

EDUARDO VILLAÇA NETO

PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA EMPRESA DE CAMISETAS

São Paulo

2019

EDUARDO VILLAÇA NETO

PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA EMPRESA DE CAMISETAS

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

São Paulo

2019

EDUARDO VILLAÇA NETO

PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA EMPRESA DE CAMISETAS

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Euzébio
Hernandez

São Paulo

2019

Catalogação-na-publicação

Neto, Eduardo

Plano de negócio para uma empresa de camisetas / E. Neto -- São Paulo,
2019.

126 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Plano de negócio 2.E-commerce 3.Indústria da moda I.Universidade de
São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram ao longo de minha vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Álvaro Euzébio Hernandez, responsável pela orientação e supervisão deste trabalho final. Os seus ensinamentos foram fundamentais para o desenvolvimento e conclusão do trabalho, e os mais diversos conhecimentos que obtive em sua convivência são extremamente valiosos.

Agradeço à minha família, namorada e amigos, que não apenas me apoiaram no desenvolvimento deste trabalho, como durante toda minha vida acadêmica. Todo o carinho que me deram foi vital para trilhar essa jornada.

Por fim, mas não menos importante, gostaria de agradecer por todas as amizades e aprendizados proporcionados pelo Centro Acadêmico de Engenharia de Produção (CAEP), entidade da qual tive o prazer de participar como colaborador.

RESUMO

Este trabalho apresenta a criação de um plano de negócios para a marca de camisetas Havi, com o objetivo de guiar as decisões de seus proprietários durante o processo de expansão da empresa. Para isso, o plano de negócios foi dividido entre as seguintes seções fundamentais: o conceito do negócio, mercado e competidores, equipe de gestão, estrutura e operação, *marketing* e vendas, análise estratégica, plano financeiro e sumário executivo. Os estudos realizados revelaram uma série de oportunidades para a empresa, que tem sua estratégia alinhada às tendências de mercado. O plano financeiro apresentou uma taxa interna de retorno de 76% e um período de *payback* de aproximadamente um ano e sete meses.

Palavras-chave: Plano de negócios. Indústria da moda. *E-commerce*.

ABSTRACT

This article presents the creation of a business plan for the t-shirts brand Havi with the purpose of guiding the decisions of its owners during the company's expansion process. In order to do that, the business plan was divided among the following fundamental sections: business concept, market and competitors, management team, structure and operation, marketing and sales, strategic analysis, financial plan and executive summary. The studies carried out revealed a number of opportunities for the company, which has its strategy aligned with market trends. The financial plan showed an internal rate of return of 76% and a payback period of approximately one year and seven months.

Keywords: Business plan. Fashion industry. E-commerce.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do processo empreendedor	28
Figura 2 - <i>Business Model Canvas</i>	32
Figura 3 - Comparativo entre Missão e Visão.....	35
Figura 4 - Matriz SWOT	37
Figura 5 - Seção "CONHEÇA NOSSOS ARTISTAS" do website.....	45
Figura 6 - Seção "PRODUTOS" do website	46
Figura 7 - <i>Banner</i> de divulgação de bazar	46
Figura 8 - SKUs da Havi.....	47
Figura 9 - <i>Business Model Canvas</i> da Havi	48
Figura 10 - Faturamento do <i>e-commerce</i> no Brasil	57
Figura 11 - Análise da concorrência.....	64
Figura 12 - Primeiros sócios da empresa	68
Figura 13 - Organograma da empresa.....	69
Figura 14 - Fluxograma do processo de produção das camisetas estampadas.....	71
Figura 15 - <i>Mockup</i> de camiseta estampada.....	72
Figura 16 - Tela de serigrafia da estampa "Mandala Humana"	73
Figura 17 - Embalagem customizada.....	75
Figura 18 - Carta de agradecimento.....	76
Figura 19 - Matriz SWOT da Havi	81
Figura 20 - Cronograma de ações.....	82
Figura 21 - Comentários dos entrevistados 1	105
Figura 22 - Comentários dos entrevistados 2	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composição dos tecidos das camisetas Havi.....	74
Tabela 2 - Custo unitário de uma camiseta Havi.....	76
Tabela 3 - Investimentos fixos	85
Tabela 4 - Capital de giro.....	85
Tabela 5 - Investimentos pré-operacionais	85
Tabela 6 - Investimento total.....	86
Tabela 7 - Projeção do crescimento do IPCA e do IGP-M	87
Tabela 8 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional para Comércio	87
Tabela 9 - Despesas operacionais.....	88
Tabela 10 - Projeção da DRE	89
Tabela 11 - Projeção do fluxo de caixa.....	89
Tabela 12 - Ponto de equilíbrio contábil.....	90
Tabela 13 - Diferentes cenários de <i>market share</i>	90
Tabela 14 - Lucro líquido em diferentes cenários	90
Tabela 15 - TIR em diferentes cenários.....	91
Tabela 16 - <i>Payback</i> em diferentes cenários.....	91
Tabela 17 - Ponto de equilíbrio em diferentes cenários.....	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Previsão de vendas global de vestuários e calçados	52
Gráfico 2 - Novas influências para as decisões de compra dos consumidores	53
Gráfico 3 - Crescimento global nas vendas <i>online</i> de vestuário e calçados.....	53
Gráfico 4 - Contribuição das empresas de moda para o lucro da indústria	54
Gráfico 5 - Crescimento global das categorias e segmentos do mercado da moda.....	55
Gráfico 6 - Perfil dos compradores segundo gênero e faixa etária.....	58
Gráfico 7 - Perfil dos compradores segundo classe social.....	58
Gráfico 8 - Perfil dos consumidores de moda segundo gênero	59
Gráfico 9 - Participação de categorias em volume de pedidos no <i>e-commerce</i> brasileiro	59
Gráfico 10 - Participação de categorias em volume financeiro no <i>e-commerce</i> brasileiro	60
Gráfico 11 - Dados de compra de vestuário.....	60
Gráfico 12 - Fatores de atração de consumidores para as lojas de moda	61
Gráfico 13 - Importância da marca na decisão de compra.....	62
Gráfico 14 - Artigos escolhidos pelos consumidores em sua última compra	62
Gráfico 15 - Canais de compra de roupas	63
Gráfico 16 - <i>Market share</i> da Havi.....	67
Gráfico 17 - Lucro líquido em diferentes cenários.....	91
Gráfico 18 - Gênero dos respondentes.....	108
Gráfico 19 - Idade dos respondentes.....	108
Gráfico 20 - Renda mensal dos respondentes	108
Gráfico 21 - Maiores dificuldades dos respondentes ao comprarem uma camiseta.....	109
Gráfico 22 - Respondentes que já compraram o produto	109
Gráfico 23 - Avaliações de aspectos do produto pelos respondentes.....	109

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Taxa interna de retorno (TIR)	40
Equação 2 - Ponto de equilíbrio contábil (PEC)	41
Equação 3 - Alíquota efetiva	87
Equação 4 - Tamanho de amostra para populações grandes.....	104
Equação 5 - Tamanho de amostra para populações pequenas	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SKU	<i>Stock Keeping Unit</i>
SWOT	<i>Strengths, Weakness, Opportunities and Threats</i>
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
TIR	Taxa Interna de Retorno
VPL	Valor Presente Líquido
PEC	Ponto de Equilíbrio Contábil
CAGR	<i>Compound Annual Growth Rate</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Softex	Sociedade Brasileira para Exportação de Software
OSCIP	Organização Social Civil de Interesse Público (OSCIP)
IBSS	Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI
IIBA	International Institute of Business Analysis
MGFI	McKinsey Global Fashion Index
APAC	Ásia-Pacífico
EMEA	Europa, Oriente Médio e África
EAU	Emirados Árabes Unidos
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
MEI	Microempreendedor Individual
PIB	Produto Interno Bruto
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
IGP-M	Índice Geral de Preços do Mercado
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
Selic	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
Bot	Robot

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	23
1.1 Contexto	23
1.2 Tema.....	23
1.3 Definição do problema.....	23
1.4 Objetivo	24
1.5 Estrutura do trabalho	24
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	27
2.1 Processo empreendedor	27
2.2 Plano de negócio.....	29
2.2.1 Plano estratégico	32
2.2.2 Plano financeiro	38
3 O PLANO DE NEGÓCIO	43
3.1 Método aplicado.....	43
3.2 Resultados obtidos.....	44
3.2.1 O conceito do negócio.....	44
3.2.2 Mercado e competidores	51
3.2.3 Equipe de gestão	67
3.2.4 Estrutura e operação.....	69
3.2.5 <i>Marketing</i> e vendas	74

3.2.6 Análise estratégica	79
3.2.7 Plano financeiro	84
3.2.8 Sumário executivo.....	93
4 CONCLUSÕES.....	97
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE A – PESQUISA DE MERCADO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE	103
APÊNDICE B – CÁLCULO DO CAPITAL DE GIRO	111
APÊNDICE C – OPÇÕES DE LOGO.....	113
APÊNDICE D – MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL	121

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

O desenvolvimento deste trabalho teve início no primeiro semestre do ano de 2018, quando cursei a disciplina “TF1” com orientação do professor André Fleury. Nessa ocasião, ainda havia dúvidas quanto ao tema do trabalho, que poderia ser relacionado ao meu estágio na empresa Facebook ou à marca de camisetas Havi (inicialmente, um empreendimento pessoal).

O tema foi apenas definido no curso da disciplina “TF2”, iniciada no segundo semestre de 2018, na qual recebi a orientação do professor Álvaro Euzébio Hernandez. Por questões de confidencialidade de dados, não foi possível escolher um tema ligado ao estágio, o que acabou me motivando a realizar um trabalho relacionado à Havi, empresa fundada por mim e dois amigos no ano de 2018.

1.2 Tema

O trabalho em questão foi realizado com base na empresa Havi, um *e-commerce* de camisetas unissex fundado por três sócios: Eduardo Villaça Neto (o autor), Rafael Haddad e Vitor Vassimon. A ideia de abrir a empresa surgiu no primeiro bimestre de 2016, mas ela só foi fundada no início de 2018, quando lançamos o *e-commerce* e fizemos um bazar de abertura da marca. Eduardo e Rafael se afastaram da empresa no início de 2019, e, com isso, Giuliana Rondon e Lucas Netto entraram na sociedade.

O nome Havi surgiu da junção dos sobrenomes de seus três criadores (a sílaba “HA” faz referência ao sobrenome Haddad, a sílaba “VI”, a Villaça, e as duas letras do meio, “AV”, lidas ao contrário, a Vassimon).

A marca ganha reconhecimento por meio das redes sociais (Facebook e Instagram) e é vendida pelo seu *e-commerce* (entregas feitas para todo o Brasil). Bazares informais também são organizados para a exposição e venda de produtos.

1.3 Definição do problema

No primeiro ano de operação da empresa, em 2018, pequenos investimentos foram realizados, e poucos recursos foram utilizados para se criar o produto da marca. A ideia era que, antes de serem feitos maiores investimentos na empresa, o produto pudesse ser validado

no mercado, além de coletar *feedbacks* para o seu progressivo aprimoramento. O que se iniciou como um *hobbie* acabou se tornando um negócio bem interessante, o que levou os seus sócios a cogitarem fazer maiores investimentos para sua expansão. Passado esse período inicial, em que foram absorvidos uma série de aprendizados, ainda não se tem claro um plano de expansão da empresa para os próximos anos.

1.4 Objetivo

Baseado no contexto apresentado, o trabalho tem como objetivo a formulação de um plano de negócio para guiar as decisões dos sócios da empresa para uma futura expansão, propiciando segurança para que se possa dar andamento ao processo de crescimento da mesma.

1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho em questão é dividido entre cinco capítulos e quatro apêndices, os quais são detalhados a seguir.

O capítulo 1, “INTRODUÇÃO”, além de apresentar o contexto de desenvolvimento do trabalho de formatura, faz uma breve descrição da empresa que é objeto de estudo do trabalho, apresentando o seu problema e a proposição de resolução do mesmo.

O capítulo 2, “REVISÃO DA LITERATURA”, apresenta o levantamento dos conteúdos de referências bibliográficas que foram utilizados como base para o desenvolvimento do trabalho.

O capítulo 3, “PLANO DE NEGÓCIO”, apresenta a aplicação do método escolhido para o desenvolvimento do plano de negócio, com o objetivo de resolução do problema apresentado no capítulo 1.

O capítulo 4, “CONCLUSÃO”, apresenta as conclusões tiradas a partir das informações coletadas no trabalho final. Com isso, o capítulo tem como uma de suas finalidades verificar se o trabalho cumpriu com o seu objetivo, o qual foi inicialmente apresentado e detalhado no capítulo 1.

O capítulo 5, “REFERÊNCIAS”, apresenta todas as referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento do trabalho final.

Os apêndices A, B, C e D servem de suporte para os conteúdos apresentados nos capítulos. O “APÊNDICE A – PESQUISA DE MERCADO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE” apresenta os resultados de pesquisa de mercado e satisfação do cliente conduzida pelo autor, o “APÊNDICE B – CAPITAL DE GIRO” apresenta os cálculos para o capital de giro da empresa. O “APÊNDICE C – OPÇÕES DE LOGO” apresenta todas as opções de logo desenvolvidas pelo *designer*. O “APÊNDICE D – MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL” apresenta o logo final da marca e ensina o uso correto do mesmo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Processo empreendedor

Os termos empreendedorismo, empreendedor e educação empreendedora foram introduzidos há não muito tempo na nossa sociedade e desde então passaram a compor nosso vocabulário cotidiano, sendo utilizados em artigos, revistas, vídeos, notícias. (LOPES, 2017)

Nesse contexto, diferentes definições surgiram para esses termos.

Para Schumpeter, o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios. No entanto, um empreendedor também pode inovar dentro de negócios existentes, sendo possível empreender mesmo dentro de empresas já constituídas. (DORNELAS, 2011)

Para Dornelas (2011), em qualquer definição de empreendedorismo, o empreendedor apresenta os seguintes aspectos: iniciativa para criar um novo negócio ou paixão pelo que faz, transforma o ambiente social e econômico onde vive, utilizando os recursos disponíveis de forma criativa, e aceita assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

O empreendedorismo, de acordo com o Parlamento e a Comissão Europeia (2005), se refere à habilidade de um indivíduo transformar ideias em ações. Para Stevenson (1983) e Stevenson e Jarillo (1991), o empreendedorismo é visto como uma busca de oportunidades que vai além dos recursos presentes controlados pelo indivíduo. (LOPES, 2017)

De acordo com Lopes (2017), o empreendedorismo pode se apresentar de diversas formas, sendo que essas, frequentemente, têm como objetivo o crescimento de um negócio ou organização. Entre essas possíveis formas, destaca-se: a reestruturação de negócios e empresas, a proposição de projetos, produtos ou novos negócios para uma organização existente, o início de um novo negócio ou empresa, a estruturação de um projeto ou negócio social, ou a estruturação de um negócio ou empresa a partir da universidade.

O momento atual pode ser chamado de era do empreendedorismo. Os empreendedores têm um papel fundamental na eliminação de barreiras comerciais, o que implica no encurtamento de distâncias e na globalização. Com isso, renovam-se os conceitos econômicos e criam-se novas relações de trabalho, quebrando-se paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. (DORNELAS, 2011)

No Brasil, o movimento empreendedor começou a se desenvolver com a criação de entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) na década de 1990. (DORNELAS, 2011)

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada nascida em 1972 que tem como objetivo promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte, ou seja, empreendimentos com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões. (SEBRAE, 2018)

A Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (Softex) é uma Organização Social Civil de Interesse Público (OSCIP) que surgiu no ano de 1996 e tem como objetivo o desenvolvimento de ações visando promover a melhoria da competitividade da Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI (IBSS), assim como a disponibilidade de recursos humanos qualificados, tanto em tecnologias como em negócios. (SOFTTEX, 2018)

De acordo com Dornelas (2011), o processo empreendedor pode ser dividido em 4 fases: 1. Identificar e avaliar a oportunidade; 2. Desenvolver o plano de negócios; 3. Determinar e captar os recursos necessários; e 4. Gerenciar a empresa criada.

Figura 1 - Fases do processo empreendedor



Fonte: Dornelas (2011)

O foco deste trabalho está na fase de desenvolvimento do plano de negócios, e por isso detalham-se nos próximos tópicos os conceitos compreendidos nessa etapa do processo empreendedor.

2.2 Plano de negócio

O plano de negócios é um documento que apresenta as características de um empreendimento e o modelo de negócios no qual ele se baseia. A sua estruturação implica em ações de aprendizagem e autoconhecimento, o que o torna fundamental para que o empreendedor consiga se situar no seu ambiente de negócios. (DORNELAS, 2011)

Ele apresenta a situação atual do negócio, a sua visão futura e os planos para se alcançar essa visão. (ABRAMS, 2005)

De acordo com McKeever (2011), o plano de negócios tem o intuito de descrever e analisar um empreendimento, apresentando projeções detalhadas sobre seu futuro. Um plano de negócios pode ser feito tanto com o intuito de iniciar um negócio como de expandi-lo, calculando-se o montante necessário para tal movimento.

Para Finch (2010), é muito importante o conhecimento do propósito do seu plano de negócios e a quem ele se direciona. Nesse sentido, deve-se ter em mente se o plano de negócios está sendo escrito para:

- Captar investimentos para uma nova ideia ou negócio existente?
- Vender um negócio?
- Entrar em uma *joint venture*?
- Assinar um contrato?
- Receber uma aprovação regulamentar?
- Ajudar no gerenciamento do próprio negócio?

Para McKeever (2011), há vários benefícios em se escrever um plano de negócios. Entre eles, destacam-se:

- Facilitar o ganho de investimentos, pois a grande maioria dos investidores solicita um plano de negócios antes de decidir se irá ou não investir na empresa.
- Auxiliar na decisão de continuar ou parar o negócio. O plano de negócios é muito importante para mostrar a saúde do empreendimento para os seus sócios. A partir dele, é possível entender como o dinheiro transita pelo negócio, quais são as suas forças e fraquezas, e quais as chances realistas dele dar certo.

- Permitir o aperfeiçoamento do conceito do negócio. O plano de negócios ajuda na compreensão das mudanças que devem ser realizadas no negócio para aumentar os seus lucros e alcançar os seus objetivos.
- Aumentar a probabilidade de sucesso. Investir em um negócio pode ser visto como uma aposta que pode dar certo ou errado, e escrever um plano de negócios diminui as probabilidades de fracasso.
- Ajudar os sócios a trilharem um caminho bem-sucedido. Um plano de negócios aponta um caminho para o futuro, o que torna a tomada de decisões mais fácil. Ele também permite uma visão de possíveis problemas futuros, possibilitando sua rápida resolução, ou mesmo que sejam evitados.

Dornelas (2011) também apresenta os benefícios de um plano de negócios, descrevendo-o como um documento que permite:

- Estabelecimento de diretrizes para a empresa.
- Gerenciamento eficaz da empresa, facilitando a tomada de decisões acertadas.
- Monitoramento do dia-a-dia da empresa, o que permite a tomada de ações corretivas quando necessário.
- Financiamento de terceiros para o desenvolvimento do negócio.
- Identificação de oportunidades que podem se transformar em vantagem competitiva em relação a outras empresas.
- Estabelecimento de uma comunicação interna eficiente e poder de convencimento de fornecedores.

De acordo com Abrams (2005), algumas ações podem arruinar um plano de negócios. São elas:

- Cometer erros básicos, como deixar de escrever informações chaves, ou obter informações básicas de forma errada.
- Subestimar os competidores. Não existe negócio em que eles não existam; por isso, uma vez que o conceito do negócio é estabelecido, é importante se fazer um levantamento dos potenciais competidores.
- Superestimar as vendas. Deve-se ser conservador e realista, considerando o quanto difícil é construir uma base de consumidores.

- Planejar mais de um negócio de uma vez. Mesmo que um negócio abra portas para diferentes ramos, é importante se concentrar em somente um deles por vez.
- Construir um plano de negócios sozinho. Alianças são importantes, principalmente com negócios já estabelecidos no mercado.
- Utilizar números “fantasmas”. Para se fazer projeções, é importante se basear em suposições que façam sentido e que os números utilizados sejam originados de fontes confiáveis.
- Não ser claro quanto à necessidade de recursos e fundos. A fim de não confundir potenciais investidores para o negócio, é importante que informações como quantidade de dinheiro e recursos necessária, a forma como você pretende utilizá-la e o montante de dinheiro com o qual você está contribuindo estejam o mais claras possíveis.
- Omitir uma saída. É importante para os potenciais investidores saber como eles podem recuperar o dinheiro investido.
- Mentir. Além de aumentar as chances do seu negócio fracassar, mentir também pode arruinar a sua reputação.

Para Abrams (2005), um plano de negócios deve ser dividido entre as seguintes seções sequenciais: sumário executivo, descrição da empresa, descrição do mercado-alvo, análise de competidores, plano de *marketing* e vendas, plano operacional, equipe de gestão, plano de desenvolvimento e finanças.

Para Ross (2000), o plano de negócios de um *e-commerce* deve conter as seguintes seções: introdução (descrição do negócio e sumário executivo), análise de mercado, plano de *marketing*, gestão e organização, operações, localização do negócio e equipamentos e plano financeiro.

Dornelas (2011) sugere diferentes estruturas de planos de negócios para diferentes tipos de organização. Para pequenas empresas manufatureiras, por exemplo, ele sugere os tópicos: capa, sumário, sumário executivo, análise estratégica, descrição da empresa, produtos e serviços, plano operacional, plano de recursos humanos, análise de mercado, estratégia de *marketing* e plano financeiro. Para empresas ponto.com, a estrutura é um pouco diferente, contendo as seções: capa, sumário, sumário executivo, equipe de gestão, mercado e competidores, *marketing* e vendas, estrutura e operação, análise estratégica e previsões dos resultados econômicos e financeiros.

Como pode ser observado, a anatomia de um plano de negócio é essencialmente a mesma para os diferentes autores citados.

Dentro das estruturas de plano de negócio apresentadas, existem alguns conceitos fundamentais de estratégia e finanças que devem ser contemplados.

2.2.1 Plano estratégico

De acordo com Porter (1996), posicionar-se estratégicamente significa realizar atividades diferentes dos concorrentes, ou atividades similares, mas de formas diferentes. Esse conceito se diferencia do de eficácia operacional, que implica na realização de atividades similares às dos concorrentes de forma melhor do que eles.

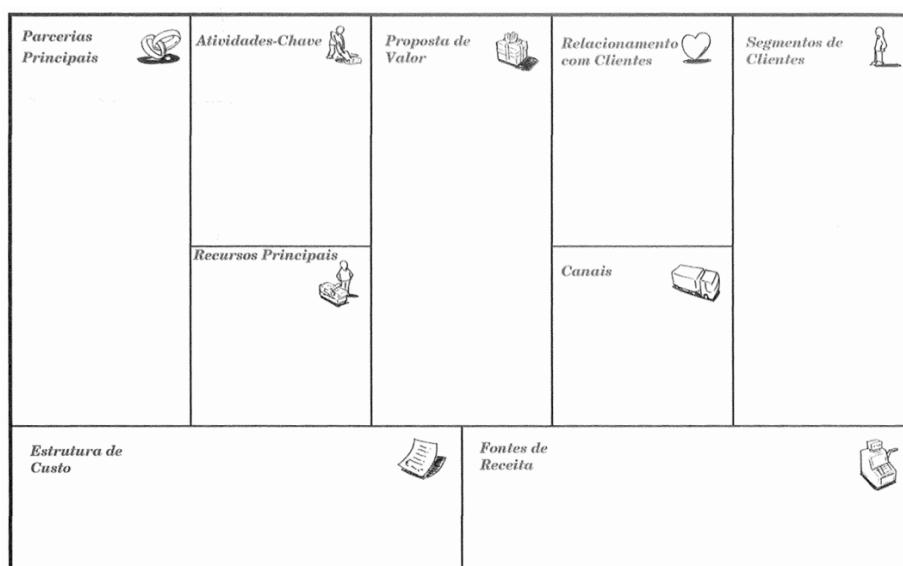
Nesse contexto, existe uma série de conceitos fundamentais que fazem parte da estruturação de um plano estratégico, os quais serão detalhados a seguir.

2.2.1.1 *Business Model Canvas*

Para Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócios de uma empresa pode ser traduzido em um quadro dividido em nove partes, que demonstram as principais áreas de uma empresa: o *Business Model Canvas*.

As nove subdivisões do *Business Model Canvas* são:

Figura 2 - *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Os “Segmentos de Clientes” são os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa pretende atingir. É importante que a empresa agrupe esses clientes em segmentos distintos (que podem ser pequenos ou grandes) para que assim possa melhor satisfazê-los. No processo de definição de seus clientes, a empresa deve tomar a decisão em quais segmentos irá focar e quais serão ignorados. Tomada essa decisão, tomam-se ações para melhor entender as características e necessidades dos segmentos selecionados. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

A “Proposta de Valor” é o conjunto de benefícios que uma empresa oferece para seus clientes com o objetivo de conquistá-los, ou seja, são os fatores determinantes para que um cliente escolha uma empresa em vez de outra. Sendo assim, as propostas de valor têm como objetivos sanar as dores de seus clientes e satisfazer suas necessidades. Vale ressaltar que as diferentes propostas de valor da empresa devem impactar os seus diferentes segmentos de clientes. Esses valores podem ser tanto quantitativos (preço, por exemplo), como qualitativos (*design*, por exemplo). (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

Os “Canais” são os meios pelo qual a empresa entrará em contato com os seus segmentos de clientes de forma a entregar sua proposta de valor. Essa interface é composta por canais de comunicação, distribuição e vendas, e tem um importante papel para experiência geral do cliente. Entre as funções desses canais, podemos citar: ampliar o conhecimento dos clientes quanto aos produtos e serviços oferecidos pela empresa; ajudar os clientes na avaliação da proposta de valor da empresa; permitir que os clientes obtenham os produtos e serviços ofertados; entregar a proposta de valor aos clientes; auxiliar os clientes após a compra do produto ou serviço. A empresa pode apresentar canais particulares (diretos, como uma equipe de vendas ou um site), canais de parceria (indiretos, como distribuição de atacado, revenda ou site de parceiros) ou um *mix* de ambos. Para entregar uma boa experiência ao cliente e maximizar as margens de lucro de uma empresa é importante encontrar o equilíbrio e integração desse *mix* de canais. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

O “Relacionamento com Clientes” especifica as formas como uma empresa estabelece sua relação com seus segmentos de clientes, que podem variar desde relações pessoais até automatizadas. Esse relacionamento é muito importante para experiência geral do cliente e tem como objetivos a conquista e retenção desses, além da ampliação das vendas da empresa. Existem diferentes categoriais e estratégias de relacionamento com os clientes como

assistência pessoal, *self-service*, serviços automatizados, criação de comunidades ou cocriação. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

As “Fontes de Receita” representam o dinheiro gerado pela venda da proposta de valor dos produtos ou serviços para os diferentes segmentos de clientes. Essas fontes de receitas podem ser resultado um pagamento único ou de uma renda recorrente (pagamento constante). Entre as diferentes maneiras de se gerar fontes de receitas, podemos citar: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos/aluguéis/*leasing*, licenciamento, taxa de corretagem, anúncios etc. Existem dois mecanismos de precificação: a fixa, que estabelece um preço fixo para um produto ou serviço, e a dinâmica, em que o preço é negociado de acordo com o poder de barganha das partes envolvidas. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

Os “Recursos Principais” são os recursos essenciais para o funcionamento do modelo de negócios da empresa. Sem eles, não é possível entregar as propostas de valor para os diferentes segmentos de clientes e gerar receita. Os recursos principais podem ser divididos entre físico (fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda, redes de distribuição, entre outros), intelectual (marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros, parcerias, banco de dados, entre outros), humano (equipe de vendas, por exemplo) e financeiro (dinheiro, linha de crédito, ações para contratar funcionários, entre outros). (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

As “Atividades Chave” são as atividades essenciais que a empresa deve realizar para garantir o funcionamento do seu modelo de negócios, ou seja, são as ações mais importantes para o sucesso da empresa. Da mesma forma que os recursos principais, as atividades-chave são fundamentais para entrega de proposta de valor e geração de receita para a empresa. Elas podem ser categorizadas entre atividades de produção (envolve o desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos), resolução de problemas (envolve soluções para problemas de clientes específicos) e plataforma/redes (envolve atividades de gerenciamento de uma plataforma ou rede, que é o principal recurso do modelo de negócios da empresa). (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

As “Parcerias Principais” são os fornecedores e parcerias necessárias para que o modelo de negócios funcione. Essas parcerias podem ter diferentes motivações, como otimização e economia de escala, redução de riscos e incertezas ou aquisição de recursos e atividades particulares. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

A “Estrutura de Custo” traduz os principais custos envolvidos na operação do modelo de negócios, que podem estar relacionadas a atividades como a criação e oferta de valor, manutenção do relacionamento com os clientes ou geração de receita. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010)

Com o entendimento do modelo de negócios, outros elementos estratégicos da empresa como a missão, visão, objetivos e metas devem ser detalhados.

2.2.1.2 Missão, Visão, Objetivos e Metas

De acordo com Chiavenato (2007), a missão, visão, valores e objetivos globais são essenciais para nortear um negócio. Definidos esses conceitos, o negócio torna-se mais racional, uma vez que existe clareza de seus trabalhadores quanto às decisões e ações que devem ser tomadas a fim de se alcançar o cenário desejado.

A missão é a tradução da essência do negócio e a razão de sua criação. Ela orienta e dá rumo à empresa, ou seja, é o ponto de partida de qualquer ação e decisão tomada. (CHIAVENATO, 2007)

A visão é a imagem que o negócio deseja alcançar dentro de um certo horizonte de tempo. Diferente da missão, que está focada na essência do negócio, a visão está focada no futuro e destino. A partir dela, são estabelecidos os objetivos e metas para que essa imagem desejada seja alcançada. (CHIAVENATO, 2007)

Figura 3 - Comparativo entre Missão e Visão

Missão	Visão
<ul style="list-style-type: none"> • Inclui o negócio da empresa • É o ponto de partida • É o documento de identidade da empresa • Identifica “quem somos” • Dá o rumo à empresa • É orientadora • Tem o foco do presente para o futuro • Tem vocação para a eternidade 	<ul style="list-style-type: none"> • É o sonho no negócio • É o lugar para onde vamos • É o passaporte para o futuro • Projeta “quem desejamos ser” • Fornece energia para a empresa • É inspiradora • Tem o foco no futuro • É mutável, conforme os desafios

Fonte: Pagnoncelli e Vasconcellos (2003)

Os objetivos são os estados desejáveis que o negócio pretende alcançar. Para isso, é estabelecida uma meta; quando um objetivo é alcançado, ele deixa de ser um objetivo e passa a ser uma realidade. Dessa forma, novos objetivos podem ser definidos, sempre alinhados com a missão e visão do negócio. Existe uma certa confusão no mercado quanto ao uso dos termos objetivo e meta: os dois conceitos são utilizados indiscriminadamente, sem muitas vezes se ter clareza de seus reais significados. (CHIAVENATO, 2007)

Para a definição desses objetivos e metas de forma significativa, Doran (1981) sugeriu o método SMART.

2.2.1.3 SMART

Doran (1981) sugere que, para construção de um objetivo, deve-se seguir o acrônimo SMART, em que cada letra tem um significado:

- *Specific*: visar uma área específica para melhoria.
- *Measurable*: quantificado e com um indicador de sucesso.
- *Assignable*: especificar o responsável por esse objetivo.
- *Realistic*: indicar resultados que podem ser alcançados, considerando-se os recursos disponíveis.
- *Time-related*: especificar quando os objetivos devem ser alcançados.

Vale ressaltar que nem todos os objetivos devem ser quantificados em todos os níveis de gerenciamento, uma vez que existem situações em que a quantificação não seria realista. Além disso, nem todos os objetivos precisam necessariamente seguir os cinco critérios do acrônimo: ele serve como uma guia para que os objetivos sejam definidos de forma mais desenvolvida possível. (DORAN, 1981)

2.2.1.4 Matriz SWOT

Para se estabelecer a estratégia de crescimento que será adotada pelo negócio pode-se utilizar a matriz SWOT, que, de acordo com IIBA (2007), é uma ferramenta que tem o intuito de analisar os aspectos do estado atual dos processos de negócio.

A Matriz SWOT é dividida em quatro quadrantes: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas são fatores internos que dizem respeito à organização ou

solução em questão, e as oportunidades e ameaças são fatores internos ao objeto de estudo. (IIBA, 2011)

Figura 4 - Matriz SWOT

	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Forças (Strengths)	Estratégias SO Como a força do grupo pode ser utilizada para explorar oportunidades potenciais? Estratégias SO são bastante diretas para se implementar.	Estratégias ST Como o grupo pode usar as suas forças para eliminar possíveis ameaças? As ameaças podem ser transformadas em oportunidades?
Fraquezas (Weaknesses)	Estratégias WO O grupo pode usar uma oportunidade para eliminar ou mitigar uma fraqueza? A oportunidade garante o desenvolvimento de novas capacidades?	Estratégias WT O grupo pode se reestruturar para evitar a ameaça? O grupo deveria considerar a saída deste mercado? Estratégias WT envolvem cenários críticos

Fonte: IIBA (2011)

- Forças: consiste nas fortalezas do negócio, ou seja, tudo que é positivo ao funcionamento da empresa. Um bom relacionamento de uma empresa com seus clientes, a grande experiência de seus trabalhadores e as qualidades dos produtos oferecidos são exemplos de forças. (IIBA, 2011)
- Fraquezas: são o oposto das forças, ou seja, fatores internos que a empresa não executa de forma satisfatória, ou que simplesmente não executa. (IIBA, 2011)
- Oportunidades: são fatores externos dos quais a empresa pode tirar proveito, como a exploração de um novo mercado ou tecnologia. Cabe à empresa decidir se deve ou não explorar essas oportunidades. (IIBA, 2011)
- Ameaças: são fatores externos que representam um risco para o bom funcionamento da empresa. Um mercado muito competitivo ou o surgimento de um produto substituto no mercado são exemplos de ameaças. (IIBA, 2011)

2.2.1.5 Definição de *Marketing*

Para Kotler (2014), *marketing* é a gestão lucrativa do relacionamento com os clientes, ou seja, é criação de valor para os clientes visando receber deles valor em troca.

Kotler (2014) diz que o *marketing* deve ser entendido não como o velho conceito de se realizar uma venda, mas como um novo senso de se satisfazer as necessidades dos clientes. Se um profissional de *marketing* entender as necessidades dos clientes, desenvolver produtos que proporcionam valor superior a eles, e especificar, distribuir e promovê-los de forma efetiva, esses produtos terão uma venda atrativa.

2.2.1.6 4Ps de Kotler

Ainda segundo Kotler (2014), depois de determinar uma estratégia de *marketing* geral, a empresa deve começar a planejar os detalhes do *mix* de *marketing*, que é um conjunto de ferramentas de *marketing* utilizado pela empresa com o intuito de produzir a resposta desejada dos mercados-alvo. Essa variedade de ferramentas pode ser separada em quatro grupos de variáveis – os 4 Ps – que, de acordo com Kotler (2014), podem ser descritos como:

- Produto: são os bens e serviços oferecidos pela empresa.
- Preço: é o valor que os consumidores devem pagar pelos produtos.
- Praça: é o canal de distribuição do negócio que disponibiliza os produtos aos consumidores.
- Promoção: é a forma como os produtos são promovidos, o que engloba a comunicação das suas qualidades (persuasão dos consumidores) com o objetivo de vendê-los.

Para se definir o *mix* de marketing e compor os 4Ps de Kotler, é importante o desenvolvimento de uma persona.

2.2.1.7 Desenvolvimento de uma Persona

Segundo Cooper (2004), uma persona é uma personagem fictícia que representa os clientes reais de um negócio. Essa persona, que deve ser definida com rigor e precisão, apresenta nome, gênero, idade, nacionalidade, angústias, objetivos e outras características que a aproximam desses clientes. No processo de desenvolvimento de um produto ou serviço, é importante ter em mente como ele irá atender a essa personagem fictícia e ajudá-la com suas necessidades. Sendo assim, conhecendo bem a sua persona e o problema a ser resolvido, aumentam as chances de se desenvolver uma solução de sucesso.

Estabelecido o plano estratégico, detalham-se os conceitos do plano financeiro, elemento também essencial ao plano de negócio.

2.2.2 Plano financeiro

Para Hisrich (2014), o plano financeiro, além de apresentar o investimento total necessário para a abertura ou expansão de um negócio, também valida se o plano de negócio é economicamente viável.

De acordo com Sebrae (2018), além do cálculo do investimento total, deve-se estimar o faturamento do negócio, os gastos com matéria-prima e embalagem, os custos de comercialização, os custos de mão-de-obra e os custos fixos. Com essas informações, projeta-se a demonstração do resultado do exercício. Seguem abaixo alguns dos conceitos importantes para a estruturação de um plano financeiro. (SEBRAE, 2013)

O investimento total pode ser calculado pela soma dos investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais. (SEBRAE, 2013)

Os investimentos fixos consistem nos bens adquiridos para que o negócio possa operar de forma adequada. (SEBRAE, 2013)

O capital de giro consiste nos recursos necessários para o funcionamento da empresa, como compra de matérias-primas e pagamento de despesas. (SEBRAE, 2013)

Os investimentos pré-operacionais consistem nos gastos realizados antes do início da operação do negócio, como gastos para o desenvolvimento de um logo ou gastos com registro de marca. (SEBRAE, 2013)

O faturamento da empresa pode ser calculado pela multiplicação da quantidade de produtos vendidos pelo seu preço de venda (no período em questão). (SEBRAE, 2013)

Os gastos com matéria-prima e embalagem são custos variáveis (ou seja, variam de acordo com o volume de produto produzido). (SEBRAE, 2013)

Os custos de comercialização também são custos variáveis e incidem diretamente na venda. Eles consistem em gastos com impostos e comissões de vendedores ou representantes. (SEBRAE, 2013)

Os custos de mão-de-obra compreendem gastos com os trabalhadores contratados, como salário e encargos sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS, horas extras, aviso prévio, etc.). (SEBRAE, 2013)

Custos de depreciação estão relacionados à perda de valor dos bens de uso da empresa (máquinas, por exemplo) devido a sua utilização com o passar do tempo. (SEBRAE, 2013)

Custos fixos são gastos que independem do volume de produção da empresa (diferentemente dos custos variáveis). Podemos citar como exemplos de custos fixos as

despesas de aluguel e energia, que não se alteram com o volume de vendas de um produto. (SEBRAE, 2013)

Após reunir todas essas informações, é possível calcular a demonstração do resultado do exercício e saber se a empresa está operando em lucro ou prejuízo.

2.2.2.1 Demonstração do resultado do exercício (DRE)

A demonstração do resultado do exercício apresenta o resultado contábil derivado das operações de negócio que ocorreram durante um período de tempo específico. Ela exibe receitas, custos e despesas, além de outros fatores, como depreciação, amortização de ativos e impostos, que incidem negativamente na receita. (HELPFERT, 2001)

2.2.2.2 Taxa interna de retorno (TIR)

A taxa interna de retorno “consiste na taxa de desconto que faz com que o VPL de uma oportunidade de investimento seja igual a \$ 0 (já que o valor presente das entradas de caixa iguala-se ao investimento inicial). É a taxa de retorno anual composta que a empresa obterá, se investir no projeto e receber as entradas de caixa previstas.”. (GITMAN, 2010)

Equação 1 - Taxa interna de retorno (TIR)

$$FC_0 = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t}$$

Fonte: Gitman (2010)

Em que:

TIR = Taxa interna de retorno

FC_t = Fluxo de caixa no período t

n = número de períodos

t = período

2.2.2.3 Período de *payback*

O período de *payback* é o tempo necessário para que a empresa recupere o seu investimento inicial. Ele pode ser calculado a partir das entradas do fluxo de caixa. (GITMAN, 2010)

2.2.2.4 Ponto de equilíbrio contábil (*break-even point*)

Ponto de equilíbrio é o ponto em que as receitas totais se igualam às despesas totais. Para calculá-lo, dividem-se os custos e despesas fixas pela margem de contribuição do produto. O ponto de equilíbrio pode ser calculado em unidades de produtos ou em valor de produtos (apenas multiplicar preço dos produtos pelas unidades do ponto de equilíbrio). (MARTINS, 2010)

Equação 2 - Ponto de equilíbrio contábil (PEC)

$$PEC = \frac{CF + DF}{Margem\ de\ contribuição}$$

Fonte: Martins (2010)

Em que:

PEC = Ponto de equilíbrio contábil

CF = Custos fixos totais

DF = Despesas fixas totais

3 O PLANO DE NEGÓCIO

3.1 Método aplicado

Após o levantamento da revisão de literatura, julgou-se mais adequado a aplicação do método de Dornelas (2011) para a estruturação do plano de negócios da empresa Havi. Diferentemente das outras referências citadas, Dornelas (2011) apresentou diversas estruturas de plano de negócios para vários tipos de empresa, sendo que a estrutura de empresas.com é a que mais se adequa a essa ocasião. Tal plano será dividido entre as seguintes seções sequenciais: 1. Conceito do negócio, 2. Mercado e competidores, 3. Equipe de gestão, 4. Estrutura e operação, 5. *Marketing* e vendas, 6. Análise estratégica, 7. Plano financeiro e 8. Sumário executivo. A seguir, detalha-se cada uma dessas seções:

- Conceito do negócio: essa seção apresenta detalhes sobre o negócio e seu produto, além de apresentar a empresa em geral. (DORNELAS, 2011)
- Mercado e competidores: essa seção destina-se à análise do mercado-alvo em questão, apresentando as características gerais desse setor, como performance, tendências e projeções de desempenho. As necessidades dos clientes, as características dos produtos e o perfil dos competidores também devem ser levadas em conta. (DORNELAS, 2011)
- Equipe de gestão: essa seção deve conter o perfil dos dirigentes do negócio, detalhando as funções de seus respectivos cargos. (DORNELAS, 2011)
- Estrutura e operação: essa seção deve apresentar o organograma funcional da empresa, os principais processos de negócio, os fornecedores envolvidos e a infraestrutura da empresa (localização do escritório e suas características). (DORNELAS, 2011)
- *Marketing* e vendas: essa seção deve apresentar as principais características e diferenciais do produto, a política de preços do negócio, o método de comercialização dos produtos e a forma como eles são promovidos. Deve-se detalhar a estratégia do negócio para engajar e conquistar a sua audiência-alvo, de forma a criar demanda para o produto. (DORNELAS, 2011)
- Análise estratégica: além de conter uma análise da situação atual do negócio, tanto no ambiente interno (forças e fraquezas) como em ambiente externo (oportunidades e ameaças), deve apresentar a estratégia de negócio e um cronograma de atividades, com os passos que devem ser tomados visando alcançar os seus objetivos. (DORNELAS, 2011)

- Plano financeiro: essa seção apresenta os principais dados financeiros da empresa e suas respectivas projeções. Deve conter informações como investimento inicial total, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e análise de indicadores financeiros, como taxa interna de retorno, período de *payback* e ponto de equilíbrio. (DORNELAS, 2011)
- Sumário executivo: essa seção apresenta uma síntese do plano de negócios, com as principais características de cada uma das seções. Esse documento se dirige ao público-alvo do plano de negócios (se o objetivo do plano é captar investimentos para o negócio, por exemplo, ele deve conter as informações relevantes que chamem a atenção do investidor). (DORNELAS, 2011)

3.2 Resultados obtidos

Nesta seção, formula-se o plano de negócios para a empresa que é objeto de estudo, segundo a estrutura do método escolhido.

3.2.1 O conceito do negócio

A ideia de criar a Havi surgiu em uma conversa informal entre amigos, em que se discutiam as características das camisetas atuais; estampas pouco criativas e preços excessivamente altos foram os dois principais pontos levantados quanto às camisetas vendidas ao público mais jovem. Frente a isso, surgiu a ideia de se criar uma marca de camisetas que, além de um preço acessível, tivesse uma identidade, apresentando estampas artísticas diferentes das oferecidas nos modelos já conhecidos no mercado. Como os sócios já estavam familiarizados com o processo de produção de camisetas devido às suas experiências profissionais passadas, decidiu-se concretizar o projeto.

Pelo fato de terem muitos amigos com grande talento artístico, pensaram em promover seus desenhos, estampando-os em camisetas. Esses prontamente se interessaram em participar do projeto: além de ser uma forma de expor os seus desenhos, ganhariam um comissionamento sobre a venda dos produtos. Com isso, decidiu-se lançar o projeto (no início de 2018) com desenhos de três artistas diferentes:

- Bianca Sartoretto, 25 anos, estudante de Arquitetura da Universidade Presbiteriana Mackenzie
- Alexandre Weber, 24 anos, estudante de Direito da USP

- Joana Ho, 24 anos, estudante de Biologia da USP

Figura 5 - Seção "CONHEÇA NOSSOS ARTISTAS" do website



Fonte: elaborado pelo autor

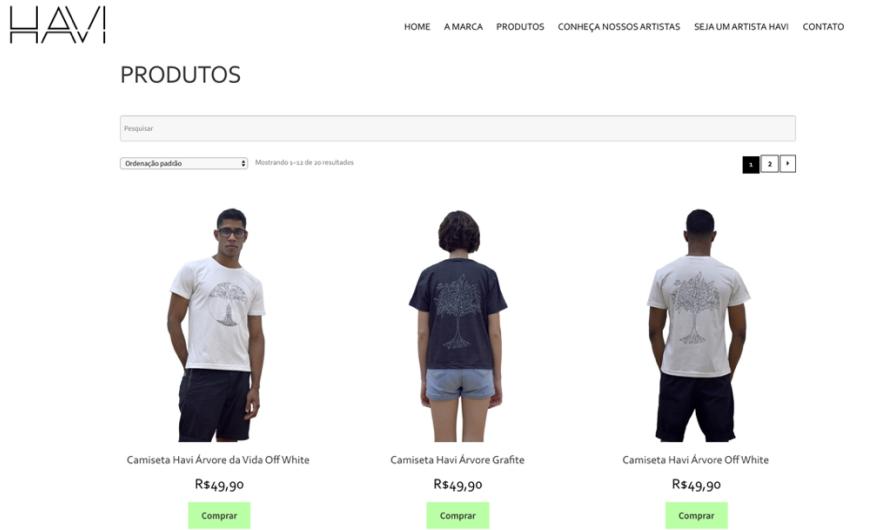
No final de 2018 (mês de dezembro), foi realizado um bazar de comemoração de um ano. No evento, a coleção de um novo artista foi lançada:

- Fernando Kalili, 24 anos, estudante de Arquitetura da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Com isso, a marca fechou o ano com coleção de quatro diferentes artistas.

Para a produção das camisetas e a estampagem dos desenhos, foi feito um levantamento de possíveis fornecedores, e a seleção considerou uma série de critérios, em que a qualidade do serviço, o preço cobrado e a facilidade logística foram os principais fatores considerados.

Decidiu-se comercializar a marca por meio de um *e-commerce* próprio por uma série de motivos. Primeiramente, o custo de hospedagem de um *e-commerce* seria muito menor do que o de aluguel de um espaço físico. Como não havia muitos recursos para se investir no negócio, esse acabou se tornando um dos principais motivos. Além disso, os três sócios faziam faculdade e estágio paralelamente ao projeto e não teriam tempo suficiente para atender a uma loja física. O *know-how* de vendas *online* dos três sócios também foi um fator importante para essa decisão. Além do *e-commerce* próprio, a marca também seria vendida em bazares organizados por terceiros.

Figura 6 - Seção "PRODUTOS" do website

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 7 - Banner de divulgação de bazar

Fonte: elaborado pelo autor

O público-alvo da marca são homens e mulheres de 18 a 34 anos, de classes B e C. Vale ressaltar que essa decisão não teve como base uma pesquisa de mercado, foi um processo informal e pouco fundamentado. Sendo assim, esse plano de negócios tem como um de seus objetivos o maior conhecimento desse público, ao qual decidiu-se direcionar as vendas.

Atualmente, a marca totaliza 145 SKUs, levando-se em consideração a cor, tamanho e estampa das camisetas. Dentre esses SKUs, existem 17 estampas (5 do artista Alexandre Weber, 5 da artista Joana Ho, 4 do artista Fernando Kalili e 3 da artista Bianca Sartoretto), 3

cores (*off white*, mescla e grafite) e 5 tamanhos (PP, P, M, G e GG). As cores das estampas também variam: estampas feitas em camisetas de tecido *off white* e mescla são monocromáticas pretas, e estampas feitas em camisetas de tecido grafite são monocromáticas gelo.

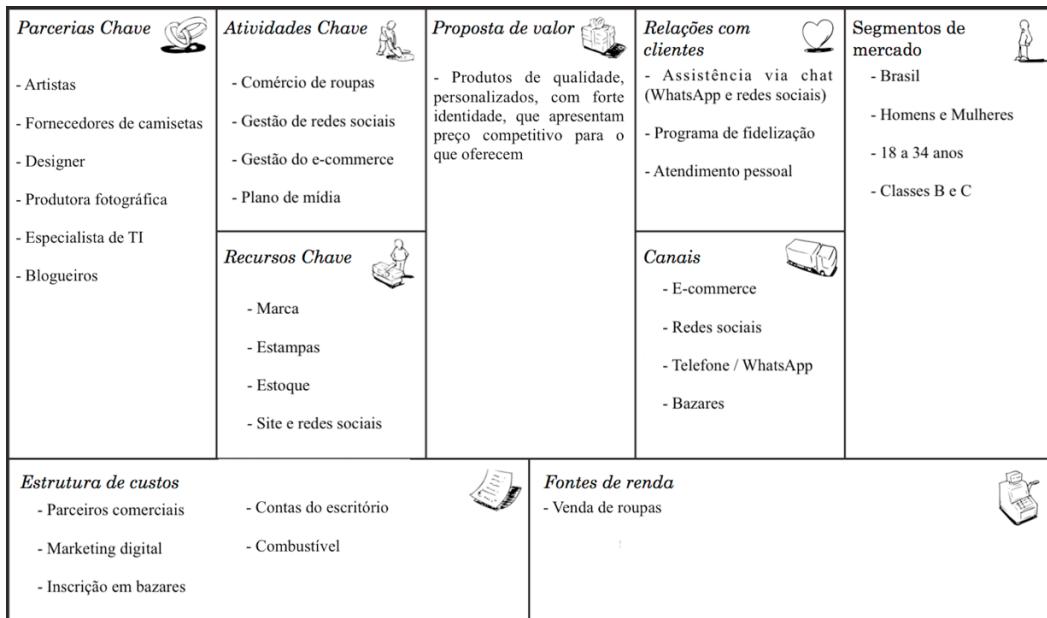
Figura 8 - SKUs da Havi

Nome da camiseta	Artista do desenho estampado	Nome do desenho estampado	Cor da camiseta	Tamanhos disponíveis	SKUs
Camiseta Havi Pássaro Relógio Off White	Alexandre Weber	Pássaro Relógio	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Pássaro Relógio Mescla	Alexandre Weber	Pássaro Relógio	Mescla	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Sad Face Off White	Alexandre Weber	Sad Face	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Sad Face Mescla	Alexandre Weber	Sad Face	Mescla	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Mandala Humana Off White	Alexandre Weber	Mandala Humana	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Mandala Humana Mescla	Alexandre Weber	Mandala Humana	Mescla	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Geometrics Off White	Alexandre Weber	Geometrics	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Boca Off White	Alexandre Weber	Boca	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Árvore Off White	Joana Ho	Árvore	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Árvore Grafite	Joana Ho	Árvore	Grafite	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Legalize Off White	Joana Ho	Legalize	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Legalize Grafite	Joana Ho	Legalize	Grafite	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Panda Off White	Joana Ho	Panda	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Panda Mescla	Joana Ho	Panda	Mescla	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Panda Arvore da Vida	Joana Ho	Árvore da Vida	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Leão Off White	Joana Ho	Leão	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Leão Grafite	Joana Ho	Leão	Grafite	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Tropicália Off White	Bianca Sartoretto	Tropicália	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Tropicália Mescla	Bianca Sartoretto	Tropicália	Mescla	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Tucano Off White	Bianca Sartoretto	Tucano	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Tucano Mescla	Bianca Sartoretto	Tucano	Mescla	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Mandela Off White	Bianca Sartoretto	Mandela	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Coração Off White	Fernando Kalili	Coração	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Coração Grafite	Fernando Kalili	Coração	Grafite	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Raz Off White	Fernando Kalili	Raz	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Raz Grafite	Fernando Kalili	Raz	Grafite	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Rock You Off White	Fernando Kalili	Rock You	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Waves Off White	Fernando Kalili	Waves	Off White	PP , P , M , G , GG	5
Camiseta Havi Waves Grafite	Fernando Kalili	Waves	Grafite	PP , P , M , G , GG	5
Total					145

Fonte: elaborado pelo autor

As estampas das camisetas Havi são feitas a partir da técnica da serigrafia (também conhecida como *silk-screen*), “um processo de impressão à base de estêncil na qual a tinta é forçada através de um crivo fino para o substrato abaixo dela”. (PRINTI, 2018)

Para melhor se entender o conceito do negócio da empresa, construiu-se um *Business Model Canvas*.

Figura 9 - Business Model Canvas da Havi

Fonte: elaborado pelo autor

• Parcerias Chave

Os “Artistas”, que têm seus desenhos estampados nas camisetas da Havi, são um dos principais parceiros do negócio. Além de serem essenciais para o desenvolvimento das peças da marca, eles têm papel central na construção de sua identidade.

Para realizar a produção de camisetas, são feitas parcerias com “Fornecedores das camisetas”, uma vez que não se pretende investir em uma fábrica de confecção no curto ou médio prazo devido aos grandes custos envolvidos. Sendo assim, o fornecimento de camisetas é composto por dois parceiros chaves: a empresa que fornecesse as camisetas lisas (tecido, corte e costura das camisetas) e a empresa que realiza o processo de estampagem (recebe as camisetas lisas e aplica a técnica de serigrafia).

A “Produtora fotográfica” também é considerada uma parceria chave, sendo responsável pela produção de conteúdo fotográfico para o *e-commerce* (fotos no estilo catálogo) e redes sociais (fotos externas, mostrando o *lifestyle* de quem veste a marca).

O “Especialista de TI” é responsável por mudanças estruturais no *e-commerce*, sendo extremamente importante para que se possa estar sempre melhorando a experiência de venda dos produtos. Atividades rotineiras, como atualização de catálogo de produtos e troca de *banners*, podem ser realizadas pelos próprios sócios.

Além disso, os “Blogueiros” são peça-chave para a estratégia de *marketing* da empresa (melhor detalhada à frente), sendo essenciais para que a marca tenha penetração no mercado de camisetas.

- **Atividades Chave**

O “Comércio de roupas” é a atividade primária da empresa. Os sócios devem acompanhar as vendas diárias e fazer os despachos de produto pelo correio, assim como gerenciar a devolução e troca de produtos. Para que isso seja possível, é essencial que seja realizado o controle de estoque, fazendo-se novas encomendas para os fornecedores quando necessário.

Para manter o relacionamento com seus clientes, os sócios devem realizar a atividade rotineira de “Gestão das redes sociais” (Facebook e Instagram). Para isso, devem postar fotos, produzir conteúdo, criar campanhas e se relacionar com seus clientes, respondendo a comentários e tirando dúvidas.

Apesar de a empresa manter parceria com um especialista de TI (responsável pela gestão estrutural do *e-commerce*), os sócios são também responsáveis pela “Gestão do *e-commerce*”, efetuando atividades rotineiras como atualização do estoque de produtos, lançamento de descontos e troca de *banners*.

Outra atividade chave, que é essencial para a estratégia de expansão da empresa, é a aplicação do “Plano de mídia”: todo mês serão lançadas campanhas de *marketing* nas mídias sociais com o intuito de gerar reconhecimento de marca e, principalmente, impulsionar as vendas da empresa.

- **Proposta de valor**

A proposta de valor da marca se baseia em três características de seu produto: qualidade, personalização e preço.

O produto apresenta alta qualidade pelo seu tecido confortável, corte moderno, estampas atraentes e durabilidade. Suas estampas personalizadas são fruto dos desenhos de artistas independentes, que imprimem sua identidade nas camisetas, o que as diferem dos modelos já conhecidos no mercado. Junto a isso, a marca pratica um preço justo e acessível,

que está abaixo do preço praticado pelos seus competidores, considerando-se o nível de qualidade do produto.

- **Relações com clientes**

O atendimento ao cliente será de “Assistência via *chat*”: a Havi atenderá seus clientes pelo aplicativo WhatsApp Business (número que será gerenciado por Giuliana Rondon, diretora de *marketing* e vendas) e pelos canais de mensageria das redes sociais Facebook e Instagram. Pretende-se colocar um bot no *chat* do Facebook (que pode ser feito na própria ferramenta) para sanar dúvidas mais simples de forma automatizada. Se forem dúvidas mais complexas, que não podem ser sanadas pelo bot, passa-se para o atendimento via *chat* humano. O WhatsApp Business apresenta funcionalidades como respostas automáticas e mensagens expandidas, o que também ajudará na eficiência de atendimento ao cliente.

O relacionamento com o cliente também será feito pelo “Programa de fidelização” (detalhado mais à frente), que tem como objetivo a retenção do cliente.

É importante que todos esses canais tenham “Atendimento pessoal”, ou seja, a comunicação deve ser adequada à linguagem do público jovem que a marca pretende atingir, de forma que as pessoas se sintam próximas a ela.

- **Canais**

O “*E-commerce*” será o principal canal de vendas do negócio, e as “Redes sociais”, os principais canais de descoberta da marca. Para atender os clientes, será utilizado “WhatsApp” e os canais de mensageria das redes sociais. Apesar de não ser o foco da marca, que terá grande parte do seu investimento no meio digital, os “Bazares” também são um importante canal de vendas e descoberta da marca. A maior parte dos bazares de que a Havi participa são organizados por terceiros, apesar da marca também organizar bazares próprios periodicamente.

- **Segmento do mercado**

A marca foi criada para atender ao Brasil inteiro (entrega pelos correios) e apresenta produtos unissex (camisetas que se adequam ao corpo masculino e feminino), para um público jovem (18 a 34 anos) de classes B e C.

- **Estrutura de custos**

É preciso pagar os “Parceiros comerciais” pelos serviços prestados, como fornecimento das camisetas, produção e *design* das fotos, manutenção do site e exposição da marca nas redes sociais por influenciadores.

Como estratégia de expansão da marca, o “*Marketing digital*” apresenta papel importante, o que se traduz em custo de patrocínio de conteúdo nas redes Facebook e Instagram.

Para participar de bazares organizados por terceiros, é preciso pagar a taxa de “Inscrição em bazares”.

Para manter o escritório e estoque da empresa, é preciso pagar “Contas do escritório” como condomínio, IPTU, água, energia elétrica, telefone e internet.

Os sócios também devem arcar com custos de “Combustível” para se locomover até o escritório e para receber encomendas.

- **Fonte de renda**

A “Venda de camisetas” é a única fonte de renda da empresa.

3.2.2 Mercado e competidores

Para melhor entendermos o segmento que a Havi pretende atingir (mercado da moda, considerando homens e mulheres de 18 a 34 anos, das classes B e C), foi realizada um estudo geral, tanto no contexto mundial como no do Brasil. Para sustentar esse estudo, também foram realizadas entrevistas de pesquisa de mercado e satisfação do cliente, que podem ser encontradas no Apêndice A.

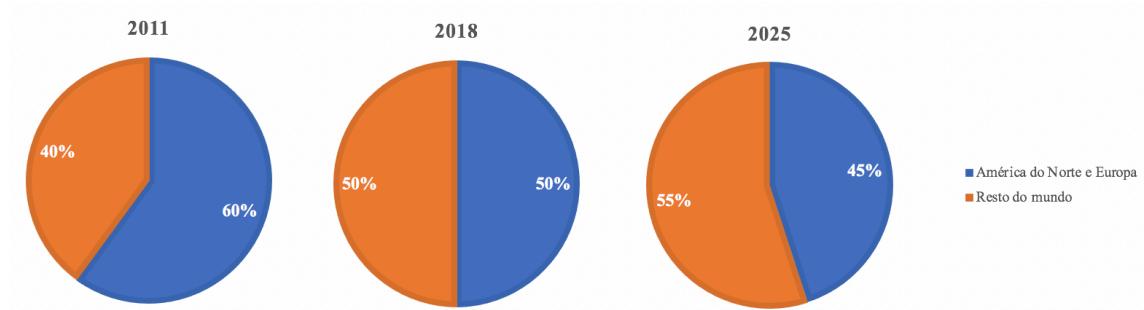
3.2.2.1 Cenário mundial

A análise da indústria da moda global foi realizada a partir do relatório State of Fashion de 2018, que apresenta estudos e diagnósticos sobre o setor. Essa é a segunda edição do relatório, que é produzido pela empresa McKinsey & Company e pela *publisher* The Business of Fashion.

3.2.2.1.1 Macroeconomia

De acordo com o relatório, mais da metade das vendas de roupas e calçados será originada fora da América do Norte e Europa nos próximos anos. Em 2011, 60% das vendas eram originárias da América do Norte e Europa. Em 2018, o número de vendas entre essas regiões e o resto do mundo deveria se igualar (50% e 50%). Em 2025, acredita-se que apenas 45% das vendas serão originárias da América do Norte e da Europa, contra 55% do resto do mundo.

Gráfico 1 - Previsão de vendas global de vestuários e calçados



Fonte: McKinsey, et al (2018)

3.2.2.1.2 Mudanças no comportamento do consumidor

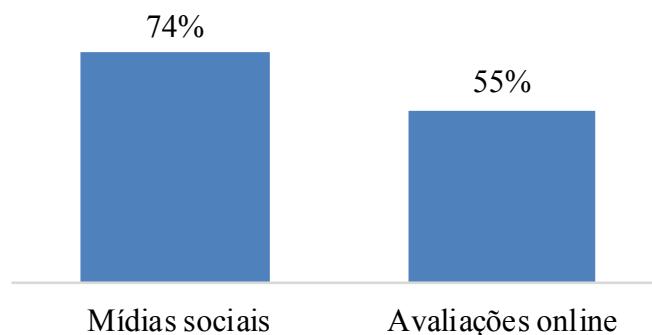
Com a ascensão da internet no século XX, muitos mercados começaram a crescer no meio digital, como é o caso da moda. As pessoas passam cada vez mais tempo *online*, e muitos mercados identificaram essa mudança de comportamento da sociedade como uma oportunidade de venda. Com o crescimento do *e-commerce*, as barreiras regionais são quebradas, e as marcas começam a fazer suas entregas por todo o país e, até mesmo, globalmente, tornando-se cada vez mais difícil marcas locais de lojas físicas obterem sucesso frente a esses fortes competidores.

No sudeste da Ásia, consumidores passam aproximadamente oito horas por dia *online*, seja navegando em mídias sociais, vendo vídeos, ou até realizando compras.

Nas Filipinas, no Brasil e na EAU, os utilizadores de redes sociais dizem passar mais de três horas por dia conectados a elas. Isso implica em um impacto profundo no setor da moda, em que mídias sociais, avaliações *online* e *marketing* por meio de influenciadores passam a ser fatores decisórios para a realização da compra de um produto. Em estudo feito pela

McKinsey, 55% e 74% dos entrevistados, respectivamente, se dizem influenciados por avaliações *online* e por mídias sociais na hora de uma compra.

Gráfico 2 - Novas influências para as decisões de compra dos consumidores

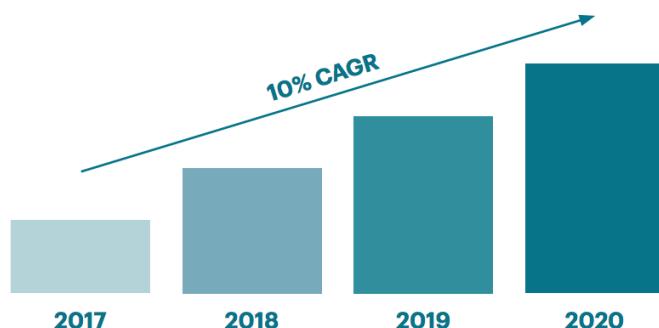


Fonte: McKinsey, et al (2018)

Nesse cenário de desenvolvimento acelerado da internet, as plataformas *online* têm-se mostrado para muitos como o primeiro ponto de pesquisa de produtos. A conveniência, relevância, oportunidade de oferta e flexibilidade dessas plataformas continuarão a crescer em escala e alcance, o que incentiva as marcas de moda a encontrarem maneiras de engajar cada vez mais os seus consumidores nesses meios digitais. Pesquisa mostra que 55% dos consumidores americanos começam uma procura *online* por um produto na Amazon.

O crescimento do comércio eletrônico no mercado de moda pode ser verificado no relatório, que mostra que o crescimento das vendas *online* de vestuário e calçados em todo o mundo, de 2017 a 2020, apresenta *Compound Annual Growth Rate* (CAGR) de 10%.

Gráfico 3 - Crescimento global nas vendas *online* de vestuário e calçados



Fonte: McKinsey, et al (2018)

3.2.2.1.3 Performance da indústria da moda

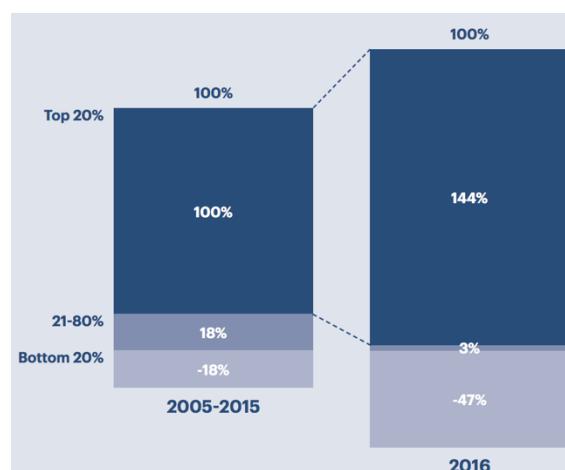
No relatório State of Fashion (2018), foi feito um estudo de *benchmarking* chamado McKinsey Global Fashion Index (MGFI), que se baseou em aproximadamente 500 empresas públicas e privadas de diferentes regiões, segmentos e categorias de produtos. O seu objetivo era analisar o crescimento da indústria de moda a partir de três variáveis-chave: vendas, lucro operacional e lucro econômico.

No MGFI, foram analisados seis segmentos de mercado (luxo, luxo acessível, *premium*, *mid-market*, valor e desconto) e seis categorias de produto (roupas, calçados, roupas esportivas, bolsas e bagagem, relógios e joias, e outros acessórios) em sete regiões (América do Norte, Europa Madura, Europa Emergente, EMEA, APAC Madura, APAC Emergente e América Latina).

Dividindo as marcas da indústria em 3 faixas (20% superiores, 21-80% e 20% inferiores), percebe-se que o *gap* de representatividade dos lucros da indústria entre as maiores e menores marcas é cada vez maior. Entre as marcas 20% superiores, estão Richemont, Nike, LVMH, TJX, Hermès, Gap, H & M, lojas Ross, Gitanjali Gems e Michael Kors.

O estudo mostra que cada vez mais as grandes marcas de moda são detentoras dos lucros totais da indústria: de 2005 a 2015, essas marcas representavam 100% dos lucros e, em 2016, 144%. Enquanto isso, cresce a representatividade das menores marcas nos prejuízos da indústria: de 2005 a 2015, essas marcas representaram -18% dos lucros e, em 2016, -47%.

Gráfico 4 - Contribuição das empresas de moda para o lucro da indústria

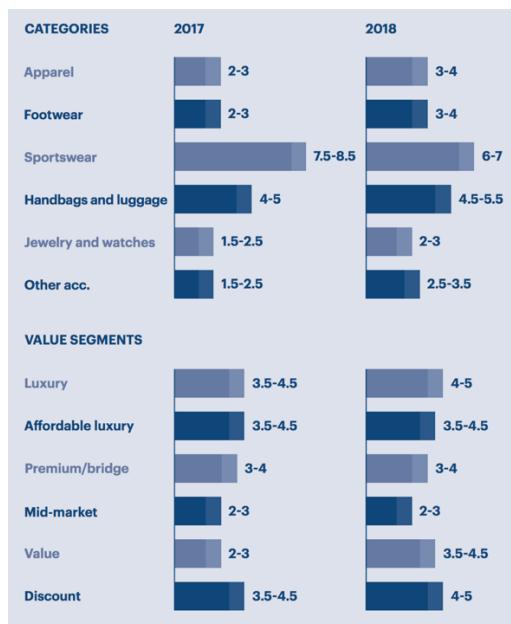


Fonte: McKinsey, et al (2018)

Apesar de um crescimento de vendas lento de 1,5% na indústria da moda no ano de 2016, espera-se um crescimento de 2,5% a 3,5% no ano de 2017. No ano de 2018, estima-se um crescimento ainda maior, de 3,5% a 4,5%, que se aproxima muito do crescimento excepcional de 5% que se deu no ano de 2015.

Vale ressaltar que esse crescimento é impulsionado pelos países emergentes de APAC, Europa e América Latina, com previsão de 5% a 7,5% em 2018, enquanto em regiões como Europa Madura e América do Norte esperam-se crescimentos modestos de 2% a 3% e 1% a 2%, respectivamente.

Gráfico 5 - Crescimento global das categorias e segmentos do mercado da moda



Fonte: McKinsey, et al (2018)

A categoria de roupas teve crescimento de 2% a 3% em 2017 e acelera o seu crescimento em 2018, com previsão de 3% a 4%. A categoria de moda que cresce em ritmo mais acelerado é a de roupas de esporte, com índices de 7,5% a 8,5% em 2017 e de 6% a 7% em 2018. Apesar da desaceleração de um ano para o outro, ela continua sendo a categoria de maior expansão.

Os segmentos de desconto, valor, *affordable luxury* e luxo tiverem a maior taxa de crescimento em 2017, de 3,5% a 4,5%. Em 2018, desconto e luxo tiveram o maior crescimento, a saber, 4% a 5%. Valor e *affordable luxury* também tiverem um crescimento alto em 2018: de 3,5% a 4,5%.

A indústria de moda global apresentou 10% de lucro operacional no ano de 2015. Em 2016, esse lucro diminuiu, com desenvolvimento negativo de -0,5 a 0%. No entanto, em 2017 a indústria volta a crescer no seu lucro operacional, com desenvolvimento positivo de 0 a 0,5%.

3.2.2.1.4 Tendências do mercado

Acredita-se que a personalização será uma das tendências da indústria da moda no ano de 2018. De acordo com uma pesquisa do Linkdex, mais de 70% dos consumidores americanos esperam algum tipo de personalização por parte de produtos de comércio eletrônico.

Essa busca por personalização está ligada a um desejo crescente das pessoas expressaram seu próprio estilo, imagem e valores, que é traduzido nas mídias sociais. Esse desejo está presente principalmente entre as gerações mais jovens, que a partir da autenticidade e unicidade, buscam “*likes*” e seguidores para se destacarem entre os milhares de perfis que se encontram nas redes sociais.

Nessa busca por singularidade e destaque, muitas pessoas começam a seguir o *lifestyle* de influenciadores digitais, consumindo e comprando os mesmos produtos anunciados por eles. Uma pesquisa mostra que 9 entre 10 consumidores confiam mais em um influenciador do que em propagandas tradicionais ou indicações de celebridades.

3.2.2.2 Cenário brasileiro

A análise da indústria da moda brasileira foi realizada a partir de 4 referências:

- Estudo Webshoppers, realizado pela Ebit, que apresenta o cenário do comércio eletrônico e de seus principais segmentos no primeiro semestre de 2018
- Estudo de Comportamento de Compra do Consumidor de Vestuário, realizado pelo IEMI
- Estudo Google Fashion Trends (2015), que apresenta tendências de consumo da moda e dados sobre suas principais categorias
- Estudo fornecido pela FIESP com dados sobre crescimento do mercado da moda brasileiro

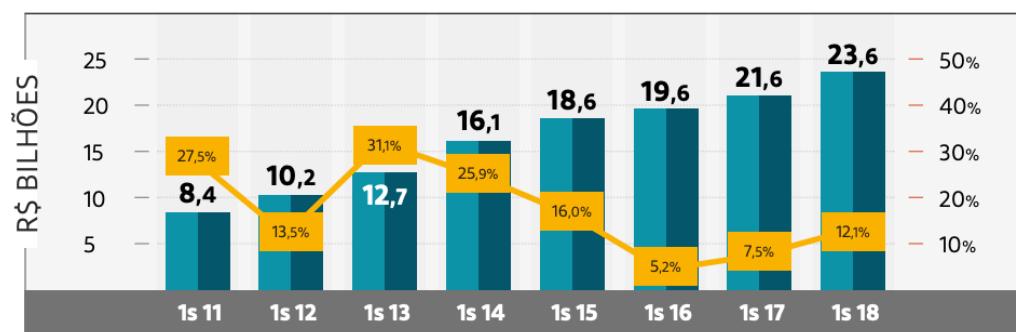
3.2.2.2.1 Crescimento do mercado brasileiro de moda

O cenário de crescimento do mercado brasileiro de moda é otimista. De acordo com Marcelo Prado, diretor titular adjunto do Comitê da Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil, Confecção e Vestuário da Fiesp (Comtextil), o mercado deve crescer em média 3,1% ao ano até 2021. (FIESP, 2018)

3.2.2.2.2 Faturamento do *e-commerce*

O faturamento do mercado brasileiro de *e-commerce* tem crescimento de forma acelerada nos últimos anos. No primeiro semestre de 2018, foram R\$23,6 bilhões faturados, representando um crescimento de 12,1% em relação ao primeiro semestre do ano anterior. (EBIT, 2018)

Figura 10 - Faturamento do *e-commerce* no Brasil



Fonte: Ebit (2018)

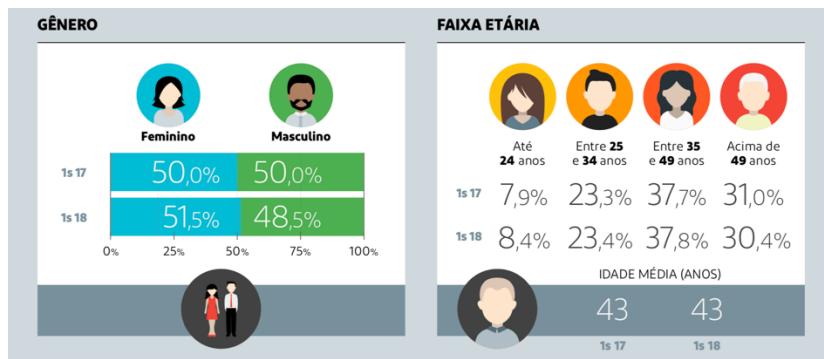
3.2.2.2.3 Perfil dos compradores em *e-commerce*

Segundo Ebit (2018), em pesquisa sobre o perfil dos compradores brasileiros em *e-commerce*, houve aumento do percentual de consumidores do gênero feminino do primeiro semestre de 2017 para o primeiro semestre de 2018. As mulheres representaram 51,5% dos consumidores no primeiro semestre de 2018, diferentemente do primeiro semestre de 2017, em que o percentual de consumidores homens e mulheres era igual.

Quanto à faixa etária desses consumidores, no primeiro semestre de 2018, pessoas de idade entre 25 e 34 anos representam 23,4%, e pessoas entre 35 e 49 anos representam 37,8%. A idade média do consumidor brasileiro é 43 anos. (EBIT, 2018)

Utilizando-se como premissa que a representatividade de compradores de 0 a 17 anos é praticamente nula (por serem menos independentes financeiramente), consideramos que compradores entre 18 e 34 anos (mercado-alvo da empresa) representam 31,8% dos compradores de *e-commerce* no Brasil.

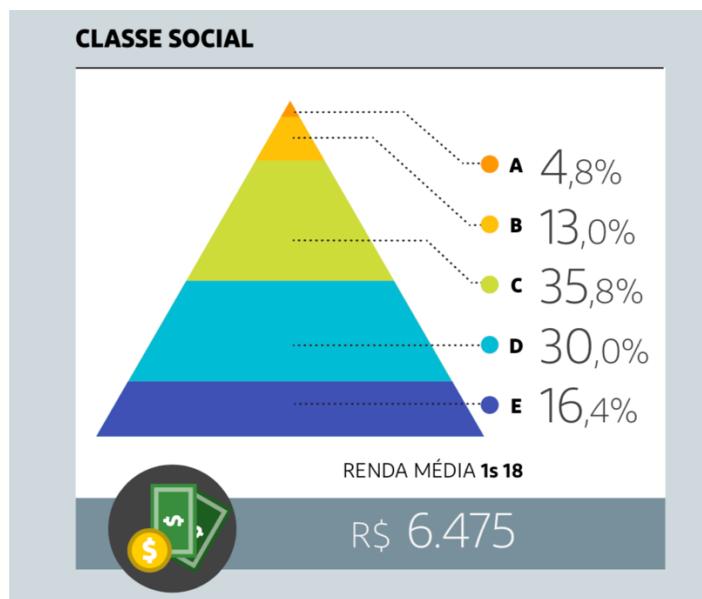
Gráfico 6 - Perfil dos compradores segundo gênero e faixa etária



Fonte: Ebit (2018)

Segundo Ebit (2018), as classes sociais B e C (segundo critérios de renda familiar do IBGE), juntas, representam 48,8% (quase a metade) dos consumidores de *e-commerce* no Brasil no primeiro semestre de 2018. A classe social A representa apenas 4,8% (minoria), enquanto as classes sociais D e E representam, juntas, 46,4%. A renda média desses consumidores é de R\$6.675,00.

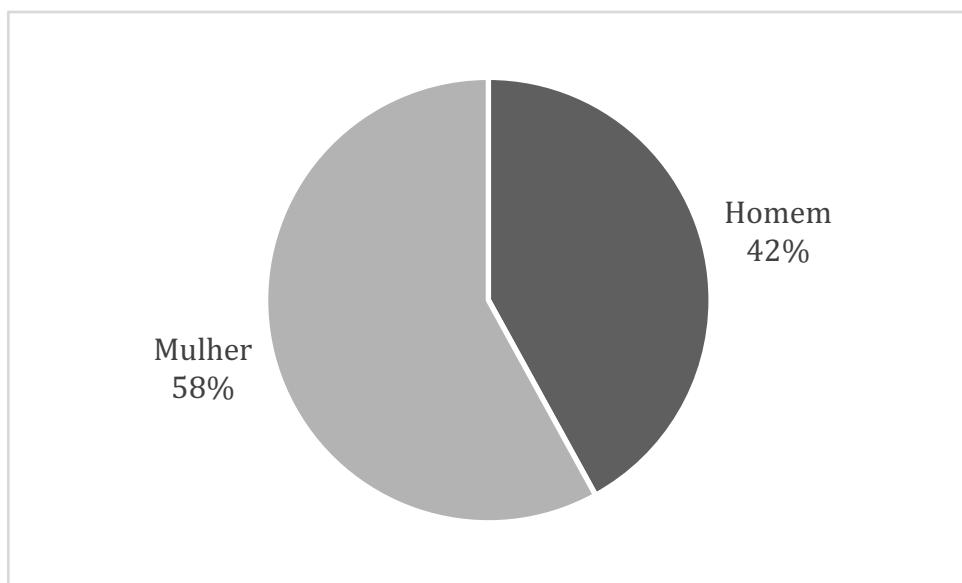
Gráfico 7 - Perfil dos compradores segundo classe social



Fonte: Ebit (2018)

No que diz respeito ao consumo de moda no comércio eletrônico brasileiro, as mulheres são a maioria, representando 58%. (GOOGLE, 2015)

Gráfico 8 - Perfil dos consumidores de moda segundo gênero



Fonte: Google (2015)

3.2.2.2.4 Participação do mercado da moda no *e-commerce*

De acordo com Ebit (2018), a participação do mercado da moda e de acessórios no primeiro semestre de 2018, no que diz respeito ao volume de pedidos no comércio eletrônico brasileiro, foi de 14,5%, ficando apenas atrás do mercado de saúde / cosméticos e perfumaria, que lidera com participação de 15,0%. Em volume financeiro, a participação do mercado da moda e de acessórios foi de 6,0%, ficando na sétima colocação da pesquisa.

Gráfico 9 - Participação de categorias em volume de pedidos no *e-commerce* brasileiro



Fonte: Ebit (2018)

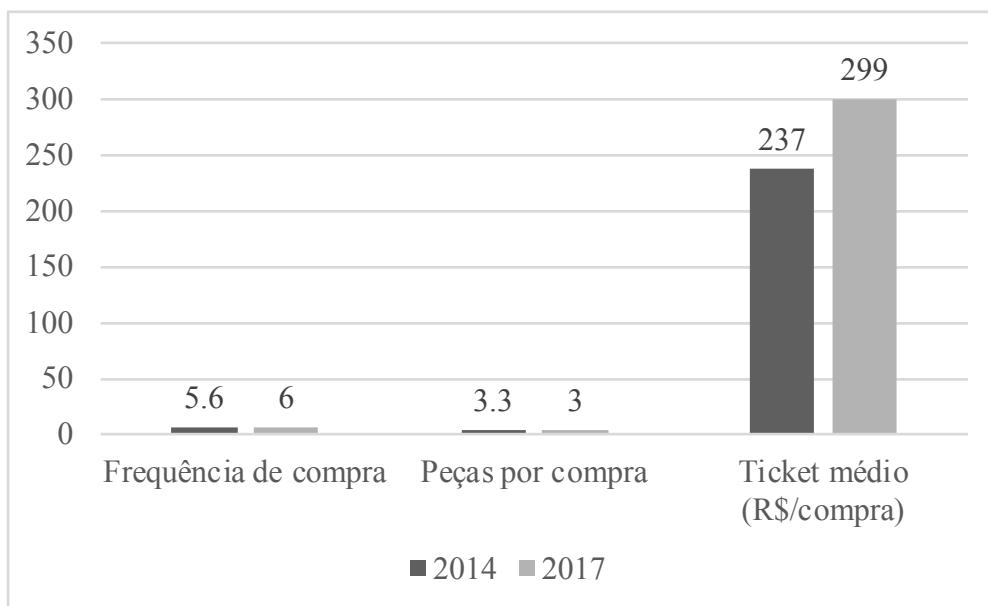
Gráfico 10 - Participação de categorias em volume financeiro no e-commerce brasileiro



Fonte: Ebit (2018)

O estudo do IEMI (2017) mostra que o número de peças de roupas adquiridas na última compra diminuiu, indo de 3,3 a 3,0 de 2014 a 2017. No entanto, o aumento na frequência de compra, de 5,6 para 6,0, quase compensou o número de itens adquiridos, de acordo com Marcelo Prado, diretor do IEMI. Além disso, o valor gasto por compra (*ticket médio*) aumentou, passando de R\$237,00 para R\$299,00.

Gráfico 11 - Dados de compra de vestuário



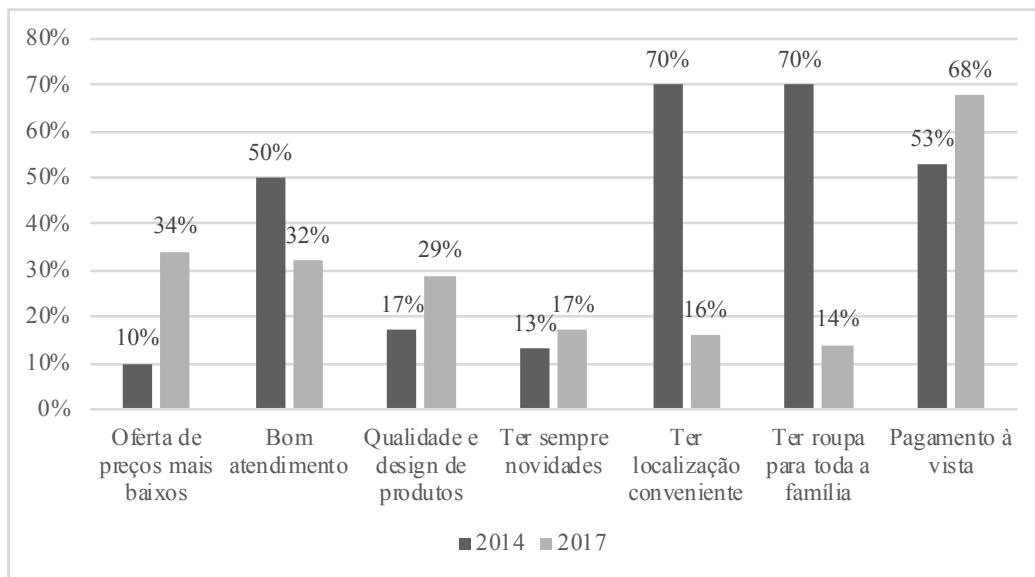
Fonte: IEMI (2017)

3.2.2.2.5 Comportamento de compra do consumidor de vestuário

O estudo do IEMI (2017) mostra quais são os fatores de atração de consumidores brasileiros para lojas de moda. Observa-se que, tanto em 2014 como em 2017, “pagamento à vista” é um fator muito importante de atratividade dos consumidores. Em 2014, outro fator muito importante era o de um “bom atendimento” (50% dos entrevistados acreditavam ser um fator atrativo). No entanto, em 2017, esse deixou de ser um dos fatores mais importante

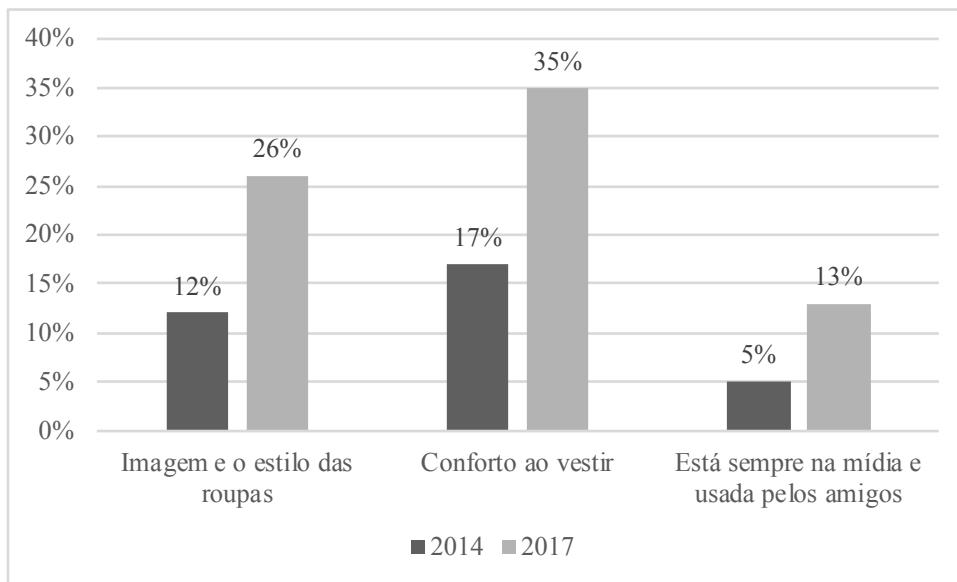
(apenas 34% das pessoas afirmaram ser um fator atrativo), e a “oferta de preços mais baixos” passou a ser um dos fatores mais importantes (em 2014, 10% das pessoas consideraram como fator atrativo, e, em 2017, 34% consideraram como fator atrativo). Vale ressaltar também o aumento da importância da “qualidade e *design* de produtos”, que passou de 17% em 2014 para 29% em 2017 como fator atrativo.

Gráfico 12 - Fatores de atração de consumidores para as lojas de moda

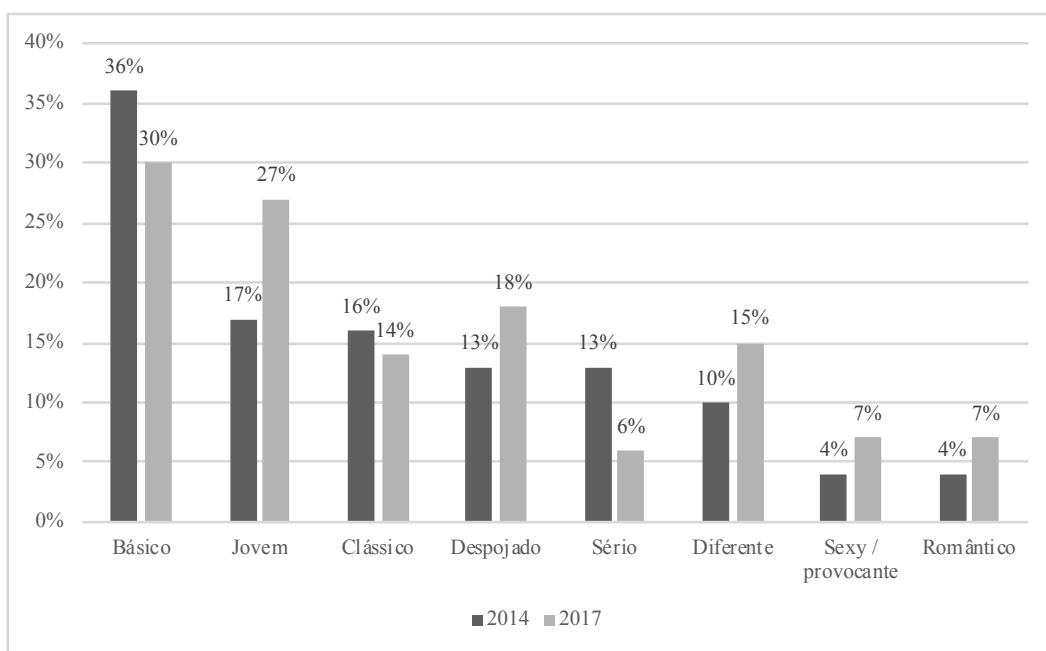


Fonte: IEMI (2017)

A marca ainda apresenta grande importância na decisão de compra dos consumidores de moda: 52% deles dizem que a marca foi fator decisório na hora da realização da compra. Dentre os motivos pelos quais os consumidores deram tanta importância à marca, ressaltaram-se o “conforto ao vestir o produto”, a “imagem e o estilo das roupas” e o fato de a marca estar “sempre na mídia e usada pelos amigos”. Todos esses fatores tiveram aumento percentual de importância de 2014 a 2017. (IEMI, 2017)

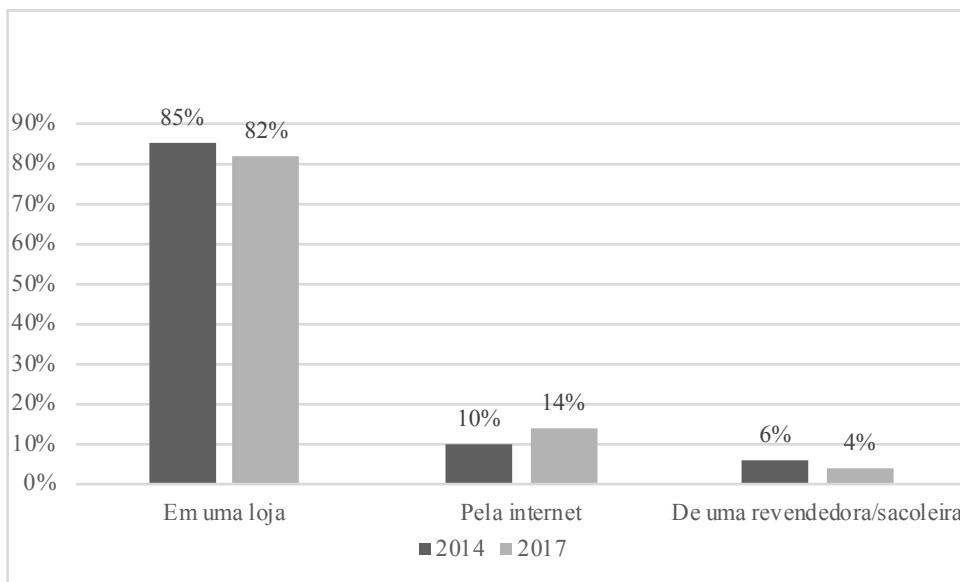
Gráfico 13 - Importância da marca na decisão de compra**Fonte: IEMI (2017)**

Ainda, podemos observar que, dentre os modelos de roupa adquiridos pelos entrevistados em suas últimas compras, houve grande aumento percentual das roupas consideradas jovens, despojadas, diferentes, sensuais / provocantes e românticas, enquanto que modelos básicos, clássicos e sérios tiveram diminuição percentual. (IEMI, 2017)

Gráfico 14 - Artigos escolhidos pelos consumidores em sua última compra**Fonte: IEMI (2017)**

Quanto ao comportamento de consumo, percebe-se que houve aumento da compra pela internet entre os entrevistados, de 10% em 2014 para 14% em 2017. Apesar do crescimento, esse número ainda é pouco relevante se comparado às vendas em loja, que representavam 82% em 2017. (IEMI, 2017)

Gráfico 15 - Canais de compra de roupas



Fonte: IEMI (2017)

O número de compradores na internet deve aumentar no Brasil com a expansão das funcionalidades de compras em redes como Instagram e WhatsApp.

De acordo com a Folha de S.Paulo (2017), o Instagram apresentava aproximadamente 50 milhões de usuários no ano 2017 no Brasil, tendo grande influência entre os brasileiros.

Atualmente, nos EUA, os usuários já podem realizar compras no próprio Instagram, fazendo o próprio *check out* na plataforma em alguns perfis comerciais. Essa funcionalidade deixará de ser limitada apenas aos perfis comerciais, e as pessoas também poderão fazer compras nos perfis de influenciadores. (INSTAGRAM, 2019)

O WhatsApp, que de acordo com O Estado de S. Paulo (2017), chegou à marca de 120 milhões de usuário no Brasil em 2017, também deverá ganhar funções que facilitarão a venda de produtos no aplicativo.

De acordo com The Independent (2019), marcas poderão criar catálogos de produtos no aplicativo para que as pessoas possam explorar seus produtos sem sair da plataforma. Além

disso, de acordo com a Forbes (2019), em alguns países como a Índia já é possível realizar pagamentos na plataforma.

3.2.2.3 Análise da concorrência

Para realizar-se a análise da concorrência, focou-se em marcas de *e-commerce* com propostas parecidas à da Havi, que tem as mídias sociais como principal canal de descoberta e se propõe a oferecer para o mercado um produto diferente dos oferecidos por grandes marcas varejistas. Algumas marcas que se destacam nesse mercado, considerando-se as características citadas, são Christoff, Hermoso Compadre, Birden e Lab77. Christoff e Lab77 apresentam produtos para homens e mulheres, enquanto Hermoso Compadre e Birden são focadas no público masculino. Com isso, baseando-se nos dados de mercado levantados (que também são sustentando pela pesquisa do Apêndice A), analisaram-se uma série de fatores considerados importantes para o sucesso de uma marca de camisetas no meio digital.

De acordo com estudo do IEMI (2017) apresentado acima, “oferta de preços mais baixos” e “qualidade do produto” são importantes fatores de atração dos consumidores que têm crescido nos últimos anos. Considera-se “variedade” também como um fator importante, pois é fundamental que o *mix* de produtos das marcas agrade a diferentes camadas do público-alvo. Frente a isso, foi realizada uma análise da concorrência considerando cada um desses fatores.

Figura 11 - Análise da concorrência

	Havi	Christoff	Hermoso Compadre	Birden	Lab77
Preço das camisetas	baixo	alto	médio	alto	alto
Qualidade das camisetas	médio	alto	médio	alto	alto
Variedade das camisetas	baixo	alto	médio	baixo	alto
Produção fotográfica	baixo	médio	alto	alto	alto
Relevância em mídias sociais	baixo	muito alto	alto	médio	alto
Experiência de compra no e-commerce	médio	alto	alto	alto	alto

Fonte: elaborado pelo autor

Fica claro o *trade-off* entre a “qualidade” e “preço” dos produtos da concorrência: quanto mais caro o produto, melhor a sua qualidade (o inverso também se aplica). A mais acessível dessas marcas é a Hermoso Compadre, em que as camisetas mais baratas da última coleção apresentavam preço médio de R\$79,00. No entanto, a qualidade de suas roupas ainda

está um nível abaixo das outras marcas da concorrência. Diante esse cenário, a Havi pretende se destacar oferecendo produtos ainda mais baratos (preço de R\$49,90 por camiseta) e com qualidade semelhante à de marcas como Christoff, Birden e Lab77. A Havi apresenta tecido de qualidade e durabilidade semelhantes aos dessas marcas: o seu fornecedor de tecido atende a marcas de grande reconhecimento no mercado. No entanto, a sua modelagem ainda precisa ser modificada de forma a aumentar a satisfação de seu cliente (dados no Apêndice A), alcançando uma maior nota nesse quesito. Outro ponto pelo qual a Havi se destaca são suas estampas singulares, que têm a forte identidade de cada um dos artistas, que serão peças-chave na comunicação e divulgação da marca.

Devido aos pequenos investimentos na marca nesse período de teste, ela ainda se encontra atrás dos seus concorrentes no que se refere a variedade de camisetas, produção fotográfica, relevância em mídias sociais e experiência de compra no *e-commerce*. Esses critérios são obrigatórios para o sucesso de uma marca (pode-se observar o alto grau de qualidade em todos esses pontos por parte da concorrência), e o plano estratégico (detalhado à frente) irá considerar esses fatores. Seguem abaixo os pontos levantados:

- Variedade de camisetas: o portfólio da maioria de seus concorrentes tem grande variação de cores e estampas, satisfazendo diferentes públicos.
- Mídias sociais e produção de fotos: esse é o principal canal de descoberta das marcas, e por tal motivo existe grande produção de conteúdo nessas redes. Nota-se que a produção de fotos de alta qualidade é um fator muito importante para chamar a atenção dos consumidores (tanto fotos *lookbook* como de *lifestyle*).
- *E-commerce*: todos os *e-commerce*s são muito funcionais e atraentes para os seus usuários, tanto no ambiente de *desktop* como no de celular (o que é muito importante, dado o crescimento do descobrimento de marcas no celular).

Alguns outros pontos que não estão presentes na Figura 11 também valem ser ressaltados:

- Atendimento: a maioria das marcas faz atendimento via WhatsApp, *chat online*, *e-mail* e telefone. As pessoas frequentemente têm dúvidas durante o processo de compra *online*, e por isso o atendimento é um fator importante a ser considerado.
- Entrega: o tempo de entrega está de acordo com as operações dos correios, por meio dos quais as peças são despachadas.

3.2.2.4 Representatividade no Mercado

Para realizar as projeções financeiras da Havi, é importante dimensionar o tamanho do mercado de camisetas e também estabelecer algumas premissas quanto ao seu crescimento.

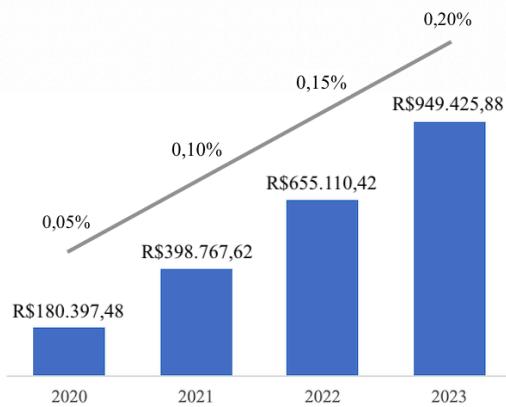
De acordo com Ebit (2018), o mercado da moda representa 6,0% em volume financeiro do mercado total de *e-commerce* brasileiro. Considerando-se o faturamento de R\$53,2 bilhões do mercado de *e-commerce* em 2018, podemos concluir que o mercado da moda de *e-commerce* teve faturamento aproximado de R\$3,2 bilhões.

Segundo Abit (2013), o mercado da moda teve faturamento de \$56,7 bilhões de dólares em 2012, um valor de R\$110,6 bilhões de reais (levando-se em conta um câmbio médio de R\$1,95 na época). Desse faturamento anual, de acordo com Sebrae Santa Catarina (2012), aproximadamente R\$80 bilhões decorreram do consumo de vestuário, o que representa aproximadamente 72% do mercado da moda. Camisas, camisetas e regatas representavam 40% de todo o vestuário comercializado no Brasil na época. Como premissa, consideramos que o número de camisetas comercializadas em 2012 representava um terço desse grupo. Também se considerou como premissa que esses percentuais se mantiveram ao longo dos anos, chegando-se à conclusão que o faturamento de venda de camisetas no *e-commerce* brasileiro em 2018 foi aproximadamente R\$308,0 milhões.

Para realizar as projeções financeiras da empresa, é importante também se levar em conta o crescimento do mercado de *e-commerce* e a variação dos preços das camisetas ao longo dos anos (que será atualizado de acordo com o índice IPCA). De acordo com Worldpay (2018), o mercado de *e-commerce* brasileiro terá crescimento médio aproximado de 39% de 2019 a 2022 (o que implica em um CAGR de 8,58%). Considera-se como premissa que esse crescimento anual composto segue no ano de 2023. Essa projeção de CAGR é mais longa do que a apresentada pela McKinsey (10% ao ano de 2017 a 2020), e por tal motivo a utilizaremos.

Devido à alta granularidade do mercado da moda, consideramos que a Havi alcançará um *market share* de 0,05% em 2020 e que essa representatividade aumentará 0,05% por ano até 2023. Esses dados de crescimento estão de acordo com o plano estratégico do negócio, que será melhor detalhado à frente.

Gráfico 16 - Market share da Havi



Fonte: elaborado pelo autor

3.2.3 Equipe de gestão

A empresa foi fundada por três sócios:

- Eduardo Villaça Neto, o autor, estudante de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. Trabalhou na área de *marketplace* da empresa Dafiti no ano de 2016 e, atualmente, trabalha na área de vendas da empresa Facebook.
- Rafael Haddad Malouf, formado em Administração na USP. Trabalhou na área de *marketplace* da empresa Kanui no ano de 2015 e na área de vendas da empresa Comerc, de 2016 a 2018. Atualmente trabalha na área de vendas da empresa Creditas.
- Vitor Vassimon, formado em Publicidade e Propaganda na faculdade ESPM. Trabalhou na área de *marketplace* na empresa Dafiti em 2015 e 2017, na área de vendas da empresa Mercado Pago em 2017 e, atualmente, trabalha na empresa Oracle na área de *marketing*.

Os três se conheceram no Ensino Médio do Colégio Santa Cruz e, de lá até então, mantiveram sua amizade. Os sócios tiveram experiências de trabalho com vendas *online* em grandes *marketplaces* de vestuário e fizeram cursos superiores com conteúdo de administração de negócio, o que ajudou no processo de criação e desenvolvimento da empresa.

Figura 12 - Primeiros sócios da empresa



Fonte: elaborado pelo autor

No entanto, Eduardo Villaça, o autor, e Rafael Haddad decidiram focar seus esforços nos empregos atuais e, por tal motivo, afastaram-se da Havi no início de 2019. Com isso, Vitor Vassimon tornou-se o sócio majoritário da empresa, e duas outras pessoas entraram na sociedade:

- Giuliana Gaggini Rondon, formada em Medicina Veterinária, ênfase em Animais de Laboratório, pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (2017). Foi presidente do centro acadêmico de sua universidade de 2015 a 2017. Atualmente trabalha no Laboratório de Biologia Molecular do Instituto Butantan.
- Lucas Mingroni Netto, formado em Engenharia Elétrica, ênfase em Sistemas Eletrônicos, pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Trabalha em Bureau de dados e Big Data na empresa Itaú Unibanco desde 2017.

A composição acionária da empresa, na época de sua fundação, era igualitária entre os antigos sócios (Eduardo, Rafael e Vitor), sendo cada um detentor de 33,3% de suas ações. No entanto, com a saída de Eduardo e Rafael, e entrada de Giuliana e Lucas, Vitor passou a ser sócio majoritário da empresa, com 80% das ações; Giuliana e Lucas passaram a deter 15% e 5% das ações, respectivamente. Giuliana prestou alguns serviços à empresa em 2018 (mesmo não fazendo parte da estrutura acionária na época), ajudando em bazares e ocupando o papel de conselheira, o que justifica o seu valor acionário maior do que o de Lucas, que acaba de entrar nas operações da marca e, por isso, apresenta menor participação nos lucros.

Nessa nova estrutura, Vitor, além de ocupar o cargo de diretor financeiro e administrativo, faz a gerência de todas as diretorias. Giuliana é diretora de *marketing* e vendas, e Lucas é diretor de operações e logística. Vale ressaltar que, independentemente dos cargos, muitas das tarefas são realizadas por todos os sócios.

Apesar de não participar mais da estrutura acionária da empresa, o autor tomará o papel de conselheiro, principalmente no que diz respeito aos investimentos de *marketing* digital. Essa é uma maneira de manter contato com o empreendimento (ajudando em seu crescimento) e continuar expandindo seus conhecimentos em *marketing* e vendas.

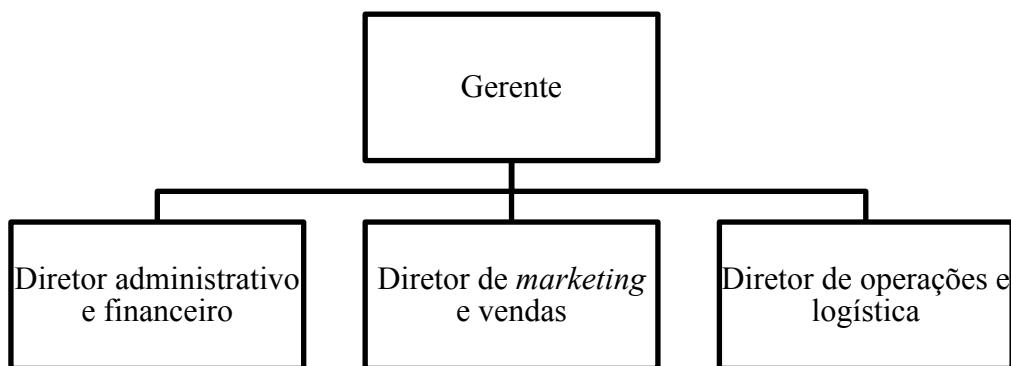
3.2.4 Estrutura e operação

Esta seção, além de apresentar o organograma funcional da empresa (composto pelos cargos descritos na seção anterior), descreve a sua infraestrutura e os principais processos de negócio, tanto do lado da empresa (produção das camisetas) como do consumidor (compra do produto).

3.2.4.1 Organograma funcional

O organograma funcional da empresa é dividido em quatro cargos: gerente, diretor administrativo e financeiro, diretor de *marketing* e vendas e diretor de operações e logística.

Figura 13 - Organograma da empresa



Fonte: elaborado pelo autor

3.2.4.2 Infraestrutura e localização

No momento atual, a empresa não apresenta um local fixo de trabalho: os sócios realizam grande parte das tarefas em suas próprias casas, e a maior parte das reuniões se dá

por vídeo conferência. Reuniões presenciais normalmente são realizadas na casa de um dos sócios.

Com o plano de expansão do negócio, os sócios passarão a ter um local de trabalho fixo: um escritório (imóvel de um dos sócios) na rua Cristiano Viana, bairro Cerqueira Cesar. O imóvel, que apresenta 45m², também irá comportar o estoque de camisetas.

3.2.4.3 Processos do negócio

Existem dois processos principais na empresa que valem ser ressaltados: a produção das camisetas (cadeia composta por fornecedores parceiros) e a compra do produto pelo cliente, que envolve uma série de etapas no *e-commerce* para que possa ser concretizada. A seguir, detalham-se os dois processos.

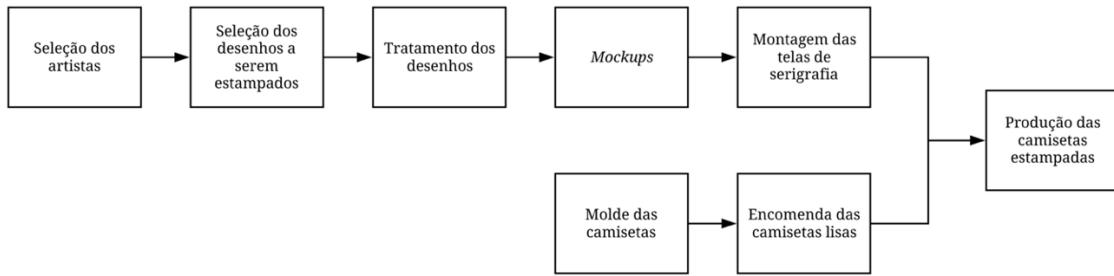
3.2.4.3.1 Processo de produção das camisetas estampadas

Para se iniciar o processo de produção de camisetas estampadas, primeiramente é necessário produzir as telas das estampas que são utilizadas na serigrafia. Para isso, é preciso selecionar os artistas e as produções que irão compor as estampas. Feita a seleção, os desenhos passam por um processo de tratamento (em que são digitalizados e vetorizados), o que permite a criação dos *mockups* das camisetas. Com eles, pode-se ter ideia de como será o produto final. Os *mockups* são então passados para os fornecedores para que esses possam fazer as telas de serigrafia. No caso de lançamento de novas estampas, novas telas devem ser produzidas.

Além das telas de serigrafia, também é necessária a criação de um molde que serve de base para a produção de camisetas. Esse molde é passado para o fornecedor responsável pela encomenda, corte e costura de tecidos (sob demanda). Após sua confecção, as camisetas são transportadas e enviadas para o processo de serigrafia.

Antes de se iniciar a produção em massa das camisetas estampadas, uma peça piloto de cada modelo é feita. Após alguns ajustes no posicionamento da estampa, a produção das peças pode ser realizada.

Figura 14 - Fluxograma do processo de produção das camisetas estampadas



Fonte: elaborado pelo autor

A fim de entender melhor o processo de produção das camisetas estampadas como um todo, detalha-se a seguir cada uma das etapas que o compõem.

3.2.4.3.1.1 Seleção dos artistas

A Havi nasceu com a proposta de levar mais criatividade e arte independente para o mundo, e por isso convida artistas para terem seu trabalho estampado em suas camisetas. No período de teste, a empresa vendeu camisetas de quatro diferentes artistas: Bianca Sartoretto, Alexandre Weber, Joana Ho e Fernando Kalili.

Todos eles, apesar de não seguirem carreira artística, têm grande inclinação para a arte e passam parte de seu tempo livre se dedicando a seus desenhos. Apesar do talento ímpar, muitos dos seus desenhos acabam sendo deixados de lado, sem muitas vezes serem mostrados para o mundo. Sendo assim, a ideia da Havi é promover artistas talentosos como esses, que ainda são desconhecidos no mercado.

Para a prospecção de novos artistas, a empresa busca por pessoas em sua rede de conhecidos e também nas redes sociais. Abre também um canal de *e-mail* e *chat* para que outros artistas possam espontaneamente entrar em contato para firmar uma parceria.

3.2.4.3.1.2 Seleção e tratamento dos desenhos

Para a seleção dos desenhos que são utilizados como estampa das camisetas da marca, os artistas enviam todo o seu portfólio para que então a escolha possa ser realizada. Feito isso, os desenhos são digitalizados e enviados para o *designer*, que, entre outras funções, realiza a vetorização desses.

Imagens geradas em computador são normalmente salvas como mapas de informações de pixel. Esse tipo de imagem, quando ampliada ou reduzida, acaba se deformando. No entanto, com a realização do processo de vetorização, a imagem é salva como uma série de linhas, curvas, polígonos e cores de preenchimento. Com isso, a imagem pode ser ampliada e reduzida sem perder a qualidade, sendo ideal utilizá-la para o processo estampagem. (PRINTI, 2018)

3.2.4.3.1.3 *Mockup* das camisetas

As imagens dos desenhos tratados são utilizadas para se fazer o *mockup* das camisetas no site Custom Ink, gratuitamente. Durante esse processo, são decididas as dimensões das estampas e as cores de tecido que serão utilizadas para cada uma delas. Para isso, são feitos diferentes *mockups*, variando dimensão, posição e cor das estampas (preto ou gelo) e a cor do tecido (*off white*, mescla ou grafite). Depois de uma votação entre os sócios, são definidos os *mockups* a serem utilizados para a confecção das camisetas.

Figura 15 - *Mockup* de camiseta estampada



Fonte: elaborado pelo autor

3.2.4.3.1.4 Tela de serigrafia

Para que os fornecedores possam produzir as telas de serigrafia, os *mockups* selecionados e as informações de medidas necessárias são passados para eles. O custo das telas varia de acordo com as dimensões das estampas, sendo as maiores telas as mais caras.

Figura 16 - Tela de serigrafia da estampa "Mandala Humana"



Fonte: elaborado pelo autor

3.2.4.3.1.5 Molde das camisetas

O molde serve de base para o corte e costura das camisetas Havi. Para que o fornecedor possa produzi-lo, são utilizadas algumas peças como inspiração. É importante que essas peças estejam de acordo com os desejos do público-alvo que a marca pretende atingir.

3.2.4.3.1.6 Encomenda das camisetas lisas

Após a aprovação, o molde é entregue ao fornecedor responsável pela encomenda dos tecidos, assim como pelo seu corte e costura. Os tecidos escolhidos rendem 3,5 camisetas por kg, e as encomendas são feitas na proporção 1:2:2:2:1 para a grade de tamanhos PP, P, M, G e GG, uma vez que os modelos PP e GG tem menor saída. O número de camisetas encomendada por SKU leva em conta a demanda dos consumidores.

3.2.4.3.2 Processo de compra do produto

O processo de compra do produto envolve uma série de comandos dentro do *e-commerce* da marca por parte do consumidor.

Primeiramente, o cliente entra na página inicial da marca, em que se encontram alguns *banners* informativos e a possibilidade de ser redirecionado à página de produtos. Clicando nela, o cliente se depara com todos os produtos da marca e pode filtrar a sua busca, por exemplo, escolhendo artista da estampa ou cor da camiseta. Clicando na camiseta desejada, o cliente irá se deparar com uma página com as informações completas do produto (composição

do tecido, cor, medidas da peça etc.), em que poderá escolher o tamanho e adicionar o produto no carrinho. Feito isso, o cliente pode continuar escolhendo outras peças, ou ir até o carrinho e finalizar a compra. Seguindo pela última opção, o frete é calculado, e o cliente é direcionado para uma página de *check out*, que deve ser preenchida com as informações de cobrança. Completada essa etapa, ele clica em finalizar compra e, caso tudo esteja certo, aparecerá uma tela de agradecimento.

3.2.5 Marketing e vendas

Para se detalhar a estratégia de *marketing* e vendas da empresa, analisou-se o seu *mix de marketing*, que de acordo com Kotler (2014) pode ser dividido em 4 grupos (4 Ps): produto, preço, praça e promoção.

3.2.5.1 Produto

A camiseta Havi foi criada pensando em unir conforto, estilo e diversidade. No quesito conforto, as peças, além de apresentarem um tecido agradável, têm corte e costura que se ajustam a diversos biótipos (grade PP, P, M, G e GG). No quesito estilo e diversidade, os desenhos dos diferentes artistas tornam cada uma das peças um produto único de forte identidade. O corte despojado das camisetas e as diferentes opções de cor de tecido (*off white*, mescla e grafite) também se adequam ao estilo de um público mais jovem. As camisetas apresentam uma etiqueta informativa sobre o tecido do produto e uma outra personalizada (desenvolvida pelo *designer*), com contato e endereços do site e mídias sociais.

Tabela 1 - Composição dos tecidos das camisetas Havi

Tecido	Cor	Composição
1	<i>Off white</i>	100% algodão
2	Mescla	80% algodão e 20% elastano
3	Grafite	50% algodão e 50% elastano

Fonte: elaborado pelo autor

O logo da marca, que se encontra na parte frontal ou traseira das peças (dependendo do modelo), também foi produzido pelo *designer*. A partir de um *benchmarking* de logos (processo do qual os sócios participaram), foram apresentadas algumas opções no estilo *lettering* para que então o logo definitivo fosse selecionado.

No Apêndice C encontram-se as opções de logo apresentadas pelo *designer*, enquanto no Apêndice D encontra-se o manual de uso do logo escolhido.

Seguindo a identidade das camisetas Havi, a embalagem do produto também deve ser única, agregando valor à marca. Dessa forma, foi feito um *benchmarking* com embalagens de outras marcas de camisetas de apelo ao público jovem e selecionadas algumas que fugiam do estilo convencional. Chegou-se à conclusão que a embalagem seria uma caixa com as seguintes características:

- Resistente, para que possa ser enviada pelos correios sem ser danificada
- Geométrica, seguindo o estilo do logo da marca (quadrado ou retangular)
- Branca, contrastando com o logo preto e em harmonia com a identidade visual da marca
- Presença do logo estampado

Existe a possibilidade de se encomendar as caixas já customizadas com o logo impresso; no entanto, dessa forma perde-se o valor artesanal do produto (além de ser uma opção mais custosa). Sendo assim, a versão final da embalagem é uma caixa de papelão branca com o logo pichado em preto. Ela apresenta medidas de comprimento, largura e altura de 22x18x5cm.

Figura 17 - Embalagem customizada



Fonte: elaborado pelo autor

Pensando em formas de agregar ainda mais valor à marca, são enviadas cartas de agradecimento aos clientes junto ao produto embalado. Assim como a caixa, a carta foi desenvolvida pelo *designer*.

Figura 18 - Carta de agradecimento

Fonte: elaborado pelo autor

3.2.5.2 Preço

Baseado na análise de mercado realizada, foi estabelecido um preço de R\$49,90 por camiseta, que está abaixo do preço médio dos concorrentes. Para alcançar o lucro desejado com as vendas no *e-commerce* e bazar, e também permitir vender a marca em grandes *marketplaces* do mercado (o preço do produto tem que cobrir os custos de comissão cobrados pelos *marketplaces* e ainda haver lucro), os sócios definiram uma meta de *mark-up* de aproximadamente 2.0, que serviria de referência na busca por fornecedores.

Mark-up é um índice multiplicador que, aplicado ao custo unitário de um produto, define o seu preço de venda. (ENDEAVOR, 2018)

Segue abaixo a tabela abaixo a estrutura final de custos de uma camiseta.

Tabela 2 - Custo unitário de uma camiseta Havi

Componentes	Custo
Tecido	R\$ 7,14
Corte e costura	R\$ 6,50
Estampa	R\$ 6,00
Etiqueta	R\$ 0,08
Tag	R\$ 1,00
Embalagem	R\$ 0,97
Spray	R\$ 0,75
Comissão do artista	R\$ 1,50
Meio de pagamento	R\$ 2,40
Total	R\$26,34

Fonte: elaborado pelo autor

O preço do tecido é de R\$25,00/kg, e um kg de tecido rende 3,5 camisetas. Fazendo a divisão do preço por kg pelo rendimento do tecido, tem-se o custo unitário de R\$7,14 de tecido por camiseta.

A comissão do artista por peça vendida é de 3% (valor acordado com todos os quatro artistas), totalizando um custo por camiseta de R\$1,50.

Uma lata de spray (volume de 350 ml e cor de tinta preto fosco) custa R\$15,00 e rende 20 caixas pichadas. Fazendo-se a divisão do preço da lata pelo rendimento de caixas, tem-se o custo unitário de R\$0,75 por camiseta.

O custo de meio de pagamento refere-se às taxas cobradas pela adquirente PagSeguro. No caso de recebimento de 30 dias após a venda, a taxa cobrada é de 3,99% sobre a venda (tanto à vista quanto parcelada), mais um valor fixo de R\$0,40 por venda, totalizando custo de R\$2,40 por camiseta. Escolhemos receber o dinheiro das vendas após 30 dias depois do pagamento em cartão por ser a opção mais econômica.

Somando-se todos os custos, chega-se ao valor de R\$26,34 por camiseta, resultando em um *mark-up* de 1.9, que está condizente com a meta inicial estabelecida pelos sócios.

3.2.5.3 Praça

A estratégia de negócio define o *e-commerce* como principal canal de vendas da marca, sendo que a abertura de uma loja física não é cogitada no curto ou médio prazo. Além do *know-how* dos sócios com vendas de produtos em *e-commerce*, os custos de hospedagem da loja *online* são muito inferiores aos de uma loja física.

Além do *e-commerce* próprio, a Havi deve vender seus produtos por meio de bazares, tanto organizados por terceiros como pela própria marca. O bar Baderna, por exemplo, na rua Oscar Freire, 2529, bairro de Pinheiros, abre o seu estabelecimento para a organização de bazares sem custos de aluguel. Como exemplo de eventos organizados por terceiros, podemos citar os bazares que acontecem periodicamente no estabelecimento Casa das Caldeiras, na Av. Francisco de Matarazzo, 2000, bairro da Água Branca. A participação em bazares de terceiros permite, além da venda de produtos, a divulgação da marca para um público que ainda a desconhece.

3.2.5.4 Promoção

A promoção da marca é feita por meio das redes sociais Facebook e Instagram (principalmente a segunda, que tem maior apelo ao público jovem). Nesses canais, serão produzidos conteúdos para trabalhar todas as etapas da jornada de compra dos clientes: reconhecimento da marca, consideração e conversão. Para isso, serão feitas tanto postagens orgânicas como patrocinadas, que serão segmentadas de acordo com o público-alvo da marca.

Nessas postagens serão mostrados fotos e vídeos dos diferenciais do produto, de pessoas vestindo a marca, depoimentos de clientes e artistas e outros conteúdos que podem chamar a atenção do público-alvo. É importante que a linguagem utilizada seja descontraída e leve, de forma a se conectar com esse segmento. Vale ressaltar que as campanhas têm como objetivo final atrair os clientes para o *e-commerce* (principal canal de venda da marca). Sendo assim, as campanhas terão foco em gerar tráfego e conversão no site, e campanhas de *remarketing* serão aplicadas para aqueles que visualizaram conteúdo ou adicionarem produtos no carrinho, mas não realizarem a compra. Periodicamente também serão realizadas campanhas promocionais para engajar os consumidores e alavancar as vendas. Esse planejamento de *marketing* será delegado à sócia Giuliana, diretora de *marketing* e vendas, que terá auxílio do ex-sócio Eduardo, que assume a função de conselheiro. Além da mídia patrocinada nas redes sociais, conta-se com a divulgação boca-a-boca por parte dos clientes, sócios, conhecidos e artistas que trabalham pela Havi. Parcerias com blogueiros também fazem parte da estratégia de promoção da marca.

Para se melhor entender o público da marca e mostrar mais assertividade na comunicação com seus clientes, foi desenvolvida uma persona.

3.2.5.4.1 Desenvolvimento da persona

A persona exprime características comuns dos clientes da Havi e foi construída levando-se em consideração os dados levantados nas pesquisas de mercado e satisfação. A personagem fictícia criada foi Rodrigo:

“Rodrigo tem 23 anos e está concluindo o seu curso na faculdade. Ele está estagiando e, conforme se torna independente financeiramente, começa a utilizar uma parte de seu salário para comprar roupas e outros artigos de seu interesse. No entanto, as camisetas que chamam mais a sua atenção, com tecido, corte e estampas atraentes, apresentam preço muito

alto. Essa situação acaba-o deixando frustrado, uma vez que ele não consegue encontrar roupas que o satisfaçam por um preço que considere justo.

As camisetas mais baratas apresentam tecido desconfortável, corte pouco moderno e estampas de baixa personalidade. Já as camisetas mais caras o agradam, mas o preço abusivo as torna inacessíveis.

Além disso, mesmo entre os artigos mais caros, Rodrigo tem dificuldades para achar camisetas com estampas diferenciadas: os desenhos são muito comuns e banais, o que torna a sua busca ainda mais difícil.”.

3.2.6 Análise estratégica

O primeiro passo para definição da estratégia de crescimento do negócio foi definir a missão, visão, objetivos e metas da empresa. Feito isso, realizou-se a análise da matriz SWOT, o que permitiu melhor entendimento acerca do ambiente interno da empresa e do ambiente externo que a rodeia, além de um cronograma de ações, que detalha os próximos passos que devem ser tomados para o desenvolvimento do negócio.

3.2.6.1 Missão, visão, objetivos e metas

- **Missão**

Oferecer aos nossos consumidores produtos de qualidade com preços justos, e dar visibilidade ao trabalho de artistas independentes, ajudando-os a divulgar seus desenhos.

- **Visão**

Ser um dos maiores e melhores *e-commerce*s de camisetas do Brasil, e ser empresa nacional referência no apoio à disseminação da arte independente.

- **Objetivos e metas**

Sob a luz da missão e a visão da empresa e considerando-se os cinco pilares do método SMART, foram definidos os seguintes objetivos iniciais:

“Deter 0,05% de market share no ano de 2020 e aumentar essa representatividade 0,05% ao ano, até 2023.”

O principal indicador de performance desse objetivo será o faturamento da empresa, que permite analisar a sua representatividade no mercado. Para alcançar esse objetivo, a empresa seguirá uma estratégia de crescimento que se baseia em fortes investimentos em *marketing* digital, que serão melhores detalhados à frente. As metas anuais de venda têm que estar de acordo com o faturamento anual projetado.

“Apresentar estampas de no mínimo 14 artistas diferentes no portfólio da marca até o final de 2020.”

É importante que um número relevante de artistas independentes componha o portfólio da marca de forma que a empresa possa ser referência na disseminação de arte futuramente. No lançamento de novas coleções, deve ser levado em conta o aumento da variedade de cores e estampas, conforme visto no Apêndice A. Como será visto no cronograma de ações, duas grandes coleções serão lançadas no ano de 2020, sendo necessário alcançar uma meta de lançamento de cinco artistas por coleção (levando-se em conta que a marca não lançará novos artistas até o final desse ano).

“Alcançar 10 mil seguidores e 50 mil seguidores no Instagram nos anos de 2020 e 2021, respectivamente.”

É importante que a empresa tenha forte presença nas mídias sociais, uma vez que essas serão o principal canal de descoberta da marca. Sendo assim, utilizaremos o número de seguidores como uma das métricas de sucesso para o crescimento da presença nessas mídias. Para alcançar esse objetivo, investimento na produção de fotos e alteração na comunicação da marca são essenciais para atrair seu público-alvo, conforme visto no Apêndice A.

3.2.6.2 Matriz SWOT

Para se entender melhor os fatores internos e externos à empresa, realizou-se uma análise SWOT.

Figura 19 - Matriz SWOT da Havi

Forças	Fraquezas
Baixo investimento inicial Produto de qualidade com preço competitivo Forte identidade do produto e marca Profissionais com experiência Entrega por todo o Brasil Possibilidade de pagamento parcelado	Alta dependência dos fornecedores Alto custo adicional do frete Altas taxas cobradas pelo PagSeguro Pesquisa variedade de cores e estampas Baixa relevância em mídia sociais Experiência de compra no <i>e-commerce</i> mediana
Oportunidades	Ameaças
Crescimento da internet e comércio eletrônico de vestuário Crescimento do poder de influência das redes sociais na decisão da compra Crescimento da preferência por roupas mais jovens e despojadas Crescimento da importância da qualidade e design das roupas Crescimento da importância de preços mais baixos Crescimento da expectativa de personalização por marcas vendidas em <i>e-commerce</i>	Mercado competitivo Baixas barreiras de entrada

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando-se os fatores internos à empresa, a Havi apresenta uma série de forças. A abertura do negócio exigiu um baixo investimento inicial (por se tratar de um *e-commerce*, os custos de lançamento foram muito inferiores aos de uma loja física). Quanto ao produto da marca, podemos citar como forças a qualidade, o preço competitivo e a personalização, fatores que se destacam entre os competidores. Um de seus diferenciais é a forte identidade da marca, que não só se propõe a entregar um produto de qualidade e com preço justo ao mercado, mas também tem a missão de disseminar o trabalho de artistas independentes. Olhando pelo lado do cliente, a Havi faz entregas por todo o Brasil, e existe a possibilidade de parcelamento de compras sem a cobrança de juros. Por fim, a Havi também se destaca pela experiência e qualificação de seus sócios, que têm formação de excelência e possuem o *know-how* do mercado.

A empresa também apresenta uma série de fraquezas. O canal principal de vendas da empresa, o *e-commerce*, implica em alto custo adicional do frete para os consumidores, e existem altas taxas cobradas pelo PagSeguro na realização das vendas. Como a produção das camisetas é terceirizada, existe grande dependência dos fornecedores, o que acaba envolvendo uma série de fatores que fogem do controle da empresa. Outros pontos levantados na análise da concorrência e pesquisa de satisfação é a pequena variedade de cores e estampas, baixa relevância nas mídias sociais e uma experiência de compra no *e-commerce* que é mediana (site é pouco responsivo, precisa de melhorias operacionais e estéticas). Um dos objetivos do plano estratégico é combater essas fraquezas para que a empresa possa expandir o seu negócio.

Também foi feito um levantamento de fatores externos à empresa. Como oportunidades, apontamos o crescimento da internet e comércio eletrônico de vestuário entre os brasileiros.

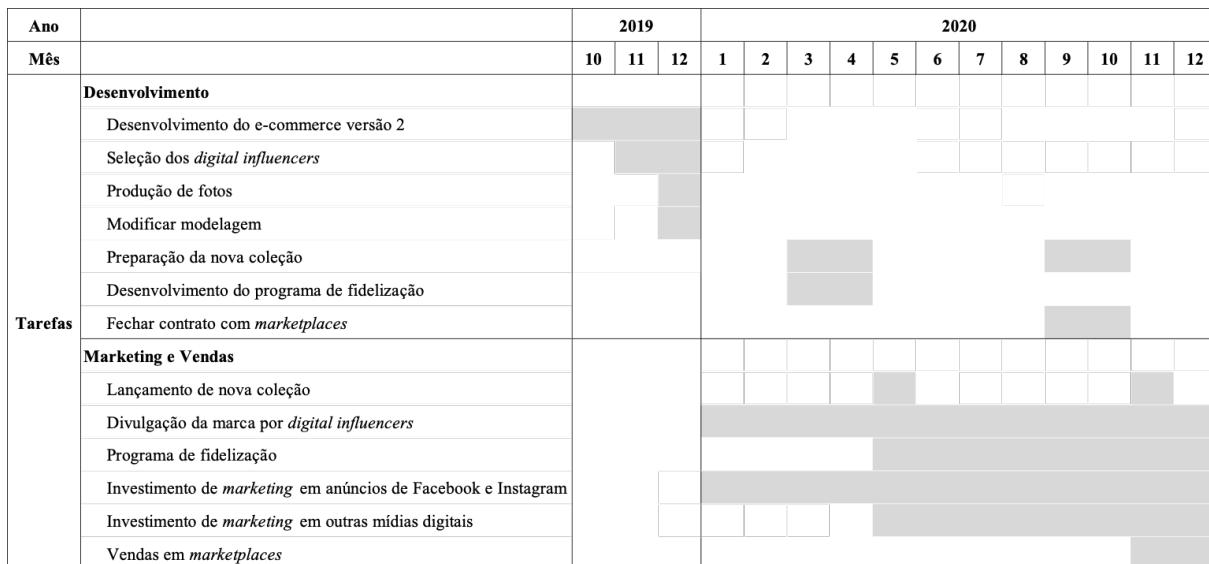
Existe também um aumento do poder de influência das redes sociais na decisão de compra, o que está muito alinhado à estratégia de divulgação da marca. Quanto ao comportamento de consumo dos brasileiros, podemos identificar como oportunidades o crescimento de preferência por roupas mais jovens e despojadas, o crescimento da importância da qualidade e design das roupas, o crescimento da importância de preços mais baixos e o crescimento da expectativa de personalização por marcas vendidas em *e-commerce*s. Novamente, todos esses fatores se alinham às características da marca.

Como ameaças, devemos ressaltar o mercado extremamente competitivo em que a Havi está inserida: de acordo com Ebit (2018), o mercado da moda e acessórios apresenta participação de 14,5% de volume de pedidos do comércio eletrônico brasileiro, ocupando a segunda posição do ranking de segmentos do mercado digital. Além disso, existem baixas barreiras de entrada no mercado, e concorrentes e novos entrantes podem adotar modelos de negócio semelhante ao da Havi.

3.2.6.3 Cronograma de ações

Com base nas informações levantadas anteriormente, tanto no estudo de mercado como nas pesquisas do Apêndice A, um cronograma de ações foi feito para o final do ano de 2019 e o ano de 2020, sendo dividido em tarefas de desenvolvimento (tarefas preparatórias) e tarefas de *marketing* e vendas.

Figura 20 - Cronograma de ações



Fonte: elaborado pelo autor

No final de 2019 será feita uma nova versão do *e-commerce*. A ideia é que a experiência de compra do usuário melhore, tornando o site mais funcional (diminuindo tempo de carregamento) e atraente. É importante que essa versão seja feita pensando no ambiente *desktop* e no celular, que não havia sido priorizado na primeira versão do site.

Ainda em 2019, será feito um investimento em produção de fotos das coleções atuais, que serão utilizadas no *e-commerce* e nas redes sociais. Esse será o primeiro grande investimento em produção de fotos da empresa, que antes eram tiradas informalmente e apenas passavam por um processo de tratamento simplificado.

Frente aos *feedbacks* recebidos por seus consumidores (Apêndice A), a Havi pretende mudar a modelagem da sua camiseta, modificando o seu caiamento e comprimento.

Levando-se em consideração que a Havi pretende terminar o ano de 2019 com o mesmo número de artistas atual, o plano é que a marca faça dois grandes lançamentos ao longo de 2020, um em maio e outro em novembro (antes da Black Friday, para garantir ainda mais vendas na data), cada um com estampas de novos cinco artistas.

Como ficou claro no estudo de mercado realizado, os influenciadores digitais têm cada vez mais ascendência na decisão da compra dos consumidores. Sendo assim, no final de 2019 deve ser feita uma seleção do blogueiros com quem se pretende trabalhar e já realizar o contato e fechamento da parceria, a fim de que eles possam começar a divulgação no início de 2020.

A ideia de criação de um programa de fidelização, como o próprio nome diz, é fidelizar os clientes, estabelecendo uma frequência de compra com os mesmos. O programa deve ser lançado junto à nova coleção de maio com o intuito de impulsionar as vendas. A princípio, ele deve oferecer descontos periódicos e brindes para os clientes.

A construção da marca depende de uma estratégia agressiva de investimentos em mídia digital, que deve ter início com anúncios no Facebook e Instagram, principais meios de divulgação da marca. Com a expansão do negócio, deve-se começar a investir em outras mídias digitais (Google, por exemplo) a partir de maio. Cada uma dessas mídias tem suas próprias fortalezas, e por isso é importante que seja feito esse *mix de marketing*. A distribuição desses investimentos deve ser realizada de acordo com a performance de cada uma dessas mídias.

Além disso, também faz parte da estratégia de expansão da marca a venda em *marketplaces* do mercado de vestuário, como Dafiti e Zattini. Para isso, é importante entrar em contato com diferentes *marketplaces* e analisar se o comissionamento cobrado estará de acordo com o *mark-up* da Havi. A ideia é que esse processo ocorra apenas no final de 2020, quando a segunda coleção de camisetas do ano será lançada.

3.2.7 Plano financeiro

Os dois primeiros anos da marca foram um período de teste, em que pequenos investimentos foram realizados. Em 2018, a marca vendeu 630 camisetas, gerando uma receita operacional de R\$31.437,00, e a expectativa para o ano de 2019 é que esse número dobre. Até então, a venda de camisetas é considerada um *hobby*, mas visto o potencial da marca e do mercado, realizou-se o plano de negócios para entender a viabilidade de expansão do empreendimento. Por tal motivo, as projeções e cálculo de indicadores serão realizados a partir de 2020, e os investimentos feitos até então serão considerados como iniciais.

Levando os pontos acima em consideração, nesta seção foi primeiramente calculado o investimento inicial total para expansão do negócio. Então, foram feitas projeções de DRE e fluxo de caixa, além de serem calculados indicadores financeiros como TIR, *payback* e ponto de equilíbrio contábil. Para finalizar o capítulo, foi realizada uma análise de sensibilidade do lucro líquido e indicadores financeiros, variando-se a taxa de crescimento do *market share* do negócio.

3.2.7.1 Investimento inicial

O investimento inicial total é a somatória dos investimentos fixos, do capital de giro e dos investimentos pré-operacionais, e, por tal motivo, é necessário o cálculo de cada um desses componentes.

Os investimentos fixos da empresa são compostos por gastos necessários para o início da produção das camisetas, tais como a modelagem das camisetas. Vale ressaltar que a modelagem está sendo refeita considerando alguns *feedbacks* recebidos de clientes, que apontaram que a camiseta ficou curta quando vestida (esse custo de modificação está sendo considerado nos investimentos). Além disso, deve-se considerar nos investimentos fixos a maquininha da PagSeguro, comprada para receber pagamentos em cartão nos bazares.

Tabela 3 - Investimentos fixos

Investimentos fixos	Valor
Modelagem da camiseta	R\$ 500,00
Maquininha PagSeguro	R\$ 50,00
Total	R\$ 550,00

Fonte: elaborado pelo autor

O capital de giro é o somatório do estoque inicial e caixa mínimo da empresa, componentes calculados no Apêndice B.

Tabela 4 - Capital de giro

Investimentos financeiros	Valor
A - Estoque inicial	R\$ 6.109,68
B - Caixa mínimo	R\$ 17.633,84
Capital de giro (A + B)	R\$ 23.743,52

Fonte: elaborado pelo autor

Os investimentos pré-operacionais da empresa são compostos pelos gastos de desenvolvimento do site (será feita uma nova versão, uma vez que nesses primeiros anos de teste percebeu-se que a experiência de compra na primeira versão do site deixa a desejar), produção de fotos (serão refeitas de acordo com a estratégia da empresa de focar na produção de conteúdo), telas de serigrafia, serviços de design (desenvolvimento do logo, digitalização e vetorização dos desenhos dos artistas e assinatura do *e-mail* personalizada), registro de logo da marca e gastos com testes, realizados para a definição dos fornecedores de embalagem, spray, camisetas e estampagem.

Tabela 5 - Investimentos pré-operacionais

Investimentos pré-operacionais	Valor
Desenvolvimento do site - versão 1	R\$ 2.000,00
Desenvolvimento do site - versão 2	R\$ 6.000,00
Desenvolvimento do logo	R\$ 500,00
Produção de fotos	R\$ 2.069,34
Telas de Serigrafia	R\$ 875,00
Digitalização e vetorização dos desenhos	R\$ 50,00
Assinatura do e-mail personalizada	R\$ 50,00
Registro do logo	R\$ 19,97
Teste com fornecedores de camisetas	R\$ 71,00
Teste com fornecedores de estampagem	R\$ 96,00
Teste com fornecedores de embalagem	R\$ 31,89
Teste com fornecedores de spray	R\$ 19,33
Total	R\$ 11.782,53

Fonte: elaborado pelo autor

Calculado o investimento fixo, o capital de giro e os investimentos pré-operacionais, chegamos a um investimento total de R\$36.076,05.

Tabela 6 - Investimento total

Investimentos	Valor	Percentual
Investimento fixo	R\$ 550,00	1,52%
Capital de giro	R\$ 23.743,52	65,82%
Investimentos pré-operacionais	R\$ 11.782,53	32,66%
Total	R\$36.076,05	100%

Fonte: elaborado pelo autor

3.2.7.2 Demonstrativo de resultados

A projeção da demonstração do resultado do exercício (DRE) da empresa até o ano de 2023 baseia-se na projeção do seu faturamento anual, nos custos dos produtos vendidos, nos impostos a serem pagos e nas despesas operacionais.

Para realizar essa projeção financeira, consideram-se as seguintes premissas, sendo algumas já anteriormente citadas:

- Faturamento do mercado de camisetas no *e-commerce* brasileiro de aproximadamente R\$308,0 milhões em 2018.
- Faturamento do mercado de camisetas no *e-commerce* brasileiro segue o crescimento médio anual de 8,58% do mercado geral de *e-commerce* brasileiro.
- Preço das camisetas varia ao longo dos anos de acordo com índice IPCA.
- Custo dos produtos vendidos e despesas operacionais (com exceção dos gastos com *marketing*, que é um percentual do faturamento da empresa) varia ao longo dos anos de acordo com índice IGP-M.
- Empresa alcançará *market share* de 0,05% no ano de 2020, e essa representatividade aumenta 0,05% ao ano até 2023.

As projeções de IPCA e IGP-M são apresentadas pelo Banco Central (2018), em que é feita a projeção de índices até o ano de 2022. Como será feita uma projeção do resultado do exercício até o ano de 2023, considera-se que nesse ano o IPCA e IGP-M se manterão iguais aos do ano anterior.

Tabela 7 - Projeção do crescimento do IPCA e do IGP-M

	2020	2021	2022	2023
IPCA	4,00%	3,75%	3,75%	3,75%
IGP-M	4,24%	4,13%	4,00%	4,00%

Fonte: elaborado pelo autor

A dedução da receita bruta está relacionada aos impostos que a Havi, como microempresa, deve pagar. Essas alíquotas são: Cofins, PIS/PASEP, CPP E ICMS. De acordo com Secretaria-Executiva do Comitê Gestor do Simples Nacional (2018), esses impostos variam de acordo com diferentes faixas de faturamento da empresa, e o valor a ser pago mensalmente decorre da aplicação da alíquota efetiva sobre a receita bruta mensal. A alíquota efetiva pode ser calculada pela fórmula da Equação 3.

Equação 3 - Alíquota efetiva

$$\text{alíquota efetiva} = \frac{(RBT12 \times \text{alíquota nominal}) - \text{parcela a deduzir}}{RBT12}$$

Fonte: Secretaria-Executiva do Comitê Gestor do Simples Nacional (2018)

Em que:

 $RBT12$ = receita bruta acumulada nos 12 meses anteriores ao do período de apuração**Tabela 8 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional para Comércio**

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota Nominal	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,00%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,50%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	87.300,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	378.000,00

Faixas	Percentual de Repartição dos Tributos					
	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS (*)
1ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
2ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
3ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
4ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
5ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
6ª Faixa	13,50%	10,00%	28,27%	6,13%	42,10%	-

Fonte: Secretaria-Executiva do Comitê Gestor do Simples Nacional (2018)

As despesas operacionais da empresa são compostas por:

- Investimento em *marketing* digital, que representa 20% do faturamento anual da empresa.
- Produção de fotos (externas e *lookbook*), considerando lançamento de 10 novos artistas no ano, com quatro estampas cada um.
- Custo de inscrição em bazares, considerando participação média de um bazar por mês.
- Telas de serigrafia, que devem ser feitas para o lançamento de novas estampas.
- Hospedagem anual do *e-commerce*.
- Salário mensal do *designer*, que fará trabalhos pontuais de tratamento de fotos.
- Contas do escritório, como condomínio, IPTU, água, energia elétrica, telefone e internet.
- Combustível.

Vale ressaltar que, em 2020, esses valores serão corrigidos de acordo com o IGP-M (com exceção do investimento em *marketing* digital).

Tabela 9 - Despesas operacionais

Despesas operacionais	Valor
Marketing digital	R\$ 36.079,50
Produção de fotos	R\$ 3.783,91
Inscrição em bazares	R\$ 2.501,76
Telas de serigrafia	R\$ 2.084,80
Hospedagem do <i>ecommerce</i>	R\$ 249,76
Salário <i>designer</i>	R\$ 625,44
Contas do escritório	R\$ 23.197,57
Combustível	R\$ 1.876,32
Total	R\$ 70.399,06

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 10 - Projeção da DRE

Descrição	2020	2021	2022	2023
Receita operacional bruta	R\$ 180.397,48	R\$ 398.767,62	R\$ 655.110,42	R\$ 949.425,88
Deduções de receita bruta	R\$ 6.578,40	R\$ 21.860,86	R\$ 44.021,70	R\$ 71.970,60
Receita operacional líquida	R\$ 173.819,08	R\$ 376.906,76	R\$ 611.088,72	R\$ 877.455,28
Custo dos produtos vendidos	R\$ 95.443,59	R\$ 211.750,25	R\$ 348.709,51	R\$ 506.588,80
Resultado operacional bruto	R\$ 78.375,49	R\$ 165.156,51	R\$ 262.379,21	R\$ 370.866,48
Despesas operacionais	R\$ 70.399,06	R\$ 115.490,48	R\$ 168.188,52	R\$ 228.538,27
Resultado operacional antes do IRPJ e CSLL	R\$ 7.976,43	R\$ 49.666,02	R\$ 94.190,69	R\$ 142.328,21
IRPJ e CSLL	R\$ 650,61	R\$ 2.162,06	R\$ 4.353,79	R\$ 7.117,97
Lucro líquido	R\$ 7.325,82	R\$ 47.503,96	R\$ 89.836,90	R\$ 135.210,24

Fonte: elaborado pelo autor

3.2.7.3 Fluxo de caixa

O resultado do fluxo de caixa é o saldo disponível (em caixa ou conta corrente), calculado pela diferença entre os recebimentos e pagamentos de um determinado período de tempo. (SEBRAE, 2018)

Considera-se como premissa que as contas a receber referentes a um ano anterior se igualam às contas a receber do ano seguinte (por exemplo, se no ano de 2020 houve uma venda cujo recebimento acontecerá apenas no ano de 2021, então no ano de 2021 ocorrerá uma venda cujo recebimento acontecerá apenas no ano de 2022). Sendo assim, assume-se que o fluxo de caixa é igual ao lucro líquido da empresa.

Tabela 11 - Projeção do fluxo de caixa

	2018	2019	2020	2021
Fluxo de caixa	R\$ 7.325,82	R\$ 47.503,96	R\$ 89.836,90	R\$ 135.210,24

Fonte: elaborado pelo autor

3.2.7.4 Indicadores financeiros

A taxa interna de retorno do negócio, nos primeiros três anos de projeção, é de 76%, bastante superior à taxa básica de juros da economia brasileira (Selic) nos anos de 2020, 2021 e 2022, que, de acordo com Banco Central (2019), será de 7,25%, 8,00% e 7,00%, respectivamente.

O *payback* é de aproximadamente 1 ano e 7 meses.

O ponto de equilíbrio contábil é de 2881, 4574, 6438 e 8455 unidades nos anos de 2020 a 2023, o que representa em receita R\$149.490,65, R\$246.254,48, R\$359.634,27 e R\$490.017,75, respectivamente.

Tabela 12 - Ponto de equilíbrio contábil

Ano	Preço/un.	Custo/un.	Margem de contribuição	Custos fixos	Ponto de equilíbrio (em quantidade)	Ponto de equilíbrio (em faturamento)
2020	R\$ 51,90	R\$ 27,46	R\$ 24,44	R\$ 70.399,06	2881	R\$ 149.490,65
2021	R\$ 53,84	R\$ 28,59	R\$ 25,25	R\$ 115.490,48	4574	R\$ 246.254,48
2022	R\$ 55,86	R\$ 29,73	R\$ 26,13	R\$ 168.188,52	6438	R\$ 359.634,27
2023	R\$ 57,96	R\$ 30,92	R\$ 27,03	R\$ 228.538,27	8455	R\$ 490.017,75

Fonte: elaborado pelo autor

3.2.7.5 Análise de sensibilidade

Uma das principais premissas da projeção financeira é que a empresa alcançará, progressivamente, entre 2020 e 2023, representatividade no mercado de 0,05%, 0,1%, 0,15% e 0,20% a cada ano. No entanto, é possível que esse cenário seja mais pessimista ou otimista do que o previsto, o que implicaria em variações de fatores como o lucro líquido, o *payback*, a taxa interna de retorno e ponto de equilíbrio. Sendo assim, analisam-se essas variáveis de acordo com quatro cenários diferentes em que a aceleração do crescimento de *market share* varia. Parte-se da premissa que, em todos os cenários, alcança-se um *market share* de 0,05% em 2020.

Tabela 13 - Diferentes cenários de *market share*

Cenário	2020	2021	2022	2023
1	0,050%	0,050%	0,050%	0,050%
2	0,050%	0,075%	0,100%	0,125%
3	0,050%	0,100%	0,150%	0,200%
4	0,050%	0,125%	0,200%	0,275%

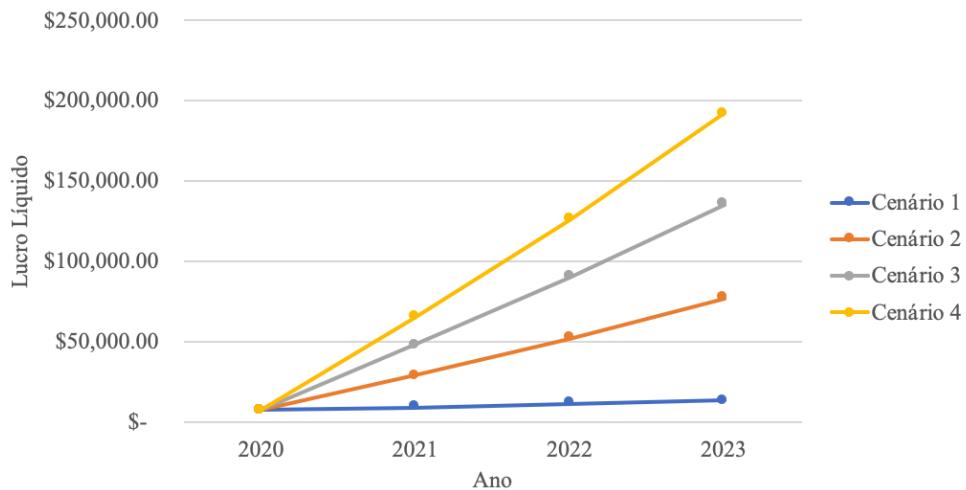
Fonte: elaborado pelo autor

Analismos os diferentes lucros líquidos dos diversos cenários na Tabela 14 e no Gráfico 17.

Tabela 14 - Lucro líquido em diferentes cenários

Cenário	2020	2021	2022	2023	Total
1	R\$ 7.325,82	R\$ 9.279,94	R\$ 11.292,15	R\$ 13.197,86	R\$ 41.095,77
2	R\$ 7.325,82	R\$ 28.818,40	R\$ 52.122,45	R\$ 76.929,68	R\$ 165.196,35
3	R\$ 7.325,82	R\$ 47.503,96	R\$ 89.836,90	R\$ 135.210,24	R\$ 279.876,92
4	R\$ 7.325,82	R\$ 64.849,19	R\$ 125.709,58	R\$ 191.971,49	R\$ 389.856,08

Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 17 - Lucro líquido em diferentes cenários

Fonte: elaborado pelo autor

Analisa-se as diferentes taxas internas de retorno (três primeiros anos de projeção) dos diversos cenários na Tabela 15.

Tabela 15 - TIR em diferentes cenários

Cenário	TIR
1	-11%
2	45%
3	76%
4	99%

Fonte: elaborado pelo autor

Analisa-se os diferentes *paybacks* dos diversos cenários na Tabela 16.

Tabela 16 - Payback em diferentes cenários

Cenário	Payback
1	3 anos e 7 meses
2	2 anos
3	1 ano e 7 meses
4	1 ano e 5 meses

Fonte: elaborado pelo autor

Analisa-se os diferentes pontos de equilíbrio dos diversos cenários na Tabela 17.

Tabela 17 - Ponto de equilíbrio em diferentes cenários

Cenário	2020	2021	2022	2023
1	2881	2995	3095	3186
2	2881	3785	4766	5821
3	2881	4574	6438	8455
4	2881	5364	8110	11089

Fonte: elaborado pelo autor

3.2.8 Sumário executivo

3.2.8.1 O conceito do negócio

A empresa da marca de camisetas unissex Havi foi fundada no início de 2018 por três amigos. A produção das camisetas é realizada por meio de fornecedores, e a marca é vendida em seu *e-commerce* (canal principal de vendas) e em bazares, além de ser promovida em mídias sociais como Facebook e Instagram. Atualmente, seu portfólio é composto por 145 SKUs, que variam de acordo com as cores das camisetas (*off white*, mescla ou grafite), as estampas (17 diferentes) e os tamanhos (grade PP, P, M, G e GG). As estampas, feitas pelo processo de serigrafia, são desenhos de artistas independentes, o que torna as camisetas produtos únicos de forte identidade. O público-alvo da marca são homens e mulheres de 18 a 34 anos, das classes B e C.

3.2.8.2 Mercado e competidores

Tanto no cenário mundial como no cenário brasileiro, observam-se índices favoráveis de crescimento do mercado da moda e mudanças de comportamento de seus consumidores. O mercado brasileiro da moda deve crescer em média 3,1% ao ano até 2021.

A importância da internet e das redes sociais no mercado da moda aumenta progressivamente, e as pessoas se dizem cada vez mais influenciadas por avaliações *online*, redes sociais e influenciadores digitais na hora da compra.

As mulheres compõem a maior parcela dos consumidores de moda *online* no Brasil, totalizando 58% deles. As classes sociais B e C, juntas, representam quase metade dos consumidores de *e-commerce* no Brasil. O mercado brasileiro digital de moda é extremamente competitivo, representando 14,5% em volume de pedidos (segunda colocação em relação aos outros segmentos) e 6,0% em volume financeiro (sétima colocação em relação aos outros segmentos).

Em 2017, o *ticket* médio do consumidor brasileiro de moda foi de R\$299,00. A oferta de preços mais baixos é o fator mais atrativo para os consumidores, e a marca ainda apresenta papel importante na decisão da compra. A escolha por roupas jovens, despojadas, diferentes, sexies / provocantes e românticas vem crescendo ao longo dos anos, e as vendas pela internet também aumentam (apesar de representarem apenas 14% das vendas totais).

Em relação aos seus concorrentes, a Havi apresenta produto com preço baixo e qualidade semelhante, mas ainda fica atrás em pontos importantes como variedade de camisetas, relevância em mídias sociais, produção de fotos e experiência em seu *e-commerce*.

3.2.8.3 Equipe de gestão

A empresa foi fundada por três sócios, Vitor Vassimon, Eduardo Villaça Neto (o autor) e Rafael Haddad. Eduardo e Rafael recentemente se afastaram da empresa para focarem em seus atuais empregos, e com isso Giuliana e Lucas tornaram-se sócios. Vitor é formado em Publicidade e Propaganda e trabalha na empresa Oracle na área de *marketing*, Giuliana é formada em Medicina Veterinária e trabalha no Instituto Butantan, e Lucas é formado em Engenharia Elétrica e trabalha em Bureau de dados e Big Data na empresa Itaú Unibanco. Vitor ocupa tanto a gerência como a diretoria administrativa e financeira, Giuliana ocupa o cargo de diretora de *marketing* e vendas, e Lucas é o diretor de operações e logística. Vitor detém 80% das ações, Giuliana, 15%, e Lucas, 5%.

3.2.8.4 Estrutura e operações

O organograma funcional da empresa contempla quatro cargos: gerente (maior nível hierárquico), diretor administrativo e financeiro, diretor de *marketing* e vendas, e diretor de operações e logística.

A empresa ainda não tem espaço fixo de trabalho, mas pretende se estabelecer em um escritório (imóvel de um dos sócios) de 45m² na rua Cristiano Viana, bairro Cerqueira Cesar.

Os principais processos da empresa são o processo de produção das camisetas estampadas e o processo de venda.

Para se produzir as camisetas estampadas, foram necessários: a seleção de artistas, a seleção dos desenhos a serem estampados, o tratamento dos desenhos, a produção das telas de serigrafia, a produção do molde das camisetas e a encomenda das camisetas lisas. Com todas essas etapas realizadas, fez-se a estampagem das camisetas.

Para adquirir um produto, o consumidor deve seguir uma série de etapas dentro do *e-commerce* a fim de que a compra seja concretizada.

3.2.8.5 Marketing e vendas

Formulou-se a estratégia de *marketing* e vendas da empresa a partir dos 4 Ps (produto, preço, praça e promoção).

As camisetas Havi apresentam grade completa (PP, P, M, G e GG), 3 cores de tecido diferentes (*off white*, mescla e grafite) e apresentam estampas únicas de artistas independentes. O logo da marca foi desenvolvido por um *designer*, e a embalagem do produto foi criada pensando em agregar valor à marca.

Todos as camisetas são vendidas pelo preço de R\$49,90, e seu custo unitário é de R\$26,34. Com isso, tem-se um *mark-up* de 1.90 na venda do *e-commerce*.

O principal canal de comercialização das camisetas é o *e-commerce*, mas as vendas também são feitas por meio de bazares.

A promoção da marca se dá principalmente por meio das mídias sociais, de forma orgânica e patrocinada. Parcerias com blogueiros também ajudarão na divulgação da marca.

A persona da marca é Rodrigo, de 23 anos, que está concluindo seu curso na faculdade e estagiando. Conforme ganha independência financeira, Rodrigo começa a comprar seus próprios artigos de vestuário, mas tem uma grande dificuldade em achar camisetas de boa qualidade e baratas que tenham estampas diferenciadas.

3.2.8.6 Estratégia de crescimento

A missão da empresa é “oferecer aos nossos consumidores produtos de qualidade com preços justos, e dar visibilidade ao trabalho de artistas independentes, ajudando-os a divulgar seus desenhos”.

A visão da empresa é “ser um dos maiores e melhores *e-commerces* de camisetas do Brasil, e ser empresa nacional referência no apoio à disseminação da arte independente”.

Levando em consideração a missão e visão da empresa, foram traçados objetivos e metas relacionadas ao faturamento da empresa, ao lançamento de novas coleções e ao crescimento nas mídias sociais.

A matriz SWOT revelou uma série de forças, como produto único de qualidade, preço competitivo, marca com forte identidade e baixo investimento inicial, e uma série de oportunidades, uma vez que a estratégia da marca está muito alinhada às tendências de mercado citadas. Podemos citar como fraquezas a alta dependência dos fornecedores, a pequena variedade de cores e estampas, a baixa relevância nas mídias sociais e a experiência mediana no *e-commerce* da marca. Além disso, deve-se ficar atento ao mercado extremamente competitivo em que a empresa está inserida, o que foi comprovado pelos dados levantados nos estudos de mercado.

Para próximos passos, a empresa pretende lançar novas coleções, divulgar a marca por meio de influenciadores digitais, desenvolver programa de fidelização de clientes, investir em *marketing* em Facebook e outras mídias e vender em *marketplaces*. Uma segunda versão do *e-commerce*, a modificação da modelagem e uma nova produção de fotos das coleções já existentes serão feitas antes dos passos acima.

3.2.8.7 Plano financeiro

O investimento total do negócio foi de R\$36.076,05. A projeção da DRE, considerando que a empresa alcançará *market shares* de 0,05%, 0,10%, 0,15% e 0,20% de 2020 a 2023, mostra lucros líquidos de R\$7.325,82, R\$47.503,96, R\$89.836,90 e R\$135.210,24 nos respectivos anos. A taxa interna de retorno do negócio é de 76%, o *payback* é de aproximadamente 1 ano e 7 meses, e os pontos de equilíbrio nos anos de 2020 a 2023 (em respectiva ordem) são de 2881, 4574, 6438 e 8455. A análise de sensibilidade, que envolveu variação do crescimento do *market share* da empresa ao longo dos anos, revelou dois cenários positivos (um com menor e outro com maior aceleração) e um negativo (quando a empresa não cresce em *market share*).

4 CONCLUSÕES

O trabalho final em questão se propôs a formular um plano de negócios para a empresa que tem a marca de camisetas Havi, com o objetivo de dar direção às decisões de negócio de seus proprietários, que almejam expandir o empreendimento.

A análise de mercado mostrou um cenário positivo para a empresa. Além dos índices positivos de crescimento de mercado (tanto no contexto mundial como no brasileiro), as tendências de comportamento dos consumidores, que dão cada vez mais importância para preços mais baixos, qualidade e *design*, estilo jovem e customização de marca, estão alinhadas com a proposta da Havi. O comércio eletrônico, que é o principal canal de comercialização da marca, ganha cada vez mais representatividade no Brasil, sendo o mercado da moda um dos que detêm maior participação nesse contexto (tanto em volume de pedidos como em volume financeiro). Junto a isso, as redes sociais, meio de divulgação da marca, ganham cada vez mais importância na decisão de compra dos consumidores. O público-alvo da marca, homens e mulheres de classes B e C entre 18 a 34 anos, também é representativo no comércio eletrônico brasileiro: pessoas das classes B e C representam quase metade dos consumidores, e pessoas entre 18 e 34 anos representam quase um terço deles. A pesquisa de mercado e satisfação do cliente realizada pelo autor (Apêndice A) sustenta os dados constatados e mostra um nível geral positivo de satisfação dos seus clientes, que além dos comentários favoráveis, também passaram importantes *feedbacks* construtivos, que foram considerados no plano estratégico da empresa.

Além das oportunidades constatadas na análise de mercado, a marca apresenta uma série de fortalezas, como a oferta de produtos únicos, de qualidade e a um preço atraente. A forte identidade da marca, que ajuda a promover as obras de artistas independentes, é um de seus diferenciais. No entanto, a análise da concorrência e a pesquisa de satisfação dos seus clientes revelou algumas fraquezas, como a pequena diversidade de cores e estampas, a baixa relevância da marca nas mídias sociais e experiência mediana dos clientes no *e-commerce*. Na mesma análise, também ficou clara a grande competitividade desse mercado, em que as grandes marcas são detentoras da maioria dos seus lucros, representando uma ameaça para pequenas empresas.

O plano financeiro mostrou que, com a aplicação do plano estratégico desenvolvido, que levou em consideração todos os pontos levantados acima, a empresa pode alcançar um

patamar economicamente rentável. Na análise de sensibilidade, com a variação da taxa de crescimento do negócio, o cenário de menor aceleração ainda se mostrou positivo. No entanto, o cenário de estabilização de crescimento da empresa ao longo dos anos é um risco que deve ser considerado pelos seus sócios.

As análises acima, em conjunto com as outras informações coletadas no trabalho final, permitiram maior conhecimento do negócio e do ambiente que o rodeia. Com isso, os proprietários da empresa sentem-se mais seguros para transformarem o atual *hobbie* em um verdadeiro empreendimento, realizando o primeiro grande investimento para expansão de seu negócio. Por tais motivos, podemos concluir que o trabalho final cumpriu com o seu objetivo e foi um sucesso.

REFERÊNCIAS

ABIT. **Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira**. São Paulo, p. 43. 2013.

ABRAMS, R. **Business Plan in a Day**. [S.l.]: The Planning Shop, 2005.

BANCO CENTRAL. **Focus**. [S.l.], p. 3. 2019.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor : empreendedorismo e viabilidade de novas empresas : um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. São Paulo: Saraiva, v. 2, 2007. 281 p.

COCHRAN, W. G. **Sampling Techniques**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1963.

COOPER, A. **The Inmates Are Running the Asylum**: Why High Tech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity. [S.l.]: Sams Publishing, 2004.

DORAN, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. **Management Review**, 70, 1981. 35-36.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 280 p.

EBIT. Webshoppers, 38, 2018.

ENDEAVOR, 2018. Disponível em: <www.endeavor.org.br/marketing/markup/>. Acesso em: 4 novembro 2018.

FIESP. MERCADO DE MODA DEVE CRESCER 3,1% AO ANO ATÉ 2021, 23 Maio 2018. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/noticias/mercado-de-moda-deve-crescer-31-ao-ano-ate-2021/>>. Acesso em: 3 Outubro 2018.

FINCH, B. **How to Write a Business Plan**. [S.l.]: Kogan Page, v. 3, 2010.

FOLHA DE S.PAULO. Com 50 milhões de usuários, Brasil é segundo no ranking do Instagram, 2017. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1931057-com-50-milhoes-de-usuarios-brasil-e-segundo-no-ranking-do-instagram.shtml>>. Acesso em: 19 Maio 2019.

FONSECA, J. J. S. D. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: [s.n.], 2002.

FORBES. Facebook Plans To Build New WhatsApp Payments Feature In London, 2019. Disponivel em: <<https://www.forbes.com/sites/samshead/2019/05/08/facebook-plans-to-build-new-whatsapp-payments-feature-in-london/#78e576435895>>. Acesso em: 10 Maio 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, v. 12, 2010.

GOLDENBERG, P.; MARSIGLIA, R. M. G.; GOMES, M. H. D. A. **O clássico e o novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003.

GOOGLE. **Fashion Trends**. [S.l.]. 2015.

HELPFERT, E. A. **Financial Analysis Tools and Techniques**. [S.l.]: McGraw-Hill, 2001. 485 p.

HISRICH, R.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. São Paulo: Amgh Editora Ltda, 2014. 456 p.

IEMI. **Estudo do Comportamento de Compra**. [S.l.]. 2017.

IIBA. **Um guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios(TM) (Guia BABOK®)**. [S.l.]: [s.n.], 2011. 266 p.

INSTAGRAM. Introducing Checkout on Instagram, 2019. Disponivel em: <<https://instagrampress.com/blog/2019/03/19/instagram-checkout/>>. Acesso em: 19 Maio 2019.

INSTAGRAM. New: Shop Looks From Creators, 2019. Disponivel em: <<https://business.instagram.com/blog/shop-looks-from-creators>>. Acesso em: 19 Maio 2019.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, v. 15, 2014. 780 p.

LOPES, R. M. A. **Ensino de empreendedorismo no Brasil**: panorama, tendências e melhores práticas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 352 p.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Editora Atlas, v. 10, 2010.

MCKEEVER, M. **How to Write a Business Plan**. [S.l.]: NOLO, v. 10, 2011. 290 p.

MCKINSEY & COMPANY; THE BUSINESS OF FASHION. **The State of Fashion.** [S.l.], p. 85. 2018.

MINAYO, M. C. D. S. **Pesquisa social:** Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

O ESTADO DE S. PAULO. WhatsApp chega a 120 milhões de usuários no Brasil, 2017. Disponivel em: <<https://link.estadao.com.br/noticias/empresas,whatsapp-chega-a-120-milhoes-de-usuarios-no-brasil,70001817647>>. Acesso em: 10 Maio 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation:** A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken: John Wiley and Sons, v. 1, 2010. 288 p.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS, P. **Construindo Estratégias para Vencer!** 12. ed. [S.l.]: Elsevier, 2003. 370 p.

PORTRER, M. What is strategy?, 1996.

PRINTI. O que é Serigrafia?, 2018. Disponivel em: <<https://www.printi.com.br/blog/o-que-e-serigrafia>>. Acesso em: 1 Outubro 2018.

PRINTI. Quando e porque utilizar arquivos em vetor, 2018. Disponivel em: <<https://www.printi.com.br/blog/quando-e-porque-utilizar-arquivos-em-vetor>>. Acesso em: 1 Outubro 2018.

ROSS, M. **Businessplan.com:** how to write an ecommerce business plan. 2nd Edition. ed. [S.l.]: The Oasis Press, 2000.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília: [s.n.], 2013. 164 p.

SEBRAE, 30 Maio 2018. Disponivel em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 15 Outubro 2018.

SEBRAE. Conheça o Sebrae, 2018. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos>. Acesso em: 15 Setembro 2018.

SEBRAE SANTA CATARINA. **O mercado de blusas e camisetas.** [S.l.], p. 17. 2012.

SECRETARIA-EXECUTIVA DO COMITÊ GESTOR DO SIMPLES NACIONAL, 2018. Disponível em:
<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Arquivos/manual/PerguntaoSN.pdf>>. Acesso em: 1 Maio 2019.

SOFTEX. A Softex, 2018. Disponível em: <<https://www.softex.br/a-softex/>>. Acesso em: 15 September 2018.

THE INDEPENDENT. FACEBOOK F8: ALL THE UPDATES COMING TO INSTAGRAM, WHATSAPP AND MESSENGER, 2019. Disponível em:
<<https://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/instagram-facebook-whatsapp-messenger-updated-f8-2019-new-features-redesign-details-release-date-a8894751.html>>. Acesso em: 10 Maio 2019.

WORLDPAY. **Relatório Global de Pagamentos.** [S.l.]. 2018.

APÊNDICE A – PESQUISA DE MERCADO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para sustentar os dados levantados anteriormente, o autor conduziu uma pesquisa de mercado com o objetivo de entender melhor as necessidades das pessoas ao comprarem uma camiseta. Ao todo houve 1602 respostas, e a pesquisa completa pode ser encontrada no final do apêndice.

A pesquisa realizada teve abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza aplicada e com objetivo exploratório. As perguntas feitas aos entrevistados eram abertas, fechadas e mistas.

De acordo com Goldenberg; Marsiglia e Gomes (2003), a pesquisa qualitativa não é metrificável, e seu objetivo é compreender profundamente um grupo social, organização, ou seja, o objeto de estudo da pesquisa. Para Minayo (2002), a pesquisa qualitativa busca entender o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, sendo um espaço que não pode ser reduzido a variáveis.

Já as pesquisas quantitativas, segundo Fonseca (2002), têm resultados numéricos e quantificáveis. A população, que é objeto de estudo, pode ser retratada pelos resultados de pesquisa coletados por uma amostra grande o suficiente da mesma. Sendo assim, a pesquisa quantitativa tem abordagem matemática, buscando explicar a relação entre variáveis a partir de resultados numéricos.

Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa aplicada busca gerar conhecimentos para aplicação prática, com o objetivo de solucionar problemas específicos, e a exploratória tem como finalidade entender melhor um problema específico, de forma a criar hipóteses em torno do mesmo.

Nas questões abertas, o entrevistado responde livremente, conforme seu desejo. Nas questões fechadas, ele deve escolher uma das opções predeterminadas como resposta. Questões mistas (fechadas e abertas) são aquelas em que, dentre as respostas predeterminadas, existe um item aberto, como “outros”. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009)

No processo de realização de uma pesquisa, é importante que o tamanho da amostra a ser entrevistada seja grande o suficiente para representar a população que é objeto de estudo. De acordo com Cochran (1963), a fórmula adequada para se determinar amostras

representativas de populações que são grandes é a Equação 4. Se a população for pequena, o tamanho da amostra pode ser levemente menor, sendo calculada pela Equação 5.

Equação 4 - Tamanho de amostra para populações grandes

$$n_o = \frac{Z^2 \times p(1-p)}{e^2}$$

Fonte: Cochran (1963)

Em que:

n_o = tamanho da amostra

Z = escore Z

p = proporção estimada de um atributo que está presente na população

e = margem de erro

Equação 5 - Tamanho de amostra para populações pequenas

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o - 1}{N}}$$

Fonte: Cochran (1963)

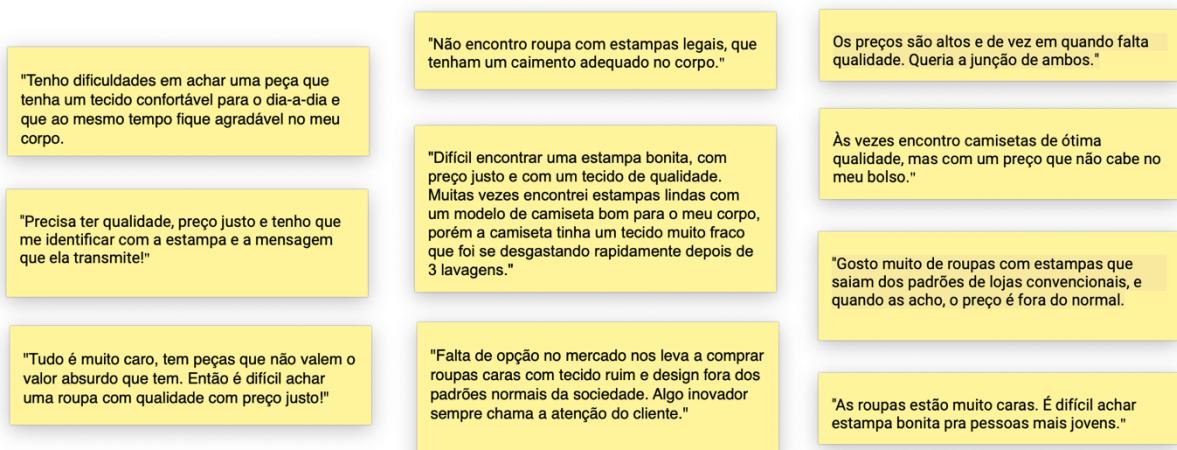
Em que:

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

A pergunta principal da pesquisa conduzida neste trabalho estava relacionada às maiores dificuldades que os entrevistados tinham ao comprar uma camiseta. As respostas e comentários feitos pelos entrevistados estão de acordo com as tendências levantadas na pesquisa de mercado, como aumento de importância de preços mais baixos, qualidade, conforto, busca por roupas mais jovens, diferentes e personalização.

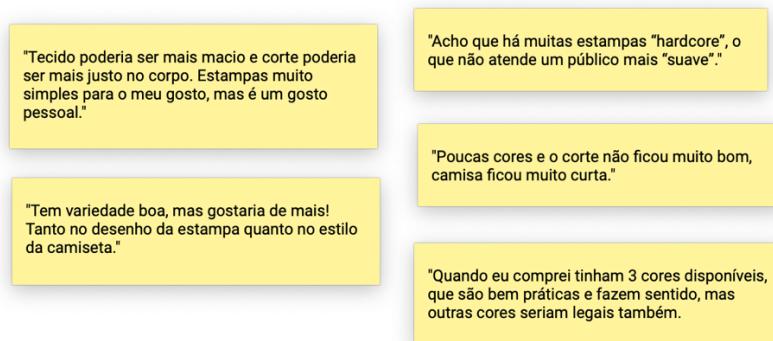
Figura 21 - Comentários dos entrevistados 1



Fonte: elaborado pelo autor

Na mesma pesquisa, foi adicionada uma pergunta de satisfação para aqueles que já haviam comprado uma camiseta Havi (ao todo foram 171 entrevistados). A pergunta pedia para o entrevistado avaliar os seguintes aspectos do produto: preço, tecido, corte, cores disponíveis, estampas e embalagem. Para os que atribuísssem notas 1 a 3 em um dos aspectos do produto, pediu-se para justificar a resposta de forma que a empresa pudesse trabalhar em melhorias em seu produto.

Figura 22 - Comentários dos entrevistados 2



Fonte: elaborado pelo autor

A pesquisa de mercado para respondentes gerais é estatisticamente relevante, considerando-se um nível de confiança de 99% e uma margem de erro de 4% (tamanho da amostra de 1041).

A pesquisa de satisfação para compradores da marca é estatisticamente relevante, considerando-se um nível de confiança de 99% e uma margem de erro de 9% (tamanho da amostra de 153, levando em conta que a empresa tinha aproximadamente 595 clientes únicos quando a pesquisa foi realizada).

Coletado os resultados da pesquisa (que no geral foram muito positivos), os sócios da marca pretendem focar seus esforços nos seguintes tópicos:

- Aumentar variedade de cores e estampas.
- Modificar modelagem.
- Investir na produção de fotos e adequar comunicação nas mídias sociais.

A seguir, encontra-se a pesquisa completa:

Havi - Pesquisa de Mercado e Satisfação

Qual é o seu gênero? *

- Masculino
 Feminino
 Não me identifico com nenhum dos gêneros acima

Qual a sua faixa etária? *

- Até 17 anos
 Entre 18 e 24 anos
 Entre 25 e 34 anos
 Entre 35 e 49 anos
 Acima de 50 anos

Qual é, aproximadamente, sua renda mensal? *

- Até 2 salários mínimos (até R\$1.996)
 De 2 a 4 salários mínimos (de R\$1.996 a R\$3.992)
 De 4 a 10 salários mínimos (de R\$3.992 a R\$9.980)
 De 10 a 20 salários mínimos (de R\$9.980 a R\$19.960)
 Acima de 20 salários mínimos (acima de R\$19.960)

As suas maiores dificuldades ao comprar uma camiseta estão relacionadas * a achar uma peça com:

Aponte uma ou mais opções

- qualidade e que tenha um preço justo
- tecido confortável
- corte que se adeque ao corpo
- cor que agrade
- estampa bonita
- outro(s) motivo(s)

Explique a resposta da pergunta anterior. Se tiver selecionado a opção "outro(s) motivo(s)", especifique-o(s).

Texto de resposta longa

Você já comprou uma camiseta Havi? *

- Sim
- Não

Avalie os seguintes aspectos do produto (1 totalmente insatisfeito e 5 plenamente satisfeito): *

	1	2	3	4	5
Preço	<input type="radio"/>				
Tecido	<input type="radio"/>				
Corte	<input type="radio"/>				
Cores disponíveis	<input type="radio"/>				
Estampas (beleza)	<input type="radio"/>				
Estampas (varie...)	<input type="radio"/>				
Embalagem	<input type="radio"/>				

Se tiver selecionado a nota 1 a 3 em alguma das opções acima, explique o porquê.

Texto de resposta longa

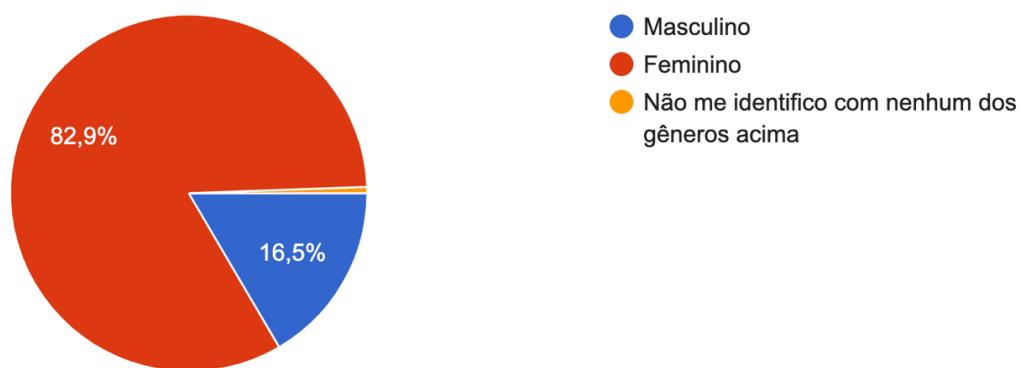
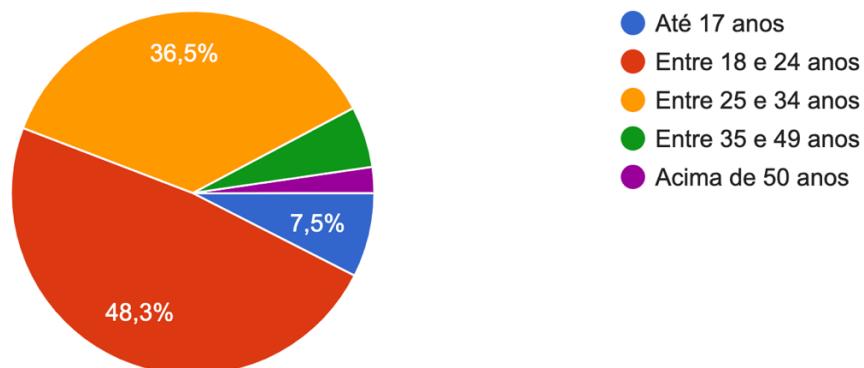
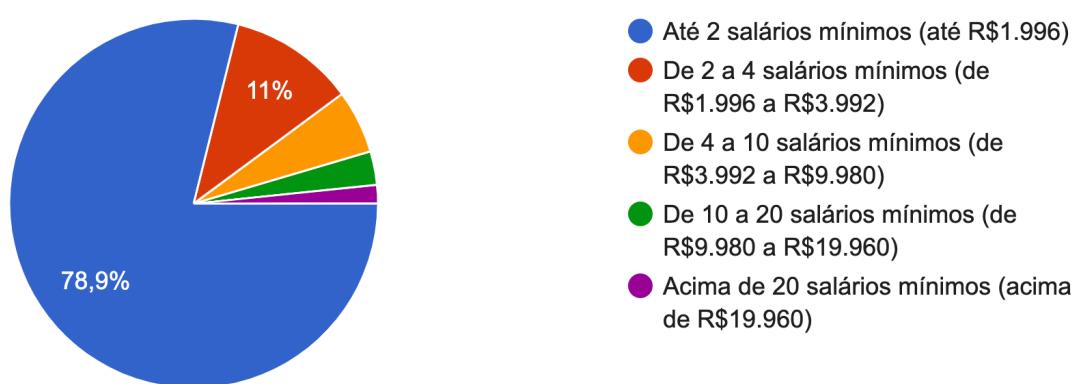
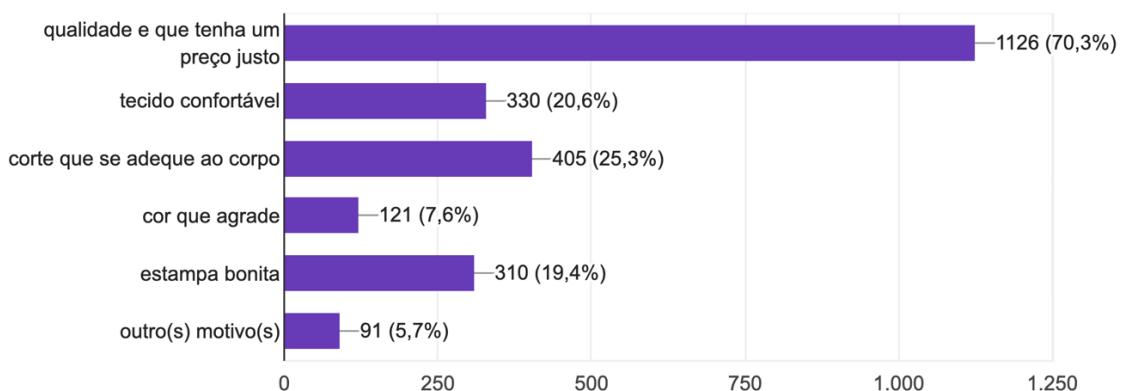
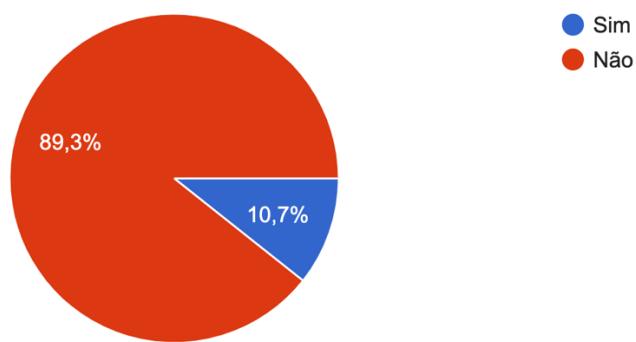
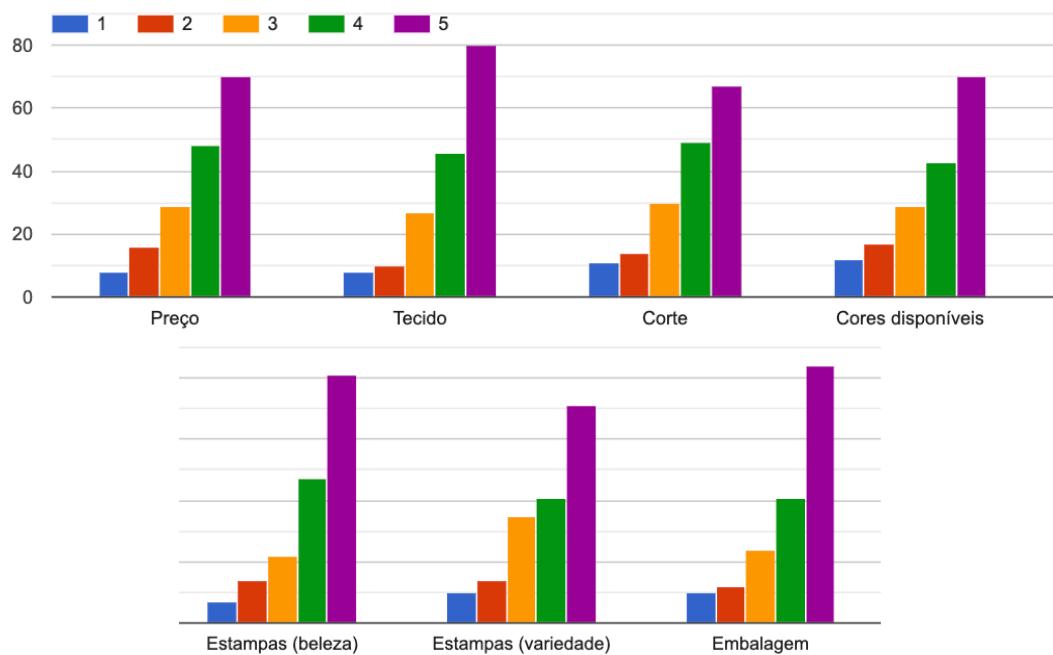
Gráfico 18 - Gênero dos respondentes**Fonte:** elaborado pelo autor**Gráfico 19 - Idade dos respondentes****Fonte:** elaborado pelo autor**Gráfico 20 - Renda mensal dos respondentes****Fonte:** elaborado pelo autor

Gráfico 21 - Maiores dificuldades dos respondentes ao comprarem uma camiseta

Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 22 - Respondentes que já compraram o produto

Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 23 - Avaliações de aspectos do produto pelos respondentes

Fonte: elaborado pelo autor

APÊNDICE B – CÁLCULO DO CAPITAL DE GIRO

Descrição	Quantidade	Valor/un.	Valor total
Camiseta	272	R\$ 20,72	R\$ 5.635,84
Embalagem	272	R\$ 0,97	R\$ 263,84
Spray	14	R\$ 15,00	R\$ 210,00
Total de A - Estoque inicial			R\$ 6.109,68

Prazo médio de vendas (%)	Número de dias	Média ponderada em dias
A vista 35%	0	0
A prazo (1) 35%	30	10,5
A prazo (2) 25%	60	15,0
A prazo (3) 5%	90	4,5
Prazo médio total		30

Prazo médio de compras (%)	Número de dias	Média ponderada em dias
A vista 100%	0	0
Prazo médio total		0

Cálculo da necessidade média de estoques	40
--	----

		Número de dias
Recursos da empresa fora do seu caixa		
1. Contas a receber - prazo médio de vendas		30
2. Estoques - necessidade média de estoques		40
Subtotal 1 (item 1 + 2)		70
Recursos de terceiros no caixa da empresa		
3. Fornecedores - prazo médio de compras		0
Subtotal 2		0
Necessidade Líquida de Capital de Giro (Subtotal 1 - Subtotal 2)		70

1. Custo fixo mensal	R\$	5.769,34
2. Custo variável mensal	R\$	1.788,02
Gasto com impostos	R\$	602,42
Gasto com vendas	R\$	1.185,60
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$	7.557,36
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30)	R\$	251,91
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias		70
Total de B - Caixa mínimo (item 4 x 5)	R\$	17.633,84

Investimentos financeiros	Valor
A - Estoque inicial	R\$ 6.109,68
B - Caixa mínimo	R\$ 17.633,84
Capital de giro (A + B)	R\$ 23.743,52

APÊNDICE C – OPÇÕES DE LOGO

PREFERÊNCIAS:



PROCESSO DE CRIAÇÃO E OPÇÕES:

HAVI

HAVI HAVI



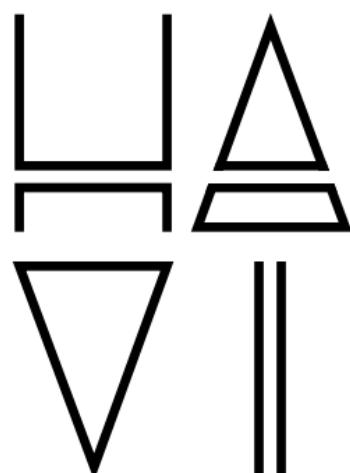
HA
VI

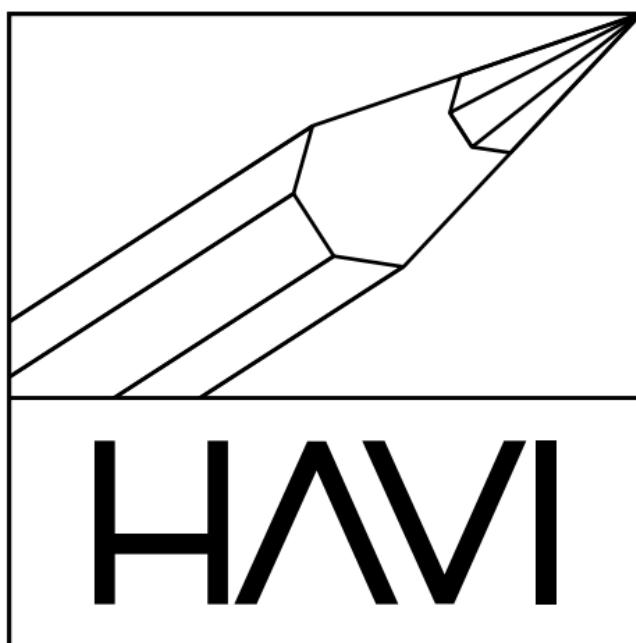
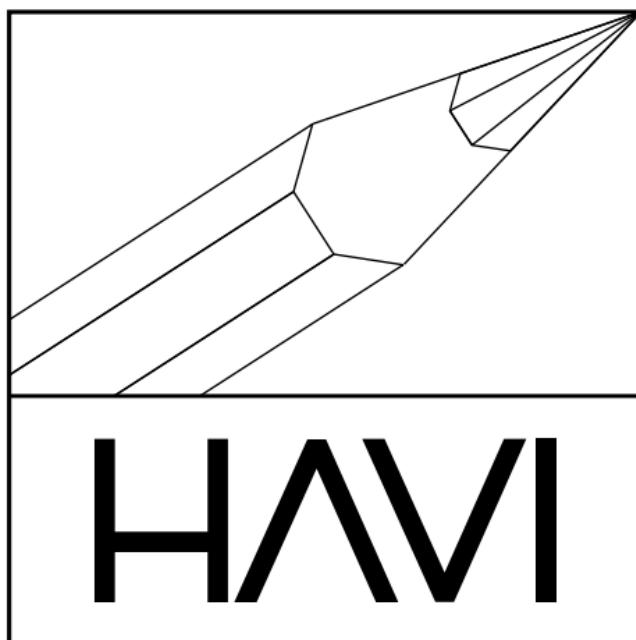


HA
VI



HA
VI







HAVI

by Alexandre Weber

HAVI

by Alexandre Weber

ЛАВИ

ЛАВИ

ЛАВИ

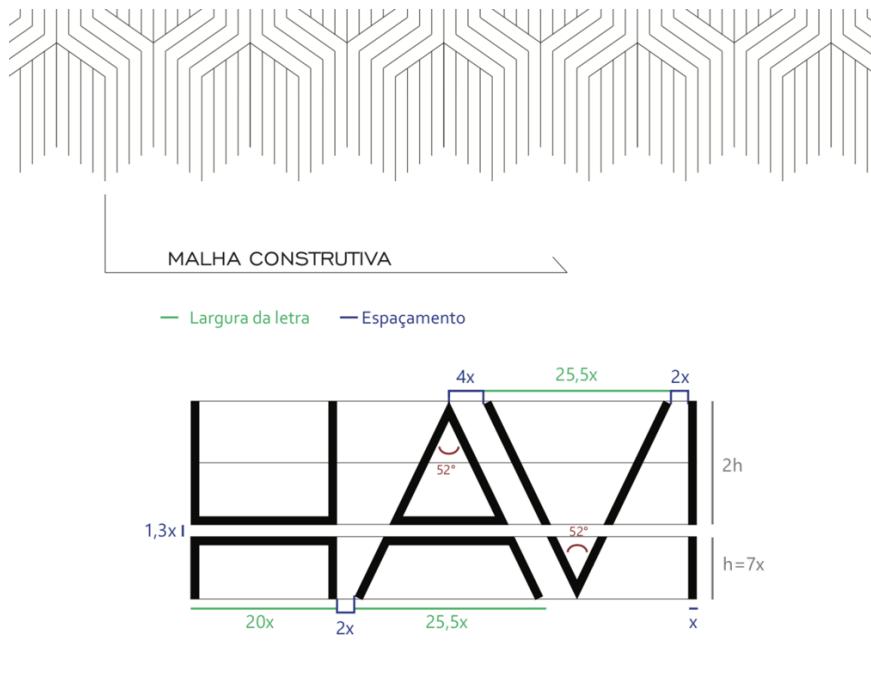
ЛАВИ

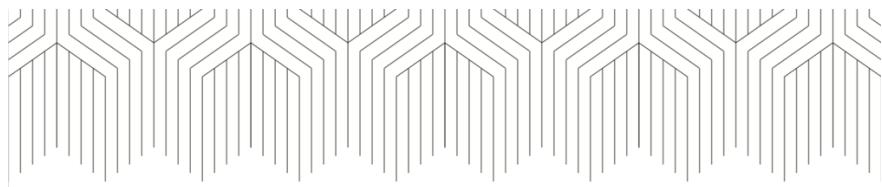
ЛАВИ

Hari

APÊNDICE D – MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL**MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL**

LOGOTIPO VERSÃO PREFERENCIAL.....	3
MALHA CONSTRUTIVA.....	4
ÁREA DE PROTEÇÃO.....	5
VERSÕES.....	6
USO INCORRETO.....	8
REDUÇÃO MÁXIMA.....	9
APLICAÇÕES.....	10



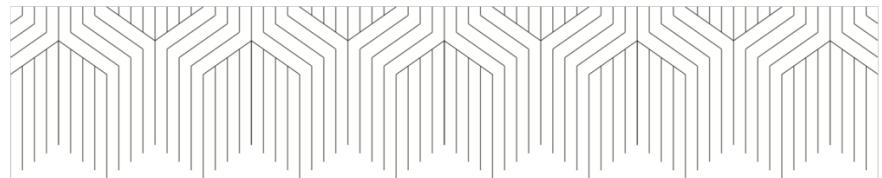


ÁREA DE PROTEÇÃO



Nem uma imagem, símbolo ou escrito deve invadir esta área.

5



VERSÕES



1. Versão padrão em preto



2. Versão em negativo

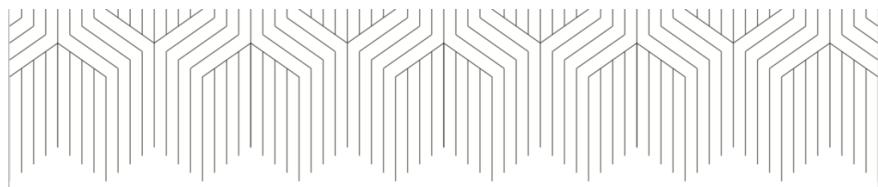


3. Versão em bordô
C28|M100|Y100|K33 R134|G22|B25 #861619



4. Versão em azul marinho
C100|M94|Y35|K35 R28|G35|B32 #1C2352

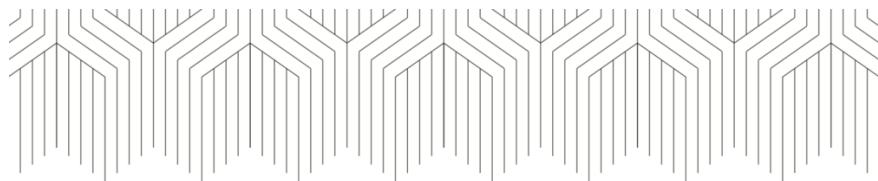
6



VERSÕES - ESCALA DE CINZA



7



USOS INCORRETOS



1. Logo branco em fundo claro



2. Logo preto em fundo escuro com contorno branco

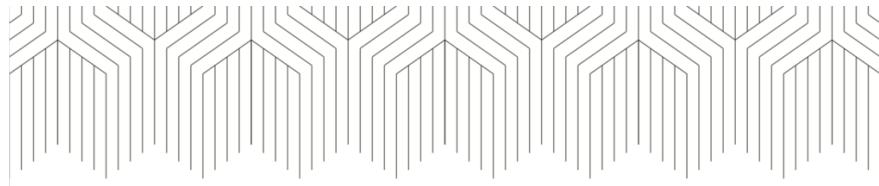


3. Rotacionar



4. Mudar espessura

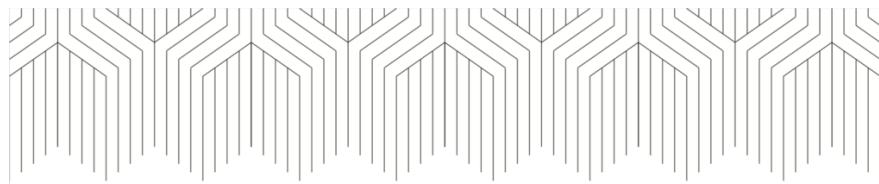
8



REDUÇÃO MÁXIMA IMPRESSA

17mm
↔
HAVI ↑ 6,701mm

9



APLICAÇÕES

1. Camiseta masculina:

75mm
↔
HAVI ↑ 29,564 mm



2. Camiseta feminina:

70mm
↔
HAVI ↑ 27,593 mm



10



3. Exemplos de aplicações em fotografias



Em fotos com fundo estampado ou muito granulado, evite usar o logo sem fundo.