. 1 lado (min)	1,5
Tempo médio da op. 2 lados (min)	3,0
Tempo médio de acordo (geral)	2,18
Cap. estampas /dia por prensa	220
Passar e embalar	
Tempo médio por peça	1,5
Cap. expedição /dia por operador	320
Prensa (estampagem) + embrulho, cap. por operador	
Tempo da média operação (min)	3,68
Camisetas por operador/dia	130
Tempo médio outras operações	
Aprovar pedido e imprimir (min)	2,0
Despachar (min)	1,0
Tempo médio atendimento presencial (min)	15,0

APÊNDICE B – Cálculo custo e preço por tamanho de estampa

	1 lado (G)	1 lado (P)	2 lados (G, G)	2 lados (P, G)
Área (m2)	0,098	0,016	0,196	0,114
Custo de impressão	R\$ 7,71	R\$ 1,23	R\$ 15,43	R\$ 8,94
Valor estampa	R\$ 20,00	R\$ 10,00	R\$ 30,00	R\$ 25,00
Representatividade (no tipo de item)	30,00%	25,00%	20,00%	25,00%
Custo médio por metro quadrado	R\$ 78,72			
Custo médio por estampa	R\$ 7,94			
Preço médio por estampa	R\$ 20,75			

APÊNDICE C – Gastos mensais e anuais com sistemas, programas e manutenções

Despesas mensais com sistemas e programas	
Banco de imagens	R\$ 125,00
Adobe Photoshop	R\$ 100,00
Licença office	R\$ 37,50
Antivírus	R\$ 30,00
E-mail marketing	R\$ 55,00
Manutenção do site	R\$ 200,00
Plugin personalização	R\$ 29,90
Despesas anuais com carro e maquinário	
IPVA	R\$ 1.000,00
Seguro	R\$ 2.000,00
Manutenção impressoras	R\$ 1.500,00
Manutenção carro	R\$ 2.000,00