

STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE
ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Amanda da Costa Calderaro
Gabriela dos Santos Nascimento
Nicoli Louise Ferreira
Rafael Nunes Magalhães
Rodrigo Hideke Sanches Aoyagi
Thaís Dias Jacques

Bella Sartoria

Santo André
2016

STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Amanda da Costa Calderaro
Gabriela dos Santos Nascimento
Nicoli Louise Ferreira
Rafael Nunes Magalhães
Rodrigo Hideke Sanches Aoyagi
Thaís Dias Jacques

Bella Sartoria

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como exigência parcial
para obtenção do título de bacharel
em Administração da Escola Superior
de Administração e Gestão Strong
Esags.

Orientador: Professor Eduardo Vilas
Boas

Santo André

2016

Folha das fotos dos autores

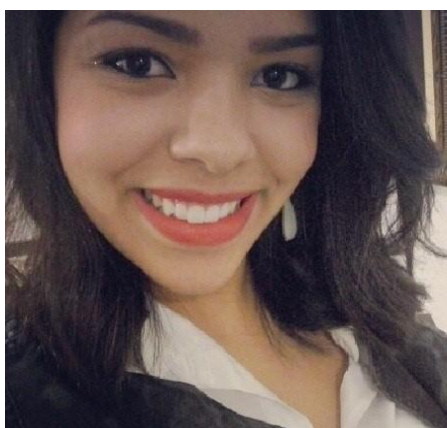
Amanda da Costa Calderaro



Rafael Nunes Magalhães



Gabriela dos Santos Nascimento



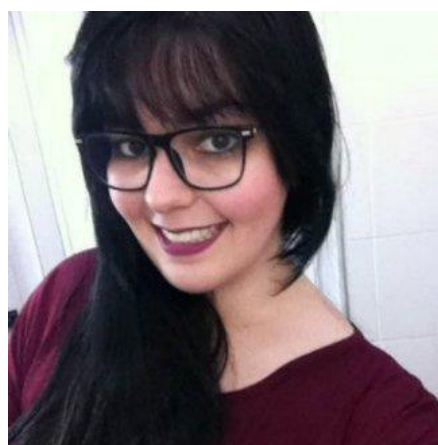
Rodrigo Hideke Sanches Aoyagi



Nicoli Louise Ferreira



Thaís Dias Jacques



CALDERARO, Amanda da Costa; NASCIMENTO, Gabriela dos Santos;
FERREIRA, Nicoli Louise; MAGALHÃES, Rafael Nunes; AOYAGI, Rodrigo
Hideke Sanches; JACQUES, Thais Dias.

Alfaiataria Online: Bella Sartoria – 2016. Santo André – SP: Escola Superior
de Administração e Gestão (STRONG ESAGS – FGV), 2016. 79 p.

Notas: Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) –
FGV, 2016.

Orientador: Professor (a): Eduardo Vilas Boas

1.E-commerce 2. Vestuário 3. Customização

CDD 658
C152a

BELLA SARTORIA

ALFAIATARIA ONLINE

Defesa em banca examinadora: 07 de dezembro de 2016.

Resultado: _____

Prof. Eduardo Vilas Boas

Prof. Fábio Alessandro Affonso Antonio

Prof. Rodrigo Araújo Ferreira

DEDICATÓRIA

À nossas famílias e amigos, que sempre nos apoiaram e nos incentivaram a buscar o melhor de nós mesmo;

A todos os professores que nos acompanharam e ensinaram durante nossa vida acadêmica, em especial ao professor orientador que nos auxiliou em toda etapa do processo, Eduardo Vilas Boas, que sempre esteve disponível para tirar nossas dúvidas e nos encaminhar para sempre fazermos nosso melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus;

Às nossas famílias, pelo apoio incansável não só durante esses quatro anos;

Aos professores orientadores; e aos nossos amigos que fizeram parte dessa incrível jornada.

*“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original.”*

- Albert Einstein

RESUMO

Com o objetivo de esclarecer os questionamentos relativos ao início de uma empresa, o seguinte trabalho é uma pesquisa das principais informações quanto à constituição de empresas, obrigações, viabilidade do negócio, vantagens e limitações da parte jurídica, financeira, logística, entre outras áreas. Além disso, serão apresentados comparativos e demonstrativos com o intuito de auxiliar o entendimento do tema e nas tomadas de decisões.

Este trabalho de conclusão de curso evidencia tudo o que aprendemos nos últimos quatro anos de curso, onde todas as matérias se complementam com a intenção de facilitar a criação do trabalho. Nele, podemos colocar em prática os ensinamentos que recebemos e também nos permite entender todo o planejamento necessário para abrir uma empresa.

Palavras-chave: E-commerce, customização, vestuário.

ABSTRACT

In order to clarify questions concerning the beginning of a company, the following project is a survey of the main information on the constitution of companies, bonds, business feasibility, advantages and limitations of the legal part, financial, logistics, among other areas. In addition, it presents comparatives and statements in order to assist the understanding of the theme and in decision making.

This course conclusion project shows everything we've learned in the last 4 years at college, where all the subjects are complemented with the intention of facilitating the creation of the project. In it, we can put into practice the lessons we have received and also allow us to understand all the necessary planning to start a business.

Keywords: E-commerce, customization, clothing.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. VIABILIDADE DA IDÉIA DO NEGÓCIO.....	2
1.1. Business Model Canvas.....	2
1.2. Sumário Executivo.	4
CAPÍTULO 2. VIABILIDADE ESTRATÉGICA.	7
2.1. Análise do ambiente externo.....	7
2.2. Delimitação da estratégia organizacional.....	17
CAPÍTULO 3. VIABILIDADE OPERACIONAL.....	22
3.1. Plano Operacional.....	22
3.2. Análise e diagnóstico da viabilidade operacional.	27
CAPÍTULO 4: VIABILIDADE MERCADOLÓGICA.....	28
4.1. Plano de marketing.	28
4.2. Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica.	35
CAPÍTULO 5. VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO	37
5.1. Projeção de colaboradores.	37
5.2. Plano de gestão de pessoas.....	42
5.3. Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização.....	44
CAPÍTULO 6. VIABILIDADE FINANCEIRA.....	45
6.1. Plano Financeiro.	45
6.2. Análise e diagnóstico da viabilidade financeira.	49
CAPÍTULO 7. VIABILIDADE DO NEGÓCIO.	51
7.1. Construção de cenários para a conjuntura da organização	51
7.2. Análise SWOT da empresa.....	53
7.3. Análise do valor vitalício do cliente	55
7.4. Considerações finais sobre o negócio	56
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICES.....	60
APÊNDICE A - Business Model Canvas.....	60
APÊNDICE B - Cadastro nacional de pessoal jurídica.....	61
APÊNDICE C - Empreendedores.....	62
APÊNDICE D - Pesquisa de campo.....	63

APÊNDICE E - Fornecedores.....	66
APÊNDICE F - Cálculo de custo do produto.....	68
APÊNDICE G - Fluxograma da experiência de compra.....	70
APÊNDICE H - Curva salarial e projeção de gastos.....	71
APÊNDICE I – Investimento total.....	72
APÊNDICE J - Estimativa do faturamento mensal.....	73
APÊNDICE K - Demonstrativo de resultados.....	76
APÊNDICE L - Estimativa do fluxo de caixa futuro.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Faixa Etária dos Consumidores do E-Commerce	9
Figura 2 - Cadeia de valor de Porter	18
Figura 3 - Fluxograma do processo produtivo	22
Figura 4 - Moldes utilizados nos cortes	23
Figura 5 - Layout operacional.....	25
Figura 6 - Logotipo	34
Figura 7 - Organograma.....	39
Figura 8 - Participação das faixas de renda no e-commerce	51
Figura 9 - Análise SWOT	53

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Projeção do market-share ao longo dos cinco primeiros anos.....	14
Tabela 2 - Capacidade produtiva e comercial anual projetada	25
Tabela 3 - Investimento total: investimentos fixos e pré-operacionais	46
Tabela 4 – Custos fixos e variáveis mensais.....	47
Tabela 5 – Estimativa de faturamento anual	47
Tabela 6 – Estimativa de faturamento anual	48
Tabela 7 – Indicadores de viabilidade financeira.....	49
Tabela 8 – Indicadores de viabilidade financeira.....	49
Tabela 9 – Cálculo do valor vitalício do cliente (CLV)	55

INTRODUÇÃO

O negócio escolhido faz parte do setor de vestuário. A alfaiataria Bella Sartoria é um e-commerce especializado em customização de roupas sociais. Além de confeccionar roupas personalizadas de alta qualidade, também faz ajustes em roupas já prontas e é voltada para o público feminino e masculino independente do tamanho, sem a necessidade de locomoção do consumidor: ensinamos até a tirar medidas através de vídeos e imagens.

Para provar a viabilidade do negócio foram feitas várias análises como: pesquisa de mercado, viabilidades nas áreas de estratégica, operacional, mercadológica, capital humano e financeiro. Após essas análises foi concluído que, devido à ausência de empresas que ofereçam o mesmo serviço, é um ramo interessante e promissor para se investir.

CAPÍTULO 1. VIABILIDADE DA IDÉIA DO NEGÓCIO.

1.1. Business Model Canvas

I. Segmentos de mercado: O nicho escolhido como foco do negócio é o de consumidores que optam por roupas sociais de alta qualidade e com o ajuste ideal, para uso no meio corporativo ou em eventos que exijam tal tipo de traje;

II. Proposta de valor: Foram definidos em quatro pilares a proposta de valor da empresa: praticidade, exclusividade, personalização e qualidade.

- **Praticidade:** *O processo de compra é muito prático e não exige do consumidor o trabalho de locomoção até uma loja física. As compras serão realizadas via internet, por meio de site e, no futuro, aplicativo mobile, de fácil acesso e utilização;*
- **Exclusividade:** *A certeza de ter um traje único, com o ajuste ideal para o tipo de corpo do cliente, feito sob medida ou ajustado conforme a necessidade do consumidor. Buscando sempre melhorar a atual proposta que já existe no mercado, agregando valor ao produto;*
- **Personalização:** *O próprio cliente escolhe o modelo, tecido e combinações com que seu traje será feito;*
- **Qualidade:** *Os produtos são confeccionados por alfaiate master e seus auxiliares, contando com o auxílio de um estilista e utilizando matérias primas de primeira linha, provenientes de ótimos fornecedores;*

III. Canais de distribuição: O principal canal de distribuição com o consumidor é a internet, através da loja virtual, redes sociais, e-mail, telefone e, futuramente, um aplicativo mobile. Será analisado se no futuro será viável a inauguração de lojas conceito em grandes centros, começando por São Paulo;

IV. Relacionamento com clientes: A fim de estabelecer maior interatividade e acessibilidade ao cliente, o atendimento será customizado, ou seja, para esclarecimento de dúvidas, sugestões ou reclamações o consumidor poderá entrar em contato via chat online, e-mail e telefone. Além disso, as novidades e promoções de produtos e serviços serão enviadas via e-mail, aproximando o cliente da marca.

V. Fontes de receita: As principais fontes de receita da empresa serão a venda de roupas sociais masculinas e femininas, feitas sob medida ou não, e ajustes avulsos feitos em peças enviadas pelos clientes.

VI. Recursos-chave: Os principais recursos explorados serão:

- **Marca:** *Criação de uma marca símbolo de elegância, e reconhecida pela alta qualidade de seus produtos, visando atender as necessidades de todos os gêneros e tamanhos;*
- **Site:** *Loja online de fácil acesso, onde constarão detalhes das peças à venda, opções disponíveis no momento para personalização e prazos reais de confecção e entrega;*
- **Colaboradores qualificados:** *Tratando-se de produtos de alta qualidade e com foco na personalização, contando com colaboradores qualificados e dispostos a ajudar os clientes.*

VII. Infraestrutura: Máquinas modernas e ambiente de trabalho agradável são necessários para a confecção dos produtos de alta qualidade que a empresa se compromete a entregar. Além disso, a eficiência no armazenamento e coleta dos produtos é essencial para o sucesso deste negócio, tornando necessária uma infraestrutura logística enxuta e bem organizada.

VIII. Atividades-chave: Incluem todo o ciclo de vida do produto, desde o design das peças, manufatura, venda e pós-venda.

IX. Parceiros-chave: Entre os principais parceiros que contribuirão com o sucesso da empresa estão: fornecedor de TI de qualidade para a criação e manutenção da loja virtual, fornecedores de matéria-prima, escolas profissionalizantes - a fim de selecionar e preparar os melhores profissionais da área, clubes de descontos e plataformas de pagamento.

X. Estrutura de custos: Trabalhando com materiais de alta qualidade e mão-de-obra altamente qualificada haverá altos custos diretos de fabricação. Além disso, a infraestrutura em geral e a manutenção do espaço físico e virtual completam a estrutura de custos.

XI. Viabilidade do projeto: A proposta é viável dado que há mercado para a venda de vestimentas sociais, pois grande parte da população em São Paulo faz uso do produto devido ao dresscode no ambiente de trabalho e eventos sociais e não há players fortemente estabelecidos no Brasil com a mesma proposta e com a estratégia de custo/benefício no projeto apresentado.

A ferramenta de planejamento estratégico citada nos tópicos acima se encontra no Apêndice A.

1.2. Sumário Executivo.

Dados gerais do empreendimento:

Nome/Razão Social: Bella Sartoria. O cadastro nacional de pessoa jurídica se encontra no apêndice B.

Localização: Avenida Presidente Kennedy, S/N, Bairro Boa Vista, São Caetano do Sul – SP.

Modalidade de negócio: E-commerce especializado na customização e produção de roupas sociais exclusivas e sob medida.

Setor: comércio; manufatura; e-commerce; vestuário.

Empreendedores:

A Alfaiataria Bella Sartoria contará com seis sócios – Amanda Calderaro, Gabriela Nascimento, Nicoli Louise, Rafael Magalhães, Rodrigo Aoyagi e Thaís Jacques - todos formados em administração pela STRONG ESAGS, onde a Amanda Calderaro, a Gabriela Nascimento e a Nicoli Louise terão funções operacionais na empresa e o Rafael Magalhães, o Rodrigo Aoyagi e a Thaís Jacques atuarão apenas como sócios investidores. Mais detalhes sobre os mesmos podem ser encontrados no apêndice C.

Missão da empresa:

Garantir a satisfação dos clientes, entregando um produto de qualidade e altamente customizado, superando suas expectativas.

Valores da empresa:

- **Qualidade:** desenvolvemos padrões de qualidade para entregar ao cliente o melhor que está disponível no mercado.
- **Diferenciação:** entrega de produtos exclusivos, levando em consideração os desejos dos clientes a fim de proporcionar experiências únicas.
- **Pessoas:** respeito aos clientes com comprometimento em atender com rapidez e eficiência, com preços justos e éticos.
- **Praticidade:** realizar atendimento com agilidade e eficiência, simplificando a forma de comprar roupas pela internet.

Forma jurídica e enquadramento tributário:

Por se tratar de uma Empresa de Pequeno Porte (EPP) e com mais de dois sócios que contribuirão com bens para a formação do capital social, a Bella Sartoria trabalhará com a forma jurídica Sociedade Limitada e regime Simples Nacional. Terá recolhimento referente a cada serviço prestado e cada produto vendido, além dos recolhimentos devidos para cada funcionário da empresa.

Sobre os serviços prestados, a empresa recolherá o ISS (Imposto Sobre Serviço) que deverá ser destinado à Prefeitura Municipal de São Caetano do Sul, por se tratar de um imposto municipal.

Sobre os produtos vendidos, a empresa recolherá o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) que deverá ser destinado à Secretaria da Fazenda de São Paulo, por se tratar de um imposto estadual, não dará direito a crédito do ICMS de seguindo os Termos do Art. 23 inciso I da L.C 123/03.

Sobre a Industrialização dos produtos vendidos, a empresa recolherá o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) que deverá ser destinado à Receita Federal do Brasil, por se tratar de um imposto federal.

Sobre os funcionários contratados da empresa, será recolhido o INSS, que deverá ser destinado ao Instituto Nacional do Seguro Social e o Imposto de Renda retido do funcionário, que deverá ser destinado à Receita Federal do Brasil.

O regime simples nacional é calculado com base no faturamento anual, em vez do lucro da empresa, unifica o recolhimento de impostos em um único boleto mediante documento único de arrecadação (o pagamento é mensal e vence sempre no dia 20 do mês seguinte) e reduz sua carga tributária, pois em vez de um cadastro para cada instância (federal, estadual, municipal), o CNPJ passa a identificador único da inscrição da empresa, facilitando o processo de contabilidade.

Capital social e fonte de recursos:

A empresa contará com seis sócios, sendo que quatro deles investirão o montante de R\$ 150.000,00 e os outros dois, R\$ 200.000,00.

Analisando os dados disponíveis até o momento, não será necessária a utilização de recursos de terceiros na primeira etapa da abertura da empresa.

CAPÍTULO 2. VIABILIDADE ESTRATÉGICA.

2.1. Análise do ambiente externo.

A – Estudo dos clientes:

I. Identificação das características demográficas dos clientes e análise da pesquisa de campo:

Para iniciar o projeto, foi realizada uma pesquisa de mercado para avaliar as preferências dos consumidores em potencial a respeito do uso de roupas sociais. Foram incluídos questionamentos que envolvem preferências de compra, preço, em que momentos as roupas sociais são usadas, entre outras.

Com base nos resultados da pesquisa, foi analisado o que o cliente realmente precisa para colocar em prática: qualidade, preço justo e bom atendimento.

O conceito do negócio é uma alfaiataria online que oferece roupas sociais sob medida voltadas para pessoas com renda acima de R\$ 3.000,00 e todos os gêneros e idades.

A pesquisa, que pode ser encontrada no apêndice 4 foi realizada em Agosto de 2016, totalizou 187 respostas sendo 76,5% mulheres e 23,5% homens, o que sinaliza que a Bella Sartoria está correta em atender ambos os segmentos de moda, mas pode ter maior percentual de vendas em roupas femininas visto que há menor oferta de roupas sociais femininas atualmente no mercado em comparação com a oferta de roupas masculinas.

Dos entrevistados, 93% afirmam fazer compras online enquanto 7% ainda não realizaram compras no e-commerce. Das pessoas que fazem compras online, a facilidade de acesso ao site (10,7%), o valor do frete (12,8%) e o fato do site ter muitas fotos e informações do produto (68,4%) são os fatores mais levados em consideração ao realizar a compra. A proposta da Bella Sartoria engloba oferecer

um sistema amigável e com bastantes informações para proporcionar a melhor experiência para o cliente e atingir estas necessidades.

Dos entrevistados, 56,1% usam roupa social e destes, 28,6% se enquadram dentro do ticket médio do público alvo da Bella Sartoria que busca um produto de qualidade superior, que ao comprar roupa social, a qualidade do tecido é levada em consideração em 62,9% dos casos e a modelagem é levada em conta em 79% dos casos, o que indica que a proposta está alinhada ao que o cliente busca.

O preço também é bastante levado em consideração para 69,5% das pessoas, o que sinaliza que a Bella Sartoria pode avaliar a possibilidade de oferecer outras linhas com preço menor ou oferecer um forte posicionamento de custo/benefício.

A partir da pesquisa de mercado realizada pela equipe Bella Sartoria, foram definidas algumas premissas referentes ao público-alvo da companhia. São elas:

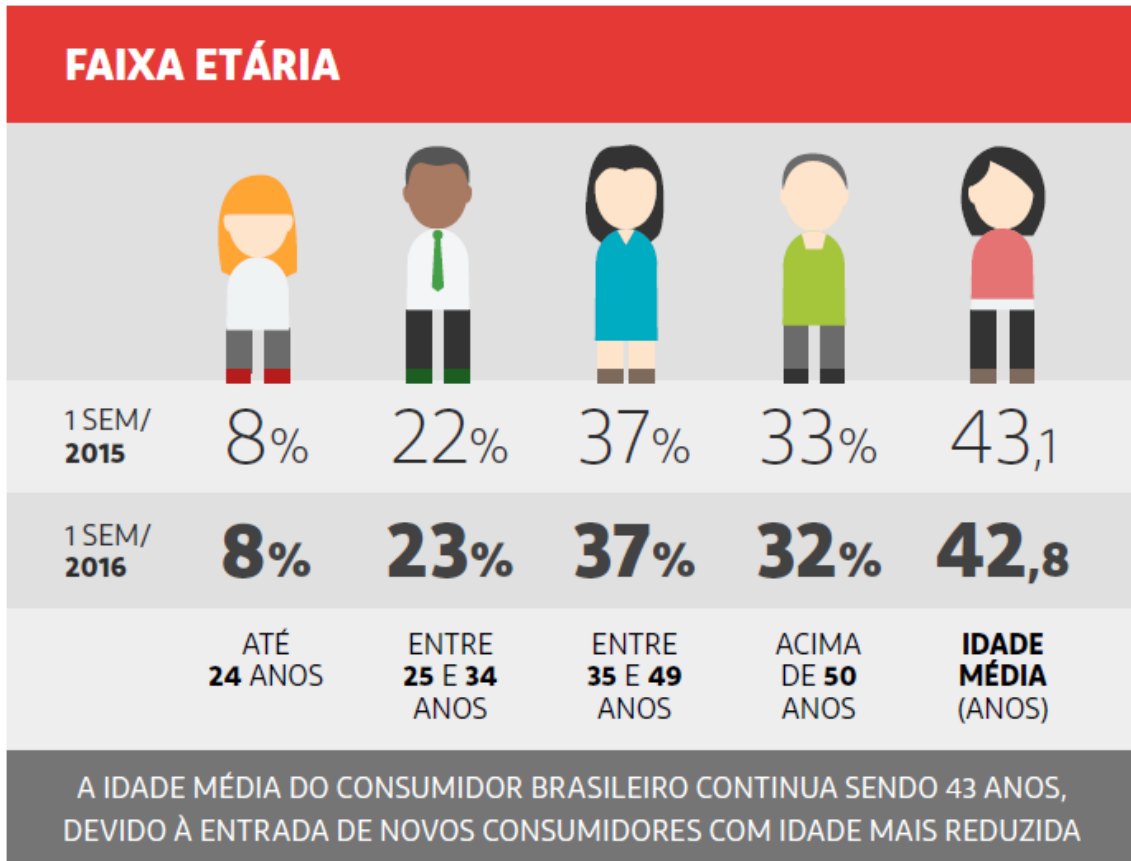
- Todos os gêneros sexuais;
- Pessoas que usam roupas sociais (no dia-a-dia ou em eventos);
- Renda acima de R\$ 3.000,00.

Mais detalhes sobre a pesquisa de mercado pode ser encontrada no apêndice D.

Tais fatores, com o auxílio do estudo WebShoppers¹ - relatório de maior credibilidade sobre o comércio eletrônico brasileiro - destacam-se no sentido de filtrar uma amostra mais confiável de potenciais clientes da empresa, trazendo os seguintes resultados: a idade média das pessoas que realizaram compras no e-commerce entre o primeiro semestre de 2015 e o mesmo período de 2016, é de aproximadamente 43 anos, como se pode observar na figura 1.

¹ Disponível em http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33_webshoppers.pdf - acesso em 02/09/2016.

Figura 1 - Faixa Etária dos Consumidores do E-Commerce



Fonte: Relatório WebShoppers

Nesse sentido, é possível esboçar um cenário favorável ao sucesso da Bella Sartoria, uma vez que empiricamente, o maior consumidor de roupas sociais, em especial das feitas sob medida ou ajustadas, é o público mais velho, qual tende a possuir posições mais seniores no mercado de trabalho e, por conseguinte, maior poder aquisitivo.

II. Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes:

A partir dos dados da pesquisa de mercado, vê-se que 50% do público-alvo gastaram mais de R\$ 1.000,00 em roupas sociais no último ano, sendo que tais compras são feitas, em geral, a cada três a seis meses. Além disso, como visto anteriormente, há uma alta propensão deste público em realizar tais compras no meio digital, o que é deveras positivo para a Bella Sartoria.

III. Padrões culturais de acordo com o modelo de Schein:

De acordo com o modelo de Schein (2009) a cultura de uma organização existe em três diferentes níveis, sendo eles:

1. Artefatos;
2. Normas e Valores;
3. Pressupostos.

Extrapolando esta noção para o âmbito dos padrões culturais dos potenciais clientes da Bella Sartoria, é possível identificar os seguintes pontos:

1. Artefatos: Trata-se de pessoas que se sentem relativamente confortáveis em realizar compras via meio eletrônico, sem a necessidade de tocar ou sentir o produto em questão. Ainda assim, sabe-se que este público é extremamente exigente quanto à boa acessibilidade dos portais (site ou app), uma vez que estes proporcionam uma melhor experiência de compra através de melhores fotos, descrições mais precisas, etc.

É importante notar, ainda, que com relação aos hábitos de consumo desta clientela, vê-se um crescimento do número de transações feitas por meio de smartphones, quais já representam 18,8% do total. Além disso, pelos menos 80% dos entrevistados na pesquisa de mercado disseram realizar compras de roupas sociais apenas a cada três a seis meses.

2. Normas e Valores: Nesse quesito, avalia-se o crescente senso de responsabilidade social do consumidor brasileiro, assim pode-se dizer que este está preocupado com a utilização de materiais de qualidade nos produtos adquiridos e a sua procedência, com os direitos trabalhistas dos produtores, entre outros valores como os relacionados ao veganismo, religiões, etc.

3. Pressupostos: Por fim, tem-se como pressuposto principal do consumidor de roupas sociais de qualidade a preocupação, muitas vezes inconsciente, com a boa imagem, transmitida ao usar uma roupa social de classe, qual transmite além deste, outros fatores como riqueza, responsabilidade e status social.

IV. Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos ou serviços da empresa:

Estudo dos padrões de compras: No modelo proposto por Kotler e Keller (2012), os cinco estágios inseridos no processo de compra na Bella Sartoria seguem o seguinte processo:

- **Reconhecimento do problema:** *O público alvo pode vir a experimentar a necessidade de realizar uma compra de um traje social novo devido a um evento especial ou por necessidade profissional.*
- **Busca de informações:** *Identificada a necessidade de compra de um traje social, o consumidor buscará lojas para adquirir o produto. Nesta etapa, o consumidor poderá encontrar a Bella Sartoria por meio de buscas on-line, anúncios que aparecerem em outros sites ou indicação de algum outro consumidor que já realizou uma compra. No caso de ser um cliente que realizou alguma compra anteriormente irá recorrer novamente ao site pra buscar informações.*
- **Avaliação de alternativas:** *Nesta fase, o consumidor irá ponderar o que cada uma das opções oferece em termos de preço, qualidade, modelagem, tecido, prazo de entrega, meios de pagamento, entre outros aspectos que o potencial cliente pode levar em consideração. Na pesquisa realizada, os fatores mais levados em consideração pelo público interessado foram que o site deve ter muitas fotos e informações e ao comprar a roupa social, leva-se em consideração preço, qualidade do tecido e modelagem.*

Na Bella Sartoria pretende-se colocar muitas fotos e informações sobre como o produto final ficará em termos de qualidade, modelagem e tecido e os

procedimentos de como funciona a aquisição para que o consumidor se sinta seguro ao fazê-la do produto.

- **Decisão de compra:** *Este processo envolve o ato de realizar a compra e o como, onde, quando e como realizar o pagamento. Sendo apenas a forma online disponível, não haverá outro método de realizar a compra, mas por outro lado há a comodidade de comprar onde e quando quiser. Para o pagamento, as opções de cartão de crédito, débito em conta e boleto bancário podem ser consideradas pelo cliente ao decidir o pagamento.*
- **Comportamento pós compra:** *Nesta fase o cliente avalia o resultado da compra. Há a intenção de oferecer uma pesquisa de satisfação ou uma ferramenta de avaliação para que o cliente possa deixar sua nota e opinião sobre o produto.*

V. Análise pela ótica da técnica da disciplina de valor de Treacy (2010) para identificação das principais necessidades dos clientes:

Utilizando a técnica da disciplina de valor, são definidos três pontos fundamentais em que a organização pode fornecer valor aos clientes.

Excelência operacional: Para haver custos operacionais ideais foi escolhida a forma online de oferecer o produto como a estratégia para não precisar arcar com os custos de manter lojas físicas.

Liderança de produto: Como é um conceito novo no Brasil e nenhuma outra empresa oferece o mesmo produto online com a mesma estratégia, entende-se que será introduzido o conceito de comprar roupas sob medida online para viabilizar o negócio de trajes sociais com maior qualidade e oferecer comodidade ao cliente de não ter que se deslocar para adquirir o traje.

Intimidade com o cliente: Neste ponto, para oferecer a melhor solução global para atender às necessidades dos clientes na Bella Sartoria, se aposta no modelo de customização dos trajes para que se adequem às medidas do cliente e deixar a

interface o mais amigável possível para que o procedimento seja eficiente para o cliente fazer a compra. O cliente também contará com FAQ e atendimento via e-mail para sanar eventuais dúvidas sobre o produto e o procedimento de compra.

VI. Previsão e mensuração da demanda:

Análise do macro ambiente: O cenário econômico no Brasil, apesar de ter registrado queda na renda devido aos reflexos da crise e o mercado varejista de vestuários no Brasil com queda registrada de 13,5% segundo dados da Serasa Experian², o relatório Webshoppers³ reporta um aumento no número de consumidores em e-commerces de 31% em relação ao ano anterior e o faturamento no comércio eletrônico foi de 19,6 bilhões de reais no primeiro semestre de 2016 sendo 5,2% maior que o mesmo período em 2015. Sendo assim, a Bella Sartoria deve enfrentar desafios no mercado brasileiro, mas tem boas chances de aproveitar o crescente comércio eletrônico.

Estimativas da demanda corrente e futura: O mercado de moda online no Brasil, segundo o relatório WebShoppers, representou 5% do faturamento total de e-commerce no último semestre sendo então de 980 milhões de reais em 2016.

Com relação ao número de consumidores, para o mercado de roupas sociais em específico, não há estudos de grande escala para delimitar o mercado, mas segundo a pesquisa de mercado realizada, 56,1% dos entrevistados usam roupa social. Se projetada esta proporção para o número total de consumidores de lojas online apresentadas no WebShoppers de 23,1 milhões, com um mercado em potencial de 12,6 milhões de pessoas.

Também segundo a pesquisa, 71,4% dos entrevistados gastaram até mil reais em roupas sociais e 23,8% dos entrevistados gastaram entre mil e cinco mil reais e 4,8% dos entrevistados gastaram mais de cinco mil reais sendo esta a distribuição de ticket médio. Se tratando de um produto premium, entende-se que apenas serão

² <http://noticias.serasaexperian.com.br/atividade-do-comercio-abre-2016-com-queda-de-quase-10-aponta-serasa-experian/>

³ <http://www.ebit.com.br/webshoppers>

considerados os dados percentuais de gastos acima de mil reais. Projetados estes dados temos uma demanda de 3,6 milhões de pessoas que podem adquirir o produto.

Para a demanda futura, foi estipulado para a Bella Sartoria a meta de crescimento conforme variação percentual apresentadas na tabela 1.

VII. Delimitação do market-share da organização de acordo com Kotler e Keller (2012):

A Bella Sartoria possui como meta estratégica atingir no primeiro ano o faturamento de R\$ 515.000,00 em produtos sob medida e R\$ 330.000,00 em produtos pré-fabricados. Atingida esta meta, o market-share no e-commerce de vestuário em 2016 será de 0,09% em um mercado no valor de R\$ 980.000.000,00.

Para os próximos anos também foram estipuladas metas de faturamento e considerando que o mercado fique estável durante este período deve seguir a projeção conforme a tabela 1.

Tabela 1 - Projeção do market-share ao longo dos cinco primeiros anos

Ano	1	2	3	4	5
Market value	R\$ 980.000.000,00	R\$ 980.000.000,00	R\$ 980.000.000,00	R\$ 980.000.000,00	R\$ 980.000.000,00
Sob medida	R\$ 513.222,81	R\$ 1.144.418,17	R\$ 1.738.862,92	R\$ 2.153.460,74	R\$ 2.499.639,28
Pré-fabricados	R\$ 330.981,07	R\$ 745.432,78	R\$ 1.678.857,44	R\$ 3.781.108,61	R\$ 6.723.873,23
Market-share	0,09%	0,19%	0,35%	0,61%	0,94%
Variação percentual		123,86%	80,85%	73,64%	55,42%

Fonte: Criado pelos autores

B – Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas de Porter:

I. Estudo dos concorrentes:

Já que a Bella Sartoria possui foco em roupas sociais de alta qualidade e preço acima das lojas de departamento, seu concorrente principal são as alfaiatarias.

Elas oferecem um conforto para o cliente que tem receio de comprar roupas sociais online, já que na alfaiataria tem um profissional que faz as medidas e ajustes, o que traz uma maior confiança no cliente de que a roupa será feita da forma que ele deseja.

Porém, por mais que o cliente se sinta mais confortável indo na alfaiataria, existem alguns pontos a ressaltar que são: para as pessoas que são muito ocupadas fica complicado de marcar um horário para ir, o preço cobrado pelas roupas sociais são muito altas e também o processo de fazer a roupa social é mais demorada.

O mercado de roupas é muito competitivo. Existem diversas marcas no mercado, com os mais variados preços e locais de acesso. Com o nicho escolhido é possível ter maior proximidade com o consumidor final, oferecer produtos mais competitivos e direcionar a estratégia de marketing para as pessoas que tem potencial em virar clientes da Bella Sartoria.

II. Estudo dos fornecedores:

Os fornecedores de matéria prima e maquinário, assim como os colaboradores, são muito importantes para o fim da empresa, que é atender bem, fidelizar e deixar os clientes satisfeitos.

Para selecionar bons fornecedores, não se podem considerar somente os critérios básicos de escolha: preço, qualidade e prazos de entrega. Hoje em dia, é necessário ter a visão de que o custo total para aquisição considera todos os custos referentes à aquisição do produto, a qualidade total oferecida pelo fornecedor, o serviço prestado pelo fornecedor, considerando não só a rapidez de entrega dos materiais comprados, mas também a confiabilidade, o custo de transporte, a frequência de entregas, a consistência e a flexibilidade do fornecedor. Também é importante considerar a capacidade tecnológica e entender os processos feitos pelo fornecedor, entre eles, o fluxo de caixa e a saúde financeira, a estrutura e a estratégia organizacional do fornecedor.

Considerando os critérios citados acima, a equipe da Bella Sartoria está analisando os possíveis parceiros de negócios: nossos fornecedores.

Como fornecedores de máquinas, acessórios e tecidos, temos até o momento, algumas das principais marcas símbolos da costura industrial: Concordia, Sintel e GJ tecidos, cujos preços e prazos se encontram no apêndice E.

Analisando o fato de que o prazo de reposição do maquinário é maior do que o prazo de reposição dos tecidos e o tecido é o principal insumo para a produção, o fornecedor de tecidos é um fornecedor estratégico e tem maior poder de barganha.

Os fornecedores de maquinário tem menor poder de barganha, visto que existem muitas marcas disponíveis no mercado e a maioria dessas marcas facilitam o pagamento e são marcas de alta qualidade.

III. Estudo do poder de barganha dos consumidores:

O cliente tem poder de influenciar o mercado, principalmente quando se trata de e-commerce, onde a possibilidade de comparar preços e avaliar produtos é mais ampla e dessa forma os consumidores ficam mais exigentes na hora de comprar algum produto. Essas situações, onde os clientes estão em posição de demandar melhores preços e qualidade, é uma ameaça competitiva, principalmente para a empresa que está entrando no mercado, já que precisa ganhar a confiança dos seus consumidores e por esse motivo que a melhor forma de ser bem avaliado em um e-commerce é ter um ótimo atendimento ao cliente, onde o foco é resolver qualquer problema e dessa forma deixar todos os consumidores satisfeitos.

IV. Estudo de novos entrantes:

No momento o e-commerce anda ganhando cada vez mais espaço na vida do consumidor e isso é um grande benefício para a Bella Sartoria tornando o processo mais prático para os clientes. No mercado de roupas sociais o e-commerce ainda não é muito comum, a maioria das marcas são físicas, o que pode ser uma

dificuldade porque podem ter clientes que preferam comprar suas roupas sociais nas lojas já que possuem a possibilidade de experimentar a roupa antes de comprá-la.

Para criar uma barreira para os novos entrantes no e-commerce, a Bella Sartoria contará com a boa qualidade das roupas sociais, atendimento ao cliente de forma correta e alto investimento em Marketing para divulgar o site de várias formas.

V. Estudo de substitutos:

Algumas lojas de departamento possuem um setor específico para roupas sociais e nelas os preços são mais baratos comparando com as marcas citadas anteriormente que são de alto nível, alguns exemplos dessas lojas de departamento são: Renner, C&A, Riachuelo e Marisa. Outro serviço que pode satisfazer a mesma necessidade dos clientes são sites e aplicativos de lojas que vendem marcas famosas com desconto, assim o cliente consegue comprar marcas que possuem status com um preço que compensa, alguns exemplos são: Dafiti e Privalia.

2.2. Delimitação da estratégia organizacional

A. Determinação da vantagem competitiva por meio do modelo de cadeia de valor de Porter

Conforme figura 2, foram utilizados os princípios da cadeia de valor de Porter (2004) para identificar os fluxos de processos da Bella Sartoria, a fim de identificar as ações que criam valor aos clientes.

Figura 2 - Cadeia de valor de Porter



Fonte: Criado pelos autores

ATIVIDADES PRIMÁRIAS:

Logística interna: Processos de recepção, armazenamento e distribuição interna da matéria prima. Neste ponto os fornecedores são essenciais para a criação de valor por conta da negociação em relação à compra dos materiais necessários

Operações: Incluem as máquinas e sua manutenção, confecção das roupas, embalagem para envio aos consumidores e outras atividades que transformam a matéria-prima em produtos final, pronto para ser entregue ao cliente.

Logística externa: São as atividades ligadas à entrega do produto final ao cliente. Essas atividades serão externas, ou seja, empresas contratadas para fazer as entregas aos clientes da Bella Sartoria.

Marketing e Vendas: Envolvem os processos utilizados pela Bella Sartoria para atrair o cliente e o motivar a comprar os produtos. Os benefícios dos produtos devem ser destacados, visando aumentar a participação do cliente nesse processo.

Serviço: Incluem as ações que os funcionários realizam durante e após a venda e são essenciais para a fidelização dos clientes, como atender os consumidores com qualidade, mostrar empenho ao atender o desejo do cliente e dar todo apoio após o recebimento dos produtos.

ATIVIDADES DE APOIO:

Infraestrutura: É formada pelas áreas da empresa que auxiliarão a realização das operações diárias, como o setor administrativo e marketing, que darão suporte à área de confecção das roupas.

Gestão de Recursos Humanos: É a parte da empresa que será responsável pela administração de pessoas, incluindo processos como recrutamento, contratação até a comunicação interna da empresa, tendo o intuito de manter os colaboradores motivados.

Desenvolvimento Tecnológico: É importante trabalhar junto ao profissional de TI contratado pela empresa com o intuito de aperfeiçoar as ferramentas necessárias para facilitar as operações do dia a dia, como a loja virtual.

Aquisição/Compra: Nesse ponto também é necessário ter boa comunicação com os fornecedores, pois os mesmos são peças chave no processo de aquisição, seja de matéria prima, serviços ou materiais de apoio.

Vantagem competitiva:

Após a análise do modelo de cadeia de valor de Porter, foi definido que a vantagem competitiva da Bella Sartoria está em: marketing, serviço e tecnologia. O marketing é muito importante, já que a empresa é um e-commerce e então a divulgação do site é de extrema importância para conseguir público, em serviço o foco é o atendimento

ao cliente, que pode ser determinante para a satisfação de um cliente e em tecnologia possui a importância de garantir o funcionamento do site e o aperfeiçoamento dele.

B. Criação do mapa estratégico da empresa utilizando a técnica do Balanced Scorecard:

O Balanced Scorecard serve para alinhar o planejamento da empresa com as atividades que ela exerce e auxiliar na tomada de decisão para alcançar os objetivos traçados.

Perspectiva de processos:

Objetivos: Tornar a operação o mais eficiente possível, tendo como principal foco o atendimento do cliente em um nível de pontualidade constante e razoável.

Indicadores:

- Redução de desperdícios;
- “Defeitos por milhão de oportunidades” (DPMO): cálculo para indicar a quantidade de defeitos em um processo de um milhão de oportunidades;
- Lead time de processos: tempo utilizado da primeira fase do processo até o último.

Perspectiva de Aprendizado e Desenvolvimento:

Objetivos: Garantir que os colaboradores desempenhem suas atividades com alto nível de qualidade, de forma a prover produtos e serviços alinhados com as altas expectativas dos clientes e stakeholders.

Indicadores:

- Média de horas em treinamento;
- Custo de treinamento por colaborador *versus* retorno do investimento.
- Porcentagem de funcionários que completam os treinamentos comparados ao total de funcionários.

Perspectiva de cliente:

Objetivos: Garantir a satisfação dos clientes por meio de um atendimento personalizado e da qualidade dos produtos e serviços.

Indicadores:

- Média de gasto por cliente;
- Proporção entre elogios e reclamações;
- Custo do processo de gestão dos clientes (pós-vendas).

Perspectiva financeira:

Objetivos: Garantir o bom desempenho e a solidez da organização por meio da gestão dos resultados financeiros como output dos processos operacionais. Controlar os ganhos e perdas da operação, mantendo níveis concorrentes com a média de mercado e remunerando de forma coerente os acionistas.

Indicadores:

- Market-share;
- Ticket médio;
- Lucro líquido;
- Retorno sobre o ativo;
- EBITDA.

C. Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica:

A estratégia da empresa Bella Sartoria é viável, considerando que não existem concorrentes com uma proposta de valor similar; possui vantagem competitiva em sua estrutura de custos, por não trabalhar com lojas físicas, fazer compras com lotes econômicos e utilizar estratégias de estoque mínimo; e está situada em mercados mais resistentes a turbulências econômicas, como a moda e o comércio virtual.

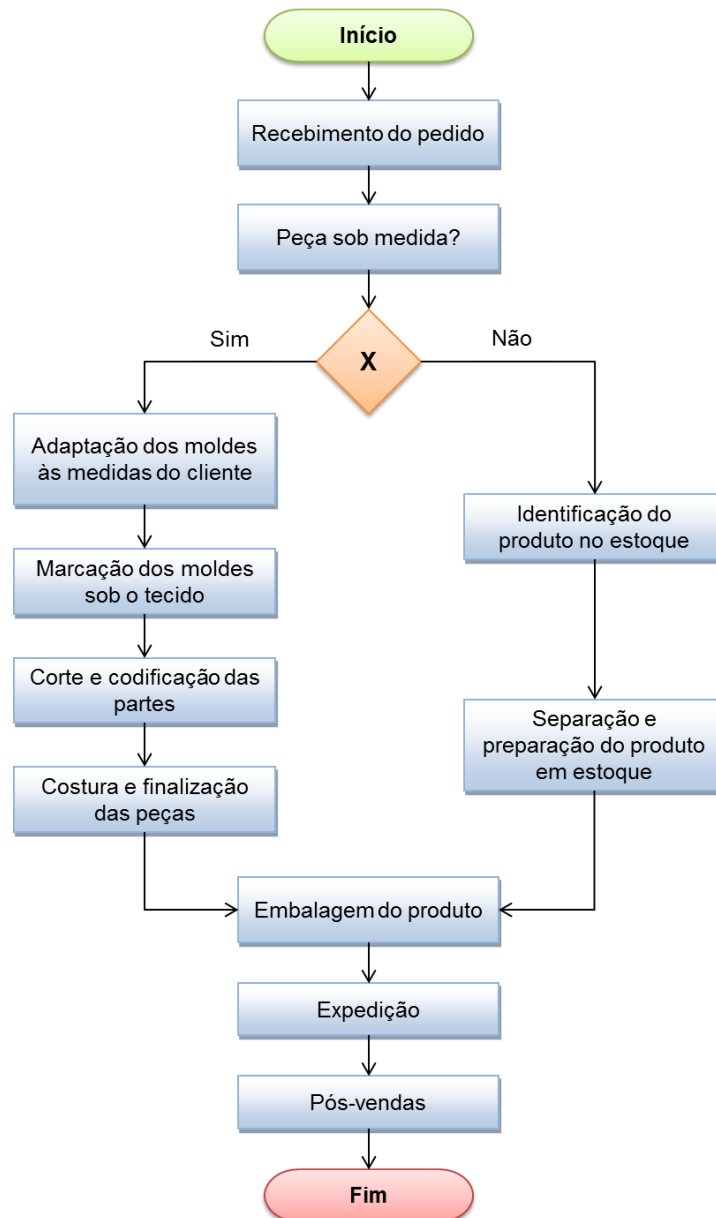
CAPÍTULO 3. VIABILIDADE OPERACIONAL.

3.1. Plano Operacional.

A - Fluxograma dos processos operacionais.

Como exemplo dos processos operacionais, apresenta-se na figura 3 o fluxograma resumido do processo produtivo de ternos feitos sob medida:

Figura 3 - Fluxograma do processo produtivo

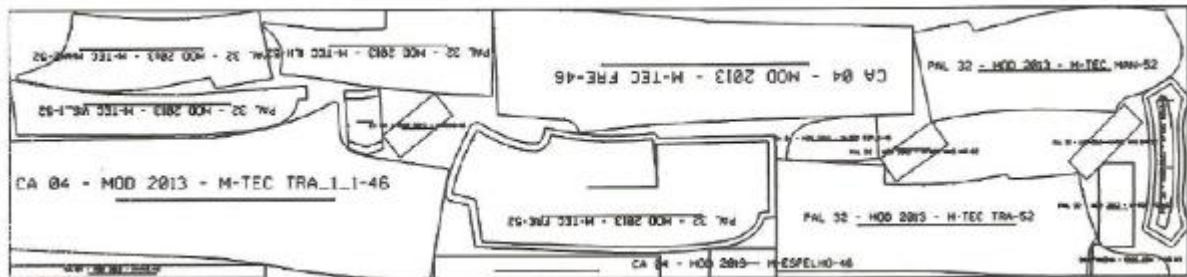


Fonte: Criado pelos autores

A primeira etapa é a adaptação dos modelos às medidas informadas pelo cliente no momento da compra. As peças desenhadas no tecido enfestado correspondem às tendências atuais da moda, às expectativas do mercado consumidor como um todo e às especificações solicitadas pelos clientes.

O processo de moldagem é a fase de confecção de matrizes que servirão de guia para a operação de corte. As matrizes representam todas as partes que compõem o modelo criado. A figura 4 mostra um modelo de moldes utilizado, gerado pelo programa Audaces.

Figura 4 - Moldes utilizados nos cortes



Fonte: Fatiota (2013)

A etapa de corte é responsável pela execução do corte no tecido, que é dividido em quatro etapas:

1. Enfesto: é a fase em que se coloca uma ou várias camadas de tecido sobre a mesa;
2. Risco: refere-se ao trabalho do cortador em encaixar os moldes no tecido enfestado sobre a mesa de corte;
3. Corte: com auxílio de um equipamento cortante, corresponde a ação de separar as peças umas das outras no tecido enfestado;
4. Codificação: é a etapa em que se identificam as peças cortadas conforme a cor do tecido, modelo e tamanho, para posteriormente orientar o setor de costura.

Na etapa de costura, as peças cortadas dão forma aos produtos acabados.

Por fim, no setor de estocagem as peças finalizadas são avaliadas frente aos padrões de qualidade da companhia e posteriormente passam para o setor de expedição, onde serão encaminhados ao consumidor final.

B - Layout ou arranjo físico.

O planejamento do layout de produção diz respeito à disposição dos equipamentos no centro de trabalho, sejam as pessoas, grupos de trabalho, máquinas, bancadas etc.

Nesse sentido, é importante que o arranjo leve em consideração alguns pontos definidos por Trein (2001), podendo-se encontrar prioridades competitivas por:

- a) Facilitar o fluxo de materiais e informações;
- b) Aumentar a eficiência de utilização de mão de obra e dos equipamentos;
- c) Aumentar a conveniência dos clientes e vendas;
- d) Reduzir os riscos dos trabalhadores;
- e) Melhorar o moral dos trabalhadores.
- f) Melhorar a comunicação.

Seguindo as premissas apontadas anteriormente, apresenta-se na figura 5 um exemplo do design de produção a ser utilizado nas operações da Bella Sartoria:

Figura 5 - Layout operacional



Fonte: Criado pelos próprios autores

C - Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços.

A capacidade produtiva e comercial da Bella Sartoria foi projetada de acordo com a previsão da demanda para os cinco anos seguintes ao início das operações da companhia. Nesse sentido, foi estimado um aumento de aproximadamente 40% ao ano nas vendas, utilizando como base para medição os ternos feitos sob medida e os ajustes feitos em peças pré-fabricadas.

A partir da demanda projetada foi possível estimar a capacidade de acordo com a tabela 2:

Tabela 2 - Capacidade produtiva e comercial anual projetada

Ano	1	2	3	4	5
Ternos sob medida	24,00	40,00	56,00	72,00	88,00
Peças ajustadas	24,00	40,00	56,00	72,00	88,00
Atendimentos	240,00	240,00	480,00	480,00	720,00

Fonte: Criado pelos autores

Para comportar tal aumento de produção ao longo dos anos, é estimado que o número de alfaiates passe de 3 a 4 no primeiro ano, para 13 a 14 no quinto ano de operação. Além disso, está prevista a contratação de mais um estagiário de marketing e atendimento a partir do terceiro ano de atividades.

D - Plano de estocagem de materiais da organização.

Inicialmente, espera-se reservar um espaço de aproximadamente cinco metros quadrados para a estocagem de peças acabadas e matérias-primas. Todas as peças de vestuário serão armazenadas conforme as melhores práticas do mercado, por exemplo, mantendo os ternos e costumes em cabides especiais, as camisas sociais dobradas em suportes de papel e plástico, entre outros.

Além disso, a organização do estoque será feita através do sistema *kanban*, que utiliza de cartões para sinalizar os níveis de estoque (verde = abastecido, amarelo = atenção e vermelho = em falta). Ainda assim, planeja-se que todas as entregas sejam feitas com a maior agilidade possível, de forma que os produtos acabados não fiquem parados em estoque e que os clientes recebam seus pedidos o quanto antes.

E - Plano logístico e de distribuição do produto ou serviço.

Dado o modelo de negócio proposto pela Bella Sartoria, de vender peças personalizadas via e-commerce, planeja-se que toda a logística de entrega seja feita por agentes terceirizados, em sua maioria pelos Correios e, em casos especiais ou de urgência declarada pelos clientes, por empresas de frete particular.

F - Delimitação dos Indicadores Chave de Performance ou KPI's.

Os principais indicadores de performance do plano operacional, incluindo produção, qualidade e logística podem ser vistos no capítulo 2, juntamente ao *balanced scorecard*.

G - Estipular a política de controle de qualidade.

Para a definição das políticas de controle de qualidade da Bella Sartoria, procurou-se basear em metodologias como o Sistema Toyota de Produção e o Six Sigma, no intuito de maximizar a eficiência operacional. Nesse sentido, a operação da companhia será guiada por dois princípios: (1) eliminação de desperdícios e (2) fabricação com qualidade.

A produção também poderá ser controlada através do kanban, sistema que objetiva controlar e balancear a produção, eliminar perdas e permitir a reposição de estoques, controlando visualmente os processos. Para que as metas de qualidade possam ser alcançadas, torna-se necessário a máxima padronização possível da produção, procurando obter o máximo de produtividade identificando e eliminando as perdas e garantindo o fluxo contínuo da produção.

3.2. Análise e diagnóstico da viabilidade operacional.

A operacionalização da empresa é viável, considerando que todos os processos de fabricação estão devidamente estruturados; foi feito um estudo do arranjo físico ideal, visando atender os principais pontos definidos por Trein (2001); a capacidade produtiva foi adequada à previsão da demanda; e foram estipuladas políticas que visam manter a qualidade dos produtos e a redução de desperdícios.

CAPÍTULO 4: VIABILIDADE MERCADOLÓGICA.

4.1. Plano de marketing.

A - Formalização do perfil médio do cliente consumidor da empresa.

Com base no relatório WebShoppers (2016), ao longo do ano de 2015 houve maior participação de consumidores com alto poder aquisitivo e experiência em compras virtuais, fatores que explicam o aumento do tíquete médio. Já a nova classe C, que foi essencial para o aumento das vendas online nos últimos anos, diminuiu sua participação no setor em dezembro de 2015.

Analisando o mesmo relatório e o mesmo ano de 2015, observa-se que a faixa etária média dos consumidores é de 43 anos e homens e mulheres compram, em média, na mesma proporção (50%), assim como São Paulo é a região com maior número de vendas no Brasil.

Todos esses dados são de extrema importância para a Bella Sartoria e foram usados, em conjunto com a pesquisa de campo feita pela equipe, para definir o perfil médio dos clientes da empresa:

- Homens e mulheres;
- Renda acima de R\$ 3.000,00;
- Consumo mais racional (quer solução, não apenas o produto);
- Sem tempo de ir à lojas físicas;
- Funcionários de grandes empresas.
- Pessoas com medidas difíceis de ser encontradas em lojas de departamento.

B - Descrição das características principais dos produtos e serviços que serão ofertados pela empresa.

A Bella Sartoria fornecerá ao mercado uma inovação de um tipo de comércio bem conhecido hoje em dia: o comércio online de roupas sociais.

Há alguns anos grande parte da população já utiliza esse tipo de comércio. Devido a praticidade e rapidez de uma compra pela internet, esse é um mercado propenso a lucros. Porém, a competitividade é grande, trazendo a necessidade de mostrar um diferencial aos consumidores. No negócio proposto, além da praticidade da compra online, o cliente ainda terá diversas opções para personalizar seu produto, tornando-o único. De modelos a tipos de tecidos, o cliente fica livre para decidir o que mais gosta e o que fica melhor no seu corpo.

No caso de roupas confeccionadas sob medida, a loja virtual disponibilizará tutoriais para ensinar o público a tirar suas próprias medidas. Após esse passo, o cliente escolhe o modelo, cor e tecido de sua preferência, dentre as opções disponíveis.

O cliente também tem a opção de solicitar o serviço de ajustes em roupas já prontas. Seguindo o mesmo processo de tirar suas medidas, o cliente as envia para a equipe Bella Sartoria e os alfaiates farão os ajustes necessários nas peças.

Além da experiência de ter uma roupa única, o cliente não se preocupará com o caimento da mesma. Portanto, clientes mais altos, baixos e de diferentes formas físicas terão mais facilidade em vestir algo confortável, de acordo com seu próprio tamanho.

C - Desenvolvimento e análise da Matriz BCG para ponderação da estratégia dos produtos ou serviços a serem implementados.

Vacas leiteiras: Referem-se a produtos e serviços que oferecem um alto retorno sem demandar grandes esforços de venda e estratégias de marketing por parte da empresa. Os produtos que a Bella Sartoria trabalhará para alocar nesse quadrante serão as roupas pré-fabricadas e sem personalização.

Estrelas: São os produtos com alta lucratividade, mas que ainda exigem muito esforço e gastos do seu negócio para gerar retorno. Nesse quadrante entram as peças sob medida, que demandam mais confiança dos clientes para que sua participação no mercado cresça.

D - Segmentação de mercado.

Conforme Kotler (1998), segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificáveis em um mercado. Para podermos fazer essa identificação do grupo de consumidores que queremos atingir, foi realizada a pesquisa de campo anteriormente citada (apêndice D).

Foi definido, então, que o segmento da Bella Sartoria será:

- Classes A e B;
- Pessoas que usam roupas sociais com frequência;
- Pessoas que prezam a qualidade do produto, em primeiro lugar.

E – Determinação do preço.

Seguindo a premissa de que a margem de lucro obtida será entre 90% e 100% por produto de acordo com o mercado, foi determinado que:

- i. Ternos sob medida: serão vendidos entre R\$ 4.500,00 e R\$ 5.000,00.
- ii. Ternos ajustados: serão vendidos entre R\$ 2.000,00 e R\$ 2.500,00.

Para os demais produtos será adotada a seguinte metodologia:

- i. Custo total de confecção do produto + 95% de mark-up.

As tabelas de cálculo do custo do produto podem ser encontradas no apêndice F.

F - Criação das estratégias promocionais e das peças que serão utilizadas.

A estratégia promocional é fundamental para divulgar o nome da marca e estimular a compra, utilização e fidelização dos produtos, visando elevar a porcentagem de vendas. Para uma empresa nova no mercado, como é o caso da Bella Sartoria, o mais importante é inserir o possível cliente em contato com o produto.

O plano estratégico começa na análise do público alvo e qual seria um bom incentivo para fazê-lo comprar na loja. Em primeiro lugar, deve-se focar na principal ferramenta de contato com o cliente, o site. O mesmo deve ser de fácil atendimento,

layout *clean*, e contar com todas as divisões e informações necessárias para o cliente se sentir bem atendido.

Para atingir seu público alvo, como comércio online, a Bella Sartoria investirá sua maior parcela de marketing como sendo o digital. Sendo assim, a empresa aproveitará a influência das redes sociais para entrar em contato com os futuros clientes. Meios de comunicação como anúncios no Facebook e posts no Instagram, assim como perfis próprios em ambas as redes sociais, serão criados. Além disso, a loja contará com as palavras chave do Google, onde o endereço web da loja aparecerá caso o consumidor digite as palavras determinadas em sua pesquisa.

De acordo com a consultora de gestão Bibiana Carneiro (2013)⁴, os únicos produtos que não devem ter descontos promocionais são os lançamentos, já que os clientes se acostumarão com o preço mais baixo e haverá resistência em aceitar um preço mais alto após o fim da promoção.

Como todos os produtos da Bella Sartoria serão lançamentos, optou-se por não oferecer descontos nas primeiras vendas. No caso, durante a primeira semana de loja online, os clientes que comprarem um terno completo sob medida levarão uma camisa sob medida como brinde.

G. Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa: estabelecimento dos pontos de contato chave com o cliente.

A imagem do fluxograma desenvolvido para mostrar a experiência de compra na Bella Sartoria, cujos passos estão explicados abaixo, pode ser consultado no apêndice G.

Conhecendo a loja:

- Acesso à loja virtual (através de pesquisa no Google ou outras propagandas);
- Conhecimento dos produtos e serviços que a loja oferece;
- Contato online para esclarecimento de dúvidas/acesso ao FAQ

⁴ Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/59/noticias/como-fazer-promocoes-com-mais-resultados-e-menos-gastos> - acesso em 29/09/2016.

Assistindo o vídeo tutorial:

- Visualização do tutorial onde é ensinado como tirar as próprias medidas;
- Caso necessário, o chat online estará pronto para esclarecer as dúvidas.

Escolhendo modelo, cor e tecido:

- De acordo com sua preferência, o cliente escolhe o modelo da peça, assim como tipo de tecido e cor, informando suas medidas no ato da escolha.

Forma de pagamento e entrega:

- O cliente seleciona como pretende pagar: boleto, cartão de crédito à vista, parcelado ou PayPal.
- Dentre as opções disponíveis (correios/motoboy), o cliente escolhe a forma que deseja receber o produto.
- Assim que o pagamento for confirmado, a confecção, embalagem e processo de envio serão realizados.

Finalizando a compra:

- O cliente receberá em seu e-mail uma notificação sobre a compra concluída, contendo dados do pedido e código de rastreamento.

Pós-vendas:

- Feedback do cliente sobre o produto e atendimento;
- E-mails personalizados de agradecimento pela compra;
- E-mails personalizados para datas especiais e mala direta promocionais.

H – Estratégias de fidelização de clientes.

Segundo um estudo da Harvard Business School⁵, aumentar 5% a base de clientes fiéis pode aumentar os lucros da empresa em até 95%, dependendo do setor em que se está inserido. Isso mostra que não deve-se focar apenas em conquistar novos clientes, mas sim em preservar os que já constam na base de clientes.

⁵ Disponível em <http://hbswk.hbs.edu/archive/1590.html> - acesso em 05/10/2016.

Para despertar a vontade de voltar a comprar na loja é necessário, em primeiro lugar, cuidar do cliente. Um cliente que recebe bom tratamento não será apenas um cliente fiel, será também um divulgador da marca e, tão eficaz quanto qualquer outro recurso de marketing, indicações ainda estão no topo das estratégias que mais funcionam.

Uma estratégia, que será utilizada pela Bella Sartoria, é a solicitação de feedbacks. Os clientes terão um canal direto com a equipe da loja para avaliar como foi o atendimento e se ficou satisfeito com o produto. Caso haja feedbacks negativos, será solicitado que o cliente explique o motivo e, assim, a equipe poderá corrigir seus eventuais erros.

Além de pedir a opinião dos clientes, a loja também oferecerá benefícios para seus fiéis clientes, como descontos eventuais, promoções e cupons para aniversariantes. O mais importante desse passo é fazer com que o cliente se sinta parte da equipe, não apenas um consumidor; ele tem que saber que é parte fundamental da empresa. Para isso, os e-mails serão personalizados com o nome de cada cliente, para que saibam que não são apenas números para a Bella Sartoria.

I – Gestão da marca:

Criação da marca e logotipo:

Segundo Kotler e Gertner (2004), a marca é uma das principais ferramentas de marketing para criar a diferenciação entre os produtos oferecidos no mercado. Podemos observar, segundo Byrne (2004), alguns aspectos muito importantes para o estabelecimento da marca para o produto:

A - criação do nome: o nome “Bella Sartoria” tem origem italiana. Esse fato foi pensado em virtude da alta qualidade que as peças italianas de renome oferecem, já que o país europeu é referência quando se trata de moda. “Sartoria”, em italiano, significa “alfaiataria” e “Bella”, “bonita”, formando o conceito de peças de alfaiataria com bom acabamento e qualidade, além de ser um nome fácil de ser pronunciado, apesar de ser um nome de origem estrangeira.

B - criação da logomarca: o logotipo (ou logomarca), que pode ser visto na figura 6, é de extrema importância para a empresa. Juntamente com a marca, cria a identidade do produto e se torna de fácil reconhecimento pelos consumidores. O logotipo estará presente no layout da loja virtual, propagandas, além de vir estampado, discretamente, nas peças de confecção própria da Bella Sartoria. Por esse motivo, o desenho tem que ser pensado estrategicamente para que chame a atenção do público e fique bonito nas peças de roupa.

Figura 6 - Logotipo



Fonte: Criado pelos autores

Posicionamento da marca:

Antes de definir o posicionamento da marca, é preciso ter em mente as diferenças entre necessidade, desejo e demanda. Considerando o conceito de Kotler (2012), necessidades são as exigências básicas, como beber e comer, desejos são vontades de consumir algo e a demanda é a soma do desejo e a possibilidade de pagamento desse mesmo desejo. Para definir o posicionamento que a marca irá adotar, deve-se levar em consideração qual é o objetivo: vender o produto ou a solução?

Clientes estão em busca de solução para seus problemas. Se o cliente precisa comer, ele irá comprar alimentos. Se o consumidor quer uma roupa nova, ele irá em busca de solucionar esse desejo. Por isso, a Bella Sartoria focará em oferecer soluções.

As roupas da Bella Sartoria não serão apenas peças comuns, serão itens customizados de acordo com a necessidade e/ou desejo do cliente:

- Consumidores que usam tamanhos plus size e geralmente tem dificuldade em encontrar roupas sociais com o caimento ideal;
- Clientes que desejam ter roupas únicas;
- Pessoas que tem preferência por escolher tecidos, cor e modelo, de acordo com seu gosto;
- Profissionais que não tem tempo de se locomover até uma alfaiataria ou loja de departamento para provar as roupas

Tipificação da estratégia da marca de acordo com as estratégias genéricas de Porter:

Levando em consideração as estratégias genéricas de Porter (2004), identificadas e utilizadas pelas empresas para conseguir um bom posicionamento no mercado, foi definido que a Bella Sartoria seguirá a estratégia competitiva de diferenciação para alcançar sucesso no negócio.

Ao optar pela estratégia de diferenciação, a empresa tem a obrigação de investir na marca e imagem para diferenciar seu produto dos demais já disponíveis no mercado.

Como já citado anteriormente, a Bella Sartoria oferecerá produtos e serviços que possuam a qualidade desejada pelos seus clientes e que tenham características diferentes dos produtos já oferecidos pelos concorrentes. Seguindo essa estratégia, a empresa irá focar os esforços num determinado grupo de consumidores, estimulando a lealdade dos mesmos.

4.2. Análise e diagnóstico da viabilidade mercadológica.

Nos dias atuais, o marketing se tornou ferramenta essencial nos processos empresariais e uma chave muito importante para o sucesso da organização. Com ele, consegue-se atingir o público alvo do produto em questão e divulgar a marca, além de ajudar na fidelização dos clientes.

A Bella Sartoria optará pelo marketing digital, considerando que hoje em dia, a internet atinge uma grande parcela da população, com um custo mais acessível e por se tratar de uma loja virtual de um produto diferenciado, a presença virtual também no marketing se faz necessária, para que essa presença online se torne retorno financeiro.

O marketing digital é viável para a Bella Sartoria, pois é introduzido nos meios certos de comunicação e atinge seu público alvo, com um investimento relativamente baixo. O retorno é alto, visto que os clientes potenciais estão sempre em contato com os meios de comunicação utilizados pela empresa.

CAPÍTULO 5. VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

5.1. Projeção de colaboradores.

A - Descrição das atividades que devem ser desempenhadas na empresa com base nos fluxogramas dos processos.

Para iniciar o processo produtivo na Bella Sartoria, é necessário o desenho dos modelos da coleção. Essa etapa é onde o alfaiate master juntamente com os diretores, analisarão as tendências do mercado e do mundo da moda e montarão uma coleção de roupas, com tecidos da estação e estampas atuais.

Nessa etapa do processo, o conhecimento e as habilidades do alfaiate master serão de extrema importância. Após a criação da coleção, o alfaiate master fará os moldes que auxiliarão no corte dos tecidos. Esses moldes serão feitos, inicialmente, em tamanhos padrões e somente após o corte do tecido, a costura será feita de acordo com as medidas dos clientes.

Com os moldes padrões prontos, o corte do tecido já poderá ser feito. Esse corte é dividido em quatro etapas: enfiar, risco, corte e codificação. Na Bella Sartoria, todas as etapas de corte serão executadas pelo alfaiate máster. Com as peças cortadas e codificadas, o alfaiate júnior já poderá, com o auxílio do alfaiate master e respeitando as exigências e medidas dos clientes, iniciar o processo de costura. Nessa etapa, a habilidade, o conhecimento e a experiência dos alfaiates serão fundamentais para que seja entregue ao cliente, um produto de alta qualidade e ajustado perfeitamente às suas medidas.

Após a finalização da costura e do acabamento da roupa, o alfaiate máster fará uma avaliação de qualidade em cada peça, conferindo se todas as costuras foram perfeitamente executadas e conferindo também o acabamento das roupas. É muito importante que essa etapa do processo seja feita com muita atenção, para diminuir ao máximo, devoluções e reclamações dos clientes.

Posteriormente à avaliação de qualidade feita pelo alfaiate master, as roupas serão embaladas adequadamente e estarão prontas para serem enviadas aos clientes finais. Nessa etapa, a qualidade da embalagem de envio deve ser prioridade, para que o produto chegue às mãos dos clientes em perfeito estado.

B - Criação dos cargos e agrupamento deles em áreas: criação do organograma da empresa.

Considerando que a Bella Sartoria será inicialmente uma empresa de pequeno porte, serão necessários profissionais qualificados para exercerem as funções das áreas de administração, produção e atendimento aos clientes, como vemos abaixo.

CEO: A Amanda Calderaro será responsável pela definição de estratégias de curto e longo-prazo, porta-voz da companhia e também pelo relacionamento com os investidores.

Diretor de Operações: A Gabriela Nascimento será responsável pelo gerenciamento da produção de peças feitas sob medida pela equipe de alfaiataria e também será responsável pelo cronograma, metas e resultados, além de ser o responsável pela área de suprimentos e pela logística interna e externa.

Alfaiate Master: Será o coordenador da produção da Bella Sartoria e o alfaiate com mais tempo de experiência, que terá conhecimento em roupas masculinas e femininas; será responsável por auxiliar os alfaiates juniors além de ser o responsável pelo desenho e criação dos modelos de uma coleção, moldagem e marcação e corte dos tecidos.

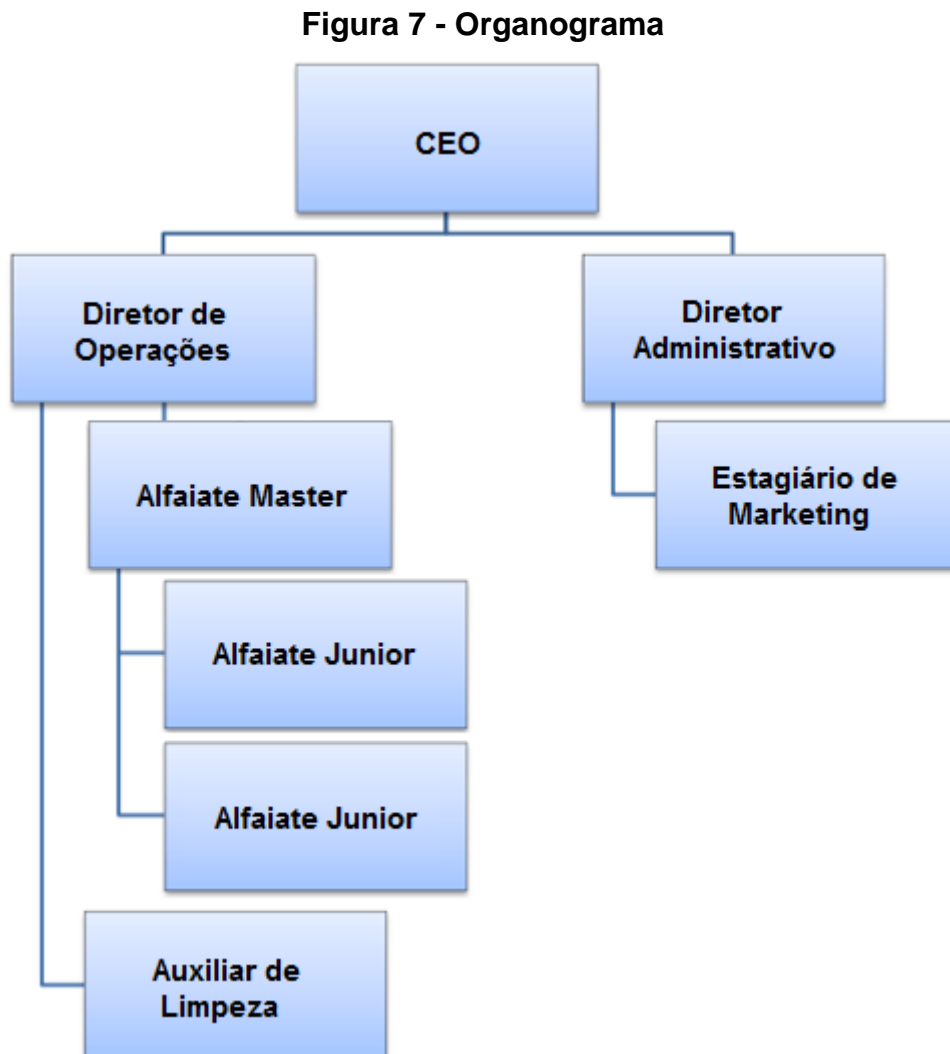
Alfaiate Junior: Serão os alfaiates com menos experiência que o alfaiate master e na maioria das vezes receberão o tecido cortado para executar a costura.

Diretor Administrativo: A Nicoli Louise será responsável pelos contratos da empresa, iniciativas de marketing, recrutamento e RH.

Estagiário de Marketing: Será responsável pela gestão das páginas da internet e redes sociais e do atendimento via chat online e e-mails.

Auxiliar de Limpeza: Será responsável pela limpeza do ambiente de produção e dos banheiros que serão utilizados pela equipe e fazer o café diariamente na parte da manhã.

Na figura 7, apresenta-se o organograma da Bella Sartoria, organizado hierarquicamente.



Fonte: Criado pelos autores.

B - Cálculo da necessidade de pessoal.

Para amenizar os custos iniciais com folha de pagamento e considerando o plano operacional apresentado, a Bella Sartoria optará inicialmente, pela contratação de uma equipe enxuta.

Analisando a projeção da capacidade produtiva apresentada, para a produção da Bella Sartoria atender sua demanda inicial, será necessário a contratação de três pessoas para trabalharem no processo produtivo: um alfaiate master que tenha experiência em alfaiataria masculina e feminina e dois alfaiates junior, que possam executar as costuras e ajustes.

D - Levantamento das necessidades de competências requeridas para cada atividade.

Por se tratar de um produto diferenciado, para executar as atividades produtivas na Bella Sartoria, os colaboradores precisarão possuir habilidades específicas.

CEO: O CEO da Bella Sartoria precisará além de conhecimento técnico sobre o ramo de atividade, conhecer muito bem os valores e a missão da empresa. Para fazer a empresa crescer e perpetuar, o profissional precisará ter comprometimento e determinação, além de ser um líder que esteja apto a defender os interesses da organização no mercado.

Diretor de Operações: O Diretor de Operações deverá ser comunicativo e saber lidar com pessoas. Precisar conhecer todo o processo produtivo e ter noções de compras e logística. Além disso, precisará ter habilidade para negociar com os fornecedores a fim de conseguir melhores custos e ter inteligência emocional para lidar com possíveis conflitos.

Alfaiate Master: Segundo definição do Sebrae⁶, um Alfaiate precisa além de conhecimento técnico, ter boa visão, capacidade de comunicação, habilidade manual, interesse por moda, raciocínio espacial desenvolvido, senso estético, concentração e atenção a detalhes.

O alfaiate master, terá conhecimento em roupas masculinas e roupas femininas e será o responsável por auxiliar o trabalho dos alfaiates junior, além de desenhar e projetar, fazer o corte e o preparo das roupas. Habilitado quanto às medidas, o alfaiate master deverá saber usar máquinas de costura e de acabamento e será o responsável por fazer a inspeção de qualidade do produto acabado.

Alfaiate Junior: O Alfaiate Junior, assim como o alfaiate master, precisa de conhecimentos técnicos e capacidades sensoriais, para executar seu trabalho com perfeição.

Diretor Administrativo: O Diretor Administrativo também precisará conhecer muito bem o ramo de atuação da empresa. Além disso, será necessário ter raciocínio lógico, crítico e analítico e capacidade para lidar com imprevistos. Também será necessário conhecimento em recursos humanos e deverá ser objetivo e saber estabelecer diretrizes para implantações e desenvolvimento de programas de treinamento, desenvolvimento, avaliação de desenvolvimento e planos de carreiras.

Estagiário de Marketing: O Estagiário de Marketing deverá ser comunicativo e proativo além de ter habilidade de informática e saber escrever bem.

Auxiliar de Limpeza: Precisar ser ágil na execução de suas tarefas e muito organizado.

⁶ <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-alfaiataria> - acesso em 30/09/2016.

5.2. Plano de gestão de pessoas.

A - Delimitação das formas de recrutamento e seleção de colaboradores.

As formas de recrutamento e seleção da Bella Sartoria iniciarão com a publicação das vagas nos sites de seleção gratuitos, como por exemplo o Infojobs, e também com parcerias de faculdades que possuam o curso de costura, como por exemplo o Senai, com a intenção de selecionar pessoas iniciantes e desenvolve-las com o tempo. O recrutamento em si será básico, com a aplicação do teste palográfico para avaliar a personalidade do candidato e também uma conversa com o recrutador para analisar as experiências, interesses e valores do candidato.

B - Delimitação das formas de remuneração a serem adotadas, bem como a curva salarial da empresa e a projeção de gastos com pessoas.

A forma de remuneração dos funcionários será por CLT, que contará com as seguintes áreas e salários com encargos e benefícios inclusos: um CEO com salário de R\$ 1.800,00, um Diretor de Operações com salário de R\$ 1.800,00; um Diretor Administrativo com salário de R\$ 1.800,00; um alfaiate master com salário de R\$ 8.044,44; dois alfaiates Junior com salário de R\$ 3.457,78 cada; um estagiário de marketing com salário de R\$ 1.500,00 e um auxiliar de limpeza com salário de R\$ 1.928,89. Os benefícios para todos os funcionários são: uma passagem de R\$ 3,80 para o vale transporte e vale refeição de R\$ 20,00.

Tanto o CEO quanto os dois Diretores da empresa possuem salários abaixo da média porque os sócios vão assumir os cargos e a remuneração destes administradores será por pró-labore.

A curva salarial e a tabela de projeção de gastos com funcionários podem ser encontradas no apêndice H.

C - Estabelecimento das políticas de treinamento e desenvolvimento.

Todos os Alfaiates Junior recém contratados serão devidamente treinados pelo Alfaiate Master, que possui todo o conhecimento necessário para atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo dos funcionários, dessa forma a empresa cria e desenvolve uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças da organização tornando os gastos de treinamento nulos, pois essa atividade será incluída na descrição de vaga do Alfaiate Master, com isso no terceiro ano da empresa a demanda terá aumentado, então intenção é de promover um Analista Junior para Master para incentivar o desenvolvimento interno dos funcionários.

D - Estimativa de gastos com rotatividade e absenteísmo de acordo com empresas semelhantes.

Quando um trabalhador falta no trabalho não existe nenhum gasto da empresa sobre esse fator, com os gastos de rotatividade não foi possível encontrar exemplos de empresas semelhantes e por isso foi feita uma estimativa com o período de um ano a saída de um funcionário que obteve um turnover de 14%.

E - Cálculo de gastos com segurança do trabalho caso seja necessário.

Os gastos com segurança do trabalho são de incluir para os alfaiates da empresa cadeiras específicas NR-17, que proporciona um máximo conforto, segurança e desempenho eficiente para os funcionários da empresa, tendo um custo em média de R\$ 250,00 cada.

F - Delimitação do modelo cultural da empresa com base no modelo de Hofstede (2001).

Distância do poder: para a Bella Sartoria existe uma baixa distância do poder, já que a concentração de autoridade é menor, a pirâmide organizacional é baixa, onde a relação entre chefe e subordinado é mais próxima e que o funcionário se sinta valorizado e motivado.

Aversão à incerteza: a empresa possui alta aversão à incerteza, pois possui sua cultura orientada pela tarefa, onde há preferência por tarefas com resultados certos a serem atingidos, nenhum risco e instruções a serem seguidas, outro fator é que a alta administração se envolve principalmente nas operações.

Individualismo/coletivismo: o coletivismo se encaixa na Bella Sartoria, pois ela prega uma visão mais comunitária e colaborativa de todos os processos, o que contribui para o desenvolvimento da lealdade dentro dos grupos formados, favorecendo o trabalho em equipe, atingindo seus objetivos em grupo.

Masculinidade/feminilidade: na empresa a feminilidade prevalece, já que possui uma postura voltada para o consenso, menor tensão no trabalho, humanização do trabalho por meio da criação de grupos, resoluções de conflitos por meio de acordos e negociação.

Orientação de curto/longo prazo: a orientação da Bella Sartoria é de curto prazo, pois em seu negócio, o mais importante são os resultados de curto prazo da linha operacional, o pensamento é analítico, resultados rápidos são esperados e também status não é uma questão importante no relacionamento profissional.

5.3. Análise e diagnóstico da viabilidade do capital humano na organização.

Do ponto de vista do capital humano, da estrutura organizacional, a Bella Sartoria apresenta bons sinais de viabilidade, uma vez que os custos com capital humano e a elaboração da estrutura organizacional alinhados à capacidade produtiva foram levados em consideração ao definir os preços dos produtos que serão carro-chefe e às metas estratégicas de faturamento.

CAPÍTULO 6. VIABILIDADE FINANCEIRA

6.1. Plano Financeiro.

A - Apresentação dos pressupostos da análise financeira.

A análise financeira da Bella Sartoria foi feita a partir das premissas definidas no capítulo 02, adicionadas das seguintes:

- Taxa de crescimento do número de ternos vendidos de 10% no primeiro ano, até 1,2% no quinto ano;
- Ticket-médio de R\$ 1.000,00 (acima da média de mercado devido ao posicionamento de nicho);

Todas essas premissas são referentes ao cenário provável, de forma que nos cenários otimista e pessimista as mesmas foram alteradas para cima e para baixo respectivamente.

B - Cálculo do investimento total.

Para o cálculo do investimento total, foram considerados itens como equipamentos, máquinas, móveis, utensílios e ferramentas a serem adquiridos, a quantidade necessária e o valor de cada um e o total a ser desembolsado. Cabe destacar também que as quantidades de móveis e ferramentas foram projetadas para um número maior de funcionários do que os presentes no momento de início das operações, de forma a possibilitar uma expansão da capacidade produtiva caso seja necessário. Tais informações estão descritas na tabela 3.

Tabela 3 - Investimento total: investimentos fixos e pré-operacionais

Categoria	Total	
Benfeitorias em propriedade de terceiros	R\$	6.300,00
Máquinas e equipamentos	R\$	24.000,00
Móveis e utensílios	R\$	12.200,00
Ferramentas	R\$	3.780,00
Intangível	R\$	5.000,00
TOTAL	R\$	51.280,00

Fonte: Criado pelos autores

Um maior detalhamento dos itens pertencentes a cada uma das categorias listadas na Tabela 3 podem ser vistos no apêndice I.

C - Cálculo do capital de giro.

O cálculo do capital de giro necessário para as operações da Bella Sartoria foi feito com base na projeção do fluxo de caixa, nesse sentido, averiguou-se que nos primeiros sete meses de operação haverá uma necessidade de em média R\$ 16.891,66 por mês, os quais serão financiados com o capital próprio da empresa.

D - Estimativa dos custos fixos e variáveis.

Para a estimativa dos custos fixos mensais considerou-se um imóvel alugado de 160 metros quadrados em São Caetano do Sul e a terceirização das funções de tecnologia da informação, contabilidade e marketing. Vale destacar que à medida que a demanda ultrapassar a capacidade produtiva disponível no primeiro ano, haverá novos investimentos em estrutura física e consequentes aumentos dos custos fixos.

Já para os custos variáveis mensais, consideraram-se os custos incorridos na compra das matérias primas para a produção de peças sob medida, os custos de aquisição das peças pré-fabricadas para serem ajustadas e os custos de comercialização referentes às taxas de cartão de crédito. Os custos fixos e variáveis

mensais referentes ao primeiro ano de operação, operando à capacidade total, podem ser vistos na tabela 4.

Tabela 4 – Custos fixos e variáveis mensais

CUSTOS FIXOS MENSAIS			CUSTOS VARIÁVEIS MENSAIS		
Item		Valor	Item		Valor
Aluguel	R\$	3.000,00	Matéria-prima ³	R\$	12.639,23
IPTU	R\$	3.400,00	Fornecedores ³	R\$	11.770,63
Luz	R\$	2.000,00	Taxas cartão de crédito ²	R\$	8.057,52
Água	R\$	1.000,00			
Telefonia	R\$	323,60			
Salários	R\$	27.246,67			
Contabilidade	R\$	100,00			
TI	R\$	500,00			
Marketing ¹	R\$	5.000,00			
TOTAL	R\$	42.570,27	TOTAL	R\$	32.467,37

¹Investimentos em marketing e publicidade, estimados em aproximadamente 5% da receita bruta mensal acrescido de R\$ 5.000,00;

²Taxas pagas às operadoras de cartão de crédito, variando entre 3% e 6% aproximadamente.

³Média dos respectivos valores no Ano 1.

Fonte: Criado pelos autores

E - Estimativa do faturamento para os próximos cinco anos.

O faturamento para os cinco primeiros anos de operação foi estimado com base em uma taxa de crescimento coerente com a capacidade produtiva projetada anteriormente no capítulo 2 e na proporção do número de peças vendidas em relação ao número de ternos produzidos mensalmente. Um resumo do faturamento pode ser visto na tabela 5.

Tabela 5 – Estimativa de faturamento anual

Ano	Faturamento anual				
	1	2	3	4	5
Sob Medida	R\$ 513.222,81	R\$ 1.144.418,17	R\$ 1.595.971,32	R\$ 1.841.582,73	R\$ 2.124.992,41
Ajustados	R\$ 330.981,07	R\$ 694.315,13	R\$ 982.863,83	R\$ 1.246.066,34	R\$ 1.474.553,10
Total	R\$ 844.203,88	R\$ 1.838.733,31	R\$ 2.578.835,15	R\$ 3.087.649,07	R\$ 3.599.545,51

Fonte: Criado pelos autores

A estimativa do faturamento mensal está disponível no apêndice J.

F - Demonstrativo de resultados para os próximos 5 anos.

O Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) apresentou prejuízo apenas no primeiro ano da Bella Sartoria, que se deve ao pagamento a vista dos investimentos pré-operacionais. Os DREs para os cinco primeiros anos de operação e mensalmente do primeiro ano encontram-se no apêndice K.

G - Estimativa do fluxo de caixa futuro para os próximos 5 anos.

Para estimar o fluxo de caixa futuro foram definidas taxas mensais de crescimento das vendas por produto, atreladas à respectiva capacidade produtiva da Bella Sartoria no mês em questão.

Vale ressaltar que a estrutura produtiva necessária para uma confecção é de fácil ampliação, de forma que a capacidade produtiva da companhia deve ser flexível o bastante para comportar sem grandes problemas a variação da demanda ao longo dos anos. Um resumo do fluxo de caixa pode ser visto na tabela 6.

Tabela 6 – Estimativa de faturamento anual

Fluxo de caixa anual					
Ano	1	2	3	4	5
Saldo Inicial	R\$ 180.000,00	R\$ 117.359,87	R\$ 543.399,35	R\$ 1.454.416,88	R\$ 2.383.096,56
Entradas	R\$ 794.733,53	R\$ 1.730.983,54	R\$ 2.427.715,41	R\$ 2.906.712,83	R\$ 3.388.612,14
Saidas	R\$ 857.373,66	R\$ 1.304.944,05	R\$ 1.516.697,89	R\$ 1.978.033,15	R\$ 2.324.353,49
Saldo Final	R\$ 117.359,87	R\$ 543.399,35	R\$ 1.454.416,88	R\$ 2.383.096,56	R\$ 3.447.355,21

Fonte: Criado pelos autores

Um maior detalhamento dos fluxos de caixa ao longo dos cinco primeiros anos pode ser visto no apêndice L.

H - Cálculo e análise dos Indicadores de viabilidade financeira.

A partir das informações apresentadas anteriormente foram calculados indicadores financeiros presentes na tabela 7.

Tabela 7 – Indicadores de viabilidade financeira

Indicadores Financeiros	
Alavancagem	103%; 45%; 26%; 23%; 22% (PC+PNC)/PL em cada exercício
VPL	R\$ 2.015.200,43 Soma dos resultados dos exercícios a valor presente
TIR	117% Taxa de retorno dos lucros descontados dos investimentos nos 5 anos de operação
Índice de Rentabilidade	1120% Soma dos resultados dos exercícios a valor presente divididos pelo Investimento inicial
Índices de Lucratividade	(9%); 24%; 31%; 32%; 34% Faturamento/Resultado em cada exercício
Índice de Liquidez	2,14 AC/PC no ano 1
Fluxo de Caixa Descontado	R\$ 7.096.388,41 soma das receitas futuras descontadas a valor presente
Ponto de Equilíbrio no mês 1	R\$ 62.583,89 Fórmula baseada no primeiro mês de operação da Bella Sartoria

Fonte: Criado pelos autores

A partir de tais índices, é possível perceber a baixa representatividade do Passivo em relação com o Capital Próprio, demonstrando baixos riscos financeiros. Outros pontos relevantes nesses dados são a alta taxa de retorno sobre o investimento e o alto índice de liquidez, reforçando a segurança da estrutura financeira da empresa.

Na tabela 8 está apresentado o tempo necessário para que o investimento na Bella Sartoria seja amortizado.

Tabela 8 – Indicadores de viabilidade financeira

Payback ≈ 21 meses						
	Investimento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Lucro/Prejuízo	-R\$ 180.000,00	-R\$ 128.609,28	R\$ 435.615,35	R\$ 785.742,86	R\$ 977.066,42	R\$ 1.202.251,42
Total	-R\$ 180.000,00	-R\$ 308.609,28	R\$ 127.006,07	R\$ 912.748,93	R\$ 1.889.815,35	R\$ 3.092.066,77

Fonte: Criado pelos autores

6.2. Análise e diagnóstico da viabilidade financeira.

Analisando a estrutura financeira da empresa, é garantido afirmar que ela é viável, pois, durante toda a análise, o lucro da Bella Sartoria cresce a cada ano, sendo apurado o seu primeiro lucro positivo a partir do segundo ano. Outros fatores a

serem considerados que provam a viabilidade financeira são: os baixos riscos financeiros, a alta taxa de retorno sobre o investimento e o alto índice de liquidez.

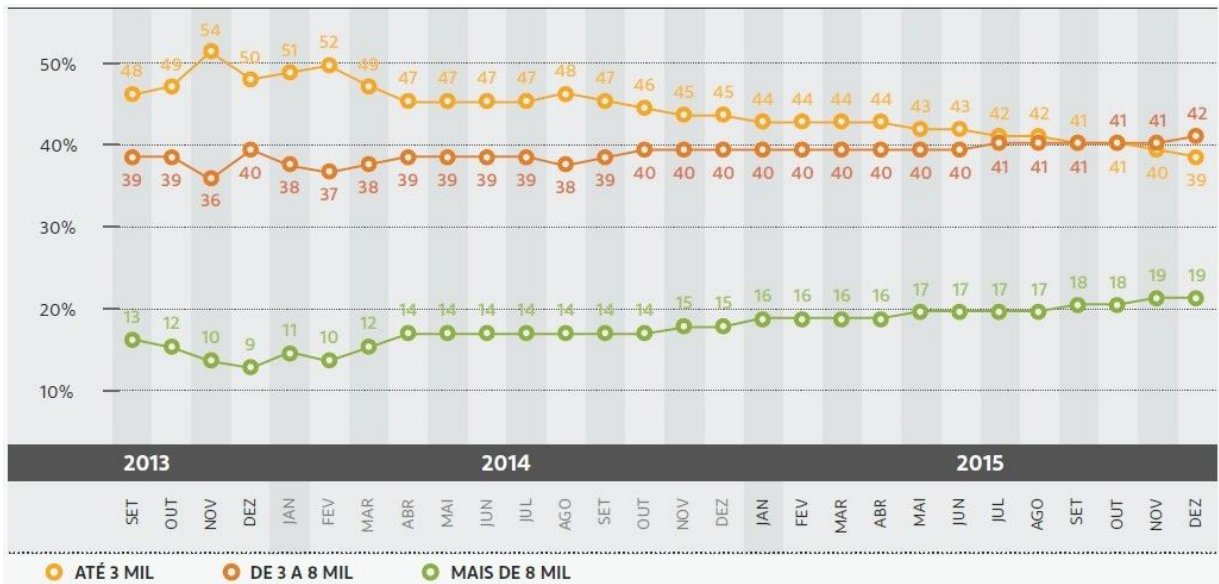
CAPÍTULO 7. VIABILIDADE DO NEGÓCIO.

7.1. Construção de cenários para a conjuntura da organização

Segundo o relatório WebShoppers, mesmo em um cenário desfavorável, foi registrado no segmento de e-commerce um faturamento de 41,3 bilhões de reais em 2015, o que representa um crescimento nominal de 15,3% se comparado a 2014.

Considerando que o público alvo da Bella Sartoria é aquele que consome produtos premium, também é possível encontrar dados favoráveis aos negócios sobre a participação desse público no e-commerce. Como se pode verificar no gráfico abaixo, a participação das pessoas com faixa de renda acima de 8 mil reais vem aumentando desde 2015. Essa informação aumenta o otimismo em relação ao negócio, pois é possível perceber que o interesse da classe A em fazer compras pela internet está aumentando.

Figura 8 - Participação das faixas de renda no e-commerce



Fonte: E-BIT/ Buscapé

Outro fator que contribui para o provável sucesso do negócio é a demanda pela praticidade. Nos dias de hoje, a maior parte do público alvo da empresa, que são os executivos e funcionários de grandes empresas, têm tempo escasso para se

deslocar a uma loja física para fazer compras, por isso existe uma provável chance de o negócio alavancar.

Considerando que a empresa tenha um resultado melhor que o planejado, temos um cenário otimista onde o marketing da Bella Sartoria atingiria cerca de 150 mil pessoas no primeiro mês e conseguiria atender cerca de 1,6 mil consumidores no primeiro ano, com uma taxa de 50% de retenção com cerca de 37 novos clientes por mês, gerando uma receita de aproximadamente R\$ 1.687.500,00 no primeiro ano.

Considerando um resultado pior que o esperado, a empresa atingiria 50 mil pessoas com sua campanha de marketing e atenderia cerca de 232 consumidores no primeiro ano, aproximadamente 12 clientes por mês com uma taxa de retenção de 10%. A receita gerada seria de R\$ 232.500,00 no primeiro ano.

Já o cenário provável, foi criado após uma análise dos números e previsões apresentadas ao longo do trabalho e considera uma receita de R\$ 712.500,00 no primeiro ano. A empresa atingiria cerca de 100 mil pessoas no primeiro mês com suas campanhas de marketing e atenderia 712 consumidores no primeiro ano, aproximadamente 25 clientes por mês com uma taxa de retenção de 25%.

7.2. Análise SWOT da empresa

Figura 9 - Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento diferenciado • Inovação • Customização • Praticidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca nova • Baixa confiança do consumidor • Marketing específico
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias estratégicas • Mercado de atuação • Baixa concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> • Variação de preço da matéria-prima • Transporte do produto acabado

Fonte: Criado pelos autores

Forças: A Bella Sartoria adotará a estratégia de diferenciação. Sendo assim, terá que se destacar de seus competidores em diversos sentidos. O primeiro passo, e o mais importante no negócio, é o atendimento. O cliente não comprará apenas o produto, mas sim a experiência como um todo. Sendo assim, os canais de atendimento da empresa servirão para fazer com que os clientes se sintam entendidos e mais próximos da equipe, coisa que as lojas mais consolidadas nem sempre conseguem fazer, sendo esse o motivo de muitos clientes se recusarem a voltar a comprar nessas lojas.

Continuando na linha de negócio da empresa, a maior força está na inovação, customização e praticidade que será ofertada aos consumidores. Roupas sociais podem ser compradas em qualquer loja, porém roupas sociais customizadas, do jeito que o cliente deseja, sem precisar sair de casa, são um diferencial da Bella Sartoria.

Fraquezas: No comércio eletrônico as marcas são muito importantes e a cada dia vem ganhando mais importância, não só pelos produtos, mas pela segurança e praticidade que esse tipo de comércio vem alcançando. Comprar exige marcas respeitadas e de qualidade, o que obriga as empresas a acompanhar e entender os desejos dos consumidores. Qualquer tipo de comércio requer confiança de seus clientes para sobreviver, e o e-commerce requer ainda mais, pois os consumidores não têm contato com o produto antes da compra. Essa é uma fraqueza da Bella Sartoria, que será nova no mercado e terá em seu portfólio, produtos de alto valor. O marketing para atrair clientes deverá ser específico, além de ser via internet, é interessante participar de eventos em locais onde nosso público alvo frequenta.

Oportunidades: Com a grande variedade apresentada no mercado, os consumidores têm cada vez mais opções e estão ainda mais ativos e exigentes. Por essa razão, é necessário que o marketing da empresa seja criativo e que os administradores saibam investir e apresentar os novos produtos ao mercado.

Uma oportunidade encontrada no negócio é a possibilidade de parcerias, que é uma forma de alavancar o nome da empresa e também de conseguir mostrar seus produtos no mercado de maneira mais competitiva. A parceria pode ser utilizada como um meio de crescimento mútuo para as organizações envolvidas e com isso, alavancar as vendas, principalmente considerando o mercado de atuação da Bella Sartoria.

Ameaças: No nicho de mercado em que a Bella Sartoria atuará, existem algumas ameaças que dependem de fatores externos como o aumento do preço da matéria-prima, por exemplo, que pode ser influenciado por questões climáticas, no caso de peças produzidas com fibras naturais.

Outro fator crucial que é influenciado por fatores externos, é o transporte do produto acabado, onde seu valor pode mudar por questões de condições dos locais de entrega, condições climáticas ou distância e quanto maior o valor do transporte, maior será o custo para o consumidor final.

7.3. Análise do valor vitalício do cliente

O valor vitalício do cliente é associado ao lucro que o mesmo gera durante todo seu relacionamento com a empresa. Para analisar o valor vitalício do cliente, a Bella Sartoria deverá não olhar somente o retorno financeiro imediato, mas sim todos os valores envolvidos, considerando também, as possibilidades de negócios futuros advindas de indicações. A tabela 9 apresenta o cálculo do CLV da Bella Sartoria segundo Kotler (2012).

Tabela 9 – Cálculo do valor vitalício do cliente (CLV)

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ticket-médio por cliente	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Margem de lucro	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Custo de capital	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%
Taxa de retenção de clientes	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Valor presente líquido (VPL)	R\$ 75,00	R\$ 65,79	R\$ 57,71	R\$ 50,62	R\$ 44,41
Custo de aquisição de clientes	R\$ 60,00				
CLV	R\$ 233,53				

Fonte: Criado pelos autores, com base em Kotler (2012)

Deve ser levado em consideração, que os clientes são muito conscientes em relação ao preço e muito exigentes quanto à qualidade dos produtos adquiridos. Então, o desafio da Bella Sartoria em relação ao valor dos clientes, é deixá-los completamente satisfeitos e conquistá-los, tornando-os clientes fiéis.

Para que os lucros e as vendas cresçam, a Bella Sartoria deverá investir tempo e recursos para buscar novos clientes e, então, antecipar suas necessidades para que seus valores sejam percebidos e para que ele volte a comprar da Bella Sartoria.

Para criar valor para seus clientes, a Bella Sartoria necessitará buscar interatividade com os seus clientes para obter conhecimento adequado, a fim de elaborar as suas ofertas comerciais. Na entrega de valor, há também necessidade de interatividade com os clientes para que sejam feitas as devidas adaptações de acordo com o momento. Desta forma, o processo completo apresenta-se interativo e aumenta as chances de atender aos quesitos de valores dos clientes.

7.4. Considerações finais sobre o negócio

De acordo com as viabilidades apresentadas ao longo do trabalho, foi considerado que a proposta da Bella Sartoria é viável, pois a partir dos indicadores financeiros, podemos perceber a alta taxa de retorno sobre o investimento, este sendo amortizado em aproximadamente 21 meses, e o alto índice de lucratividade, de 34% no quinto ano de operação. Segundo a análise, a Bella Sartoria cresce a cada ano, sendo apurado o primeiro lucro a partir do fim do segundo ano, pois todos os processos de fabricação estão devidamente estruturados e a capacidade produtiva foi adequada à previsão da demanda.

Além disso, no mercado brasileiro não existem propostas de valor similares, encontrando-se negócios da mesma linha apenas no exterior. No Brasil, existem empresas que comercializam roupas online e outras que oferecem o serviço de alfaiataria pela internet, porém ambos os serviços, na mesma loja online, será exclusividade da Bella Sartoria.

Outro ponto a ser ressaltado é a vantagem competitiva pela capacidade da empresa de oferecer produtos de qualidade que seus concorrentes não têm, com suporte e atendimento de alto padrão, oferecendo praticidade ao entregar no endereço que o cliente deseja.

Também foi avaliado que a empresa faz parte do mercado de moda no comércio virtual e este mercado é mais resistente a crises e turbulências econômicas, crescendo mesmo nestes cenários. Cada vez mais as pessoas confiam em comprar pela internet e, de acordo com as pesquisas apresentadas no decorrer do trabalho, nota-se que um dos públicos alvo da Bella Sartoria, a classe A, teve um aumento considerável em compras por e-commerce. O que nos leva a crer que, além de reduzir os custos por não ter lojas físicas, a empresa se beneficiará no ramo por ser online e atingir diretamente seu público alvo, com um investimento relativamente

baixo. O retorno é alto, visto que os clientes potenciais estão sempre em contato com os meios de comunicação utilizados pela empresa.

Hoje em dia, é possível abrir um e-commerce com um investimento relativamente baixo e trabalhar com plataformas e recursos que há algum tempo estavam disponíveis apenas para grandes marcas. Porém, para que qualquer negócio seja bem sucedido, os gestores devem saber e entender o que se passa na empresa. No e-commerce é mais fácil e rápido fazer o monitoramento de faturamento e vendas através de plataformas do próprio site.

Por fim, o mais importante para se gerir um negócio é passar credibilidade ao cliente. Nesse tipo de comércio é realmente mais fácil conquistar um novo cliente do que mantê-lo. É nesse ponto que entra a customização da Bella Sartoria: atendimento aos consumidores de modo que eles se sintam parte da equipe.

REFERÊNCIAS

ASSEN, Marcel Van; BERG, Gerben Van Den; PIETERSMA, Paul. **Modelos de Gestão: Os 60 Modelos que Todo Gestor Deve Conhecer**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

BYRNE, Greg. **A marca e os novos negócios**. *Revista HSM Management*, nro. 43, 2004.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip e GERTNER, David. **O marketing estratégico de lugares**. São Paulo : Revista HSM Management, nro.44, ano 8, vol.3, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL. **Lei sobre o ISS**.

Disponível em:

<<http://iss.saocaetanodosul.sp.gov.br/TributosMobiliarios/Legislacao.aspx>>. Acesso em: 06/09/2016.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução: Aílton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica**. Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/>>. Acesso em: 07/09/2016.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Simples Nacional – Perguntas e Respostas**. Disponível em:

<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SIMPLESNACIONAL/Perguntas/Perguntas.aspx>>. Acesso em: 26/09/2016.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Simples Nacional**. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/aplicacoes.aspx?id=21>>. Acesso em: 07/09/2016.

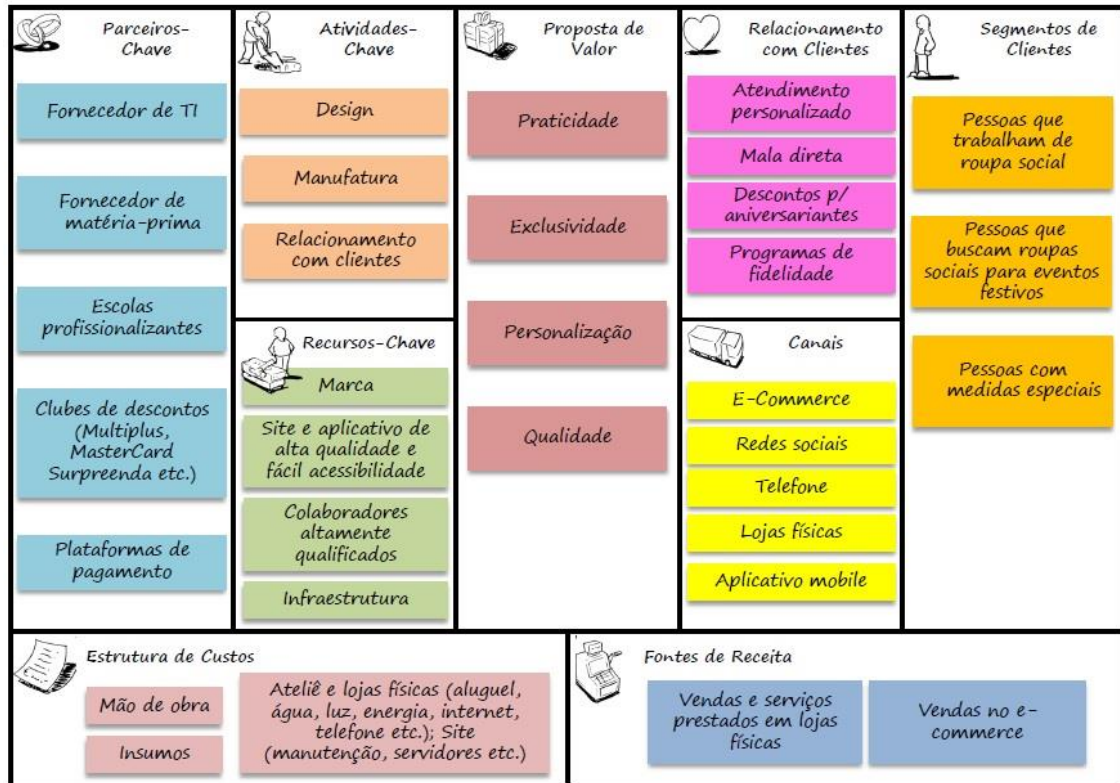
SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Tabela de incidência do imposto sobre produtos industrializados**. Versão 2012. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/acesso-rapido/legislacao/documentos-e-arquivos/tipi>>. Acesso em: 06/09/2016.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Tabela de incidência do imposto sobre produtos industrializados**. Versão 2012. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/acesso-rapido/legislacao/documentos-e-arquivos/tipi>>. Acesso em: 06/09/2016.


APÊNDICES

APÊNDICE A - Business Model Canvas.

Business Model Canvas – E-Commerce Alfaiataria



APÊNDICE B - Cadastro nacional de pessoal jurídica.

 REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA			
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 13.271.214/0001-27 MATRIZ		COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL	
		DATA DE ABERTURA 02/09/2016	
NOME EMPRESARIAL BELLA SARTORIA			
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) *****			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 14.12-6-02 - Serviços de Alfaiataria e Costura			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS Não informada			
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 206-2 - SOCIEDADE EMPRESARIA LIMITADA			
LOGRADOURO AVENIDA PRESIDENTE KENNEDY		NÚMERO S/N	COMPLEMENTO
CEP 09.570-000	BAIRRO/DISTRITO BOA VISTA	MUNICÍPIO SÃO CAETANO DO SUL	UF SP
ENDEREÇO ELETRÔNICO FISCAL@BELLASARTORIA.COM		TELEFONE (011) 4201-5888	
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) *****			
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA		DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 02/09/2016	
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL			
SITUAÇÃO ESPECIAL *****		DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****	

Data da consulta: 02/09/2016

Identificação do Contribuinte

CNPJ : **13.271.214/0001-27**
 Nome Empresarial : **BELLA SARTORIA**

Situação Atual

Situação no Simples Nacional : **Optante pelo Simples Nacional desde 02/09/2016**

Situação no SIMEI: **NÃO optante pelo SIMEI**

Períodos Anteriores

Opções pelo Simples Nacional em Períodos Anteriores: **Não Existem**

Opções pelo SIMEI em Períodos Anteriores: **Não Existem**

Agendamentos (Simples Nacional)

Agendamentos no Simples Nacional: **Não Existem**

Eventos Futuros (Simples Nacional)

Eventos Futuros no Simples Nacional: **Não Existem**

Eventos Futuros (SIMEI)

Eventos Futuros no SIMEI: **Não Existem**

APÊNDICE C - Empreendedores.

Amanda da Costa Calderaro - Graduada em Administração na Escola Superior de Administração e Gestão Strong, possui experiência profissional como estagiária de Recrutamento e Seleção na empresa Xerox do Brasil, localizada em Santo Amaro, no período de Abril de 2014 até Novembro de 2015.

Gabriela dos Santos Nascimento – Graduada em Administração na Escola Superior de Administração e Gestão Strong com experiência em atendimento ao público e experiência financeira. Trabalha há 3 anos com operações financeiras e pagamentos no Grupo Prysmian.

Nicoli Louise Ferreira - Graduada em Administração na Escola Superior de Administração e Gestão Strong com experiência industrial. Atuou em IT Service Level Management na T-Systems do Brasil e atualmente executa operações financeiras em processos de Facilities e Real Estate no departamento de Properties na General Electric do Brasil.

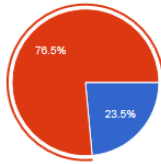
Rafael Nunes Magalhães – Graduado em Administração na Escola Superior de Administração e Gestão Strong, com mais de 2 anos de experiência em relacionamento com o cliente.

Rodrigo Hideke Sanches Aoyagi - Graduado em Administração na Escola Superior de Administração e Gestão Strong, com experiência no mercado de consultoria estratégica e de gestão, passando por grandes empresas multinacionais como Hewlett-Packard Enterprise e KPMG.

Thaís Dias Jacques – Graduada em Administração na Escola Superior de Administração e Gestão Strong. Possui experiência na área comercial, importação e exportação pela empresa Mercedes-Benz do Brasil e na área de auditoria pela empresa Ernst & Young Assessoria Empresarial.

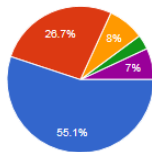
APÊNDICE D - Pesquisa de campo.

Qual seu sexo?



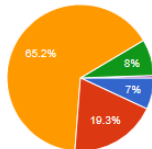
Masculino	44	23.5%
Feminino	143	76.5%
Outro	0	0%

Qual foi a última vez que você fez uma compra pela internet?



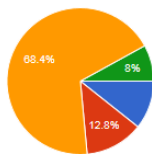
No último mês	103	55.1%
Nos últimos seis meses	50	26.7%
No último ano	15	8%
Há mais de um ano	6	3.2%
Nunca fez compra pela internet	13	7%

Pensando nas frases abaixo, qual delas você mais se identifica?



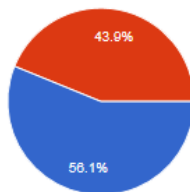
Só faço compras em lojas físicas	13	7%
Só faço compras pela internet de produtos que não preciso experimentar ou tocar para escolher	36	19.3%
Compro pela internet e em lojas físicas. Minha escolha depende do tipo de produto, preço e entrega	122	65.2%
Prefiro comprar pela internet. Deixo para comprar em lojas físicas apenas o que não encontro online	15	8%
Só faço compras pela internet	1	0.5%

Se compra roupas on-line, o que você acha mais importante no site?



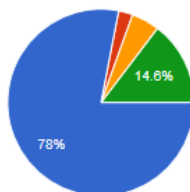
Facilidade de acesso ao site	20	10.7%
Valor do frete	24	12.8%
Muitas informações e fotos dos produtos	128	68.4%
Tempo de entrega do produto	15	8%

Você usa roupa social (ternos completos, camisas, calças/saias)?



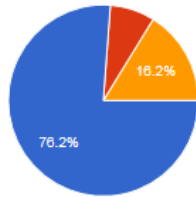
Sim	105	56.1%
Não	82	43.9%

Se não usa roupa social, qual o motivo?



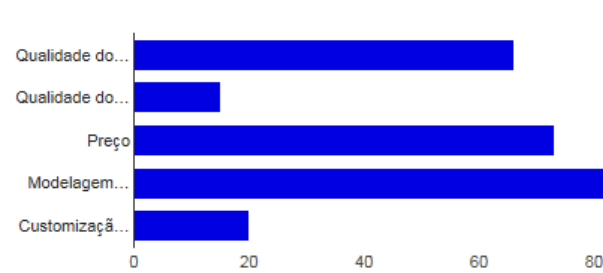
Só usaria se fosse obrigatório para trabalhar	64	78%
Muito caro	2	2.4%
Não encontro roupas que se ajustam ao meu corpo	4	4.9%
Apenas não gosto	12	14.6%

Se usa roupa social, qual o motivo?



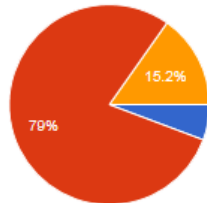
Uso no trabalho	80	76.2%
Em momentos de lazer, apenas porque gosto	8	7.6%
Uso apenas em eventos especiais que exijam roupa formal	17	16.2%

O que você leva em consideração na hora de comprar roupas sociais? (se necessário, selecione até 3 opções)



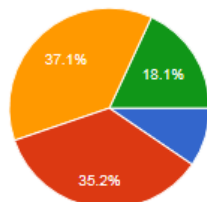
Qualidade do tecido	66	62.9%
Qualidade do atendimento	15	14.3%
Preço	73	69.5%
Modelagem das peças	83	79%
Customização das peças	20	19%

Atualmente, onde você compra roupas sociais?



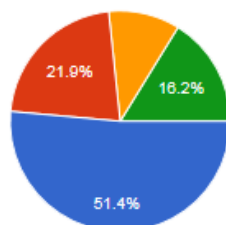
Mando fazer	6	5.7%
Em lojas de departamento	83	79%
Só compro roupas sociais de marca renomada	16	15.2%

Com que frequência você compra roupa social?



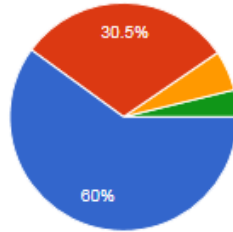
A cada mês	10	9.5%
Uma vez a cada três meses	37	35.2%
Uma vez a cada seis meses	39	37.1%
Uma vez a cada ano	19	18.1%

Qual sua faixa etária?



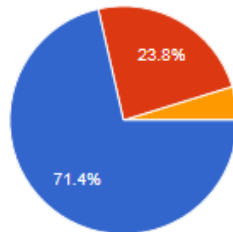
Entre 18 e 25 anos	54	51.4%
Entre 26 e 32 anos	23	21.9%
Entre 33 e 39 anos	11	10.5%
Acima de 40 anos	17	16.2%

Qual é a sua faixa de renda?



Até R\$ 3.000	63	60%
De R\$ 3.000 à R\$ 7.000	32	30.5%
De R\$ 7.000 à R\$ 12.000	6	5.7%
Acima de R\$ 12.000	4	3.8%

Quanto você gastou em roupas sociais no último ano?



Até R\$ 1.000	75	71.4%
De R\$ 1.000 à R\$ 5.000	25	23.8%
Acima de R\$ 5.000	5	4.8%

APÊNDICE E - Fornecedores.

Concordia Máquinas (Av. Celso Garcia, 336 – Brás):

Máquina de costura reta industrial Yamata: R\$ 1.266,00.

Máquina Overloque Industrial Yamata: R\$ 1.722,00.

Máquina Galoneira Yamata: R\$ 2.760,00.

Bancada semi-industrial: R\$ 264,00.

O fornecedor possibilita o pagamento em parcelamento em até 6 vezes sem juros e também por depósito bancário. Todos os produtos levam até 3 dias úteis para liberação interna e embalagem, sendo assim, deve ser acrescido ao prazo de entrega até 5 dias. Também há a opção de retirada na própria sede do fornecedor.

Sintel Máquinas (Av. Amador Bueno da Veiga, 39 - São Paulo):

Máquina de costura reta industrial Yamata: R\$ 1.500,00.

Máquina Overloque Industrial Yamata: R\$ 1.900,00.

Máquina Galoneira Singer: R\$ 3.670,00.

Máquina botoneira Lanmax: R\$ 3.735,00.

Agulhas (galoneira, overloque, reta) pacote com 10 unid: entre R\$ 8,00 e R\$ 9,90 cada.

Luminária para máquina de costura- LED: R\$ 34,90.

O fornecedor possibilita o pagamento em parcelamento em até 12 vezes e também por depósito bancário ou boleto bancário, que proporciona 5% de desconto na compra. Todos os produtos levam até 3 dias úteis para liberação interna e embalagem, sendo assim, deve ser acrescido ao prazo de entrega da modalidade escolhida (Transportadora ou Correios) até 3 dias.

Como fornecedores de tecidos, temos a GJ tecidos:

GJ tecidos (Ladeira Porto Geral, 73- Centro – SP):

Lã fria 120: R\$ 198,00 / metro

Linho puro: R\$ 89,00 / metro

Alfaiataria lisa: R\$ 59,00 / metro

Risca de Giz: R\$ 59,00 / metro

Tropical Inglês: R\$ 98,00 / metro

O fornecedor possibilita o pagamento em parcelamento em até 4 vezes sem juros, com parcela mínima de R\$ 100,00. Na escolha do pagamento com boleto bancário, a GJ Tecidos oferece 10% de desconto à vista. O prazo de entrega depende da região. As opções de entrega são PAC, SEDEX E E-SEDEX.

APÊNDICE F - Cálculo de custo do produto.

CUSTOS DE MATÉRIA-PRIMA					
Material	Quantidade	Custo unitário		Custo total	
Tecido principal					
Lã fria	1,00	R\$	200,00	R\$	200,00
Algodão (97%)	1,00	R\$	60,00	R\$	60,00
Forro					
Premium	1,00	R\$	70,00	R\$	70,00
Básico	1,00	R\$	20,00	R\$	20,00
Botões					
Two-button	2,00	R\$	0,50	R\$	1,00
Three-button	3,00	R\$	0,50	R\$	1,50
Pequenos	9,00	R\$	0,25	R\$	2,25
Pequenos	14,00	R\$	0,25	R\$	3,50
Entretela	1,00	R\$	200,00	R\$	200,00
Linhas	10,00	R\$	0,05	R\$	0,50
Cabide	1,00	R\$	10,00	R\$	10,00
Embalagem	1,00	R\$	10,00	R\$	10,00

CUSTOS FIXOS	
Aluguel	R\$ 3.000,00
IPTU	R\$ 3.400,00
Luz	R\$ 2.000,00
Água	R\$ 1.000,00
Telefonia	R\$ 323,60
Salários	R\$ 19.917,78
Terceiros	R\$ 4.300,00
Total	R\$ 33.941,38

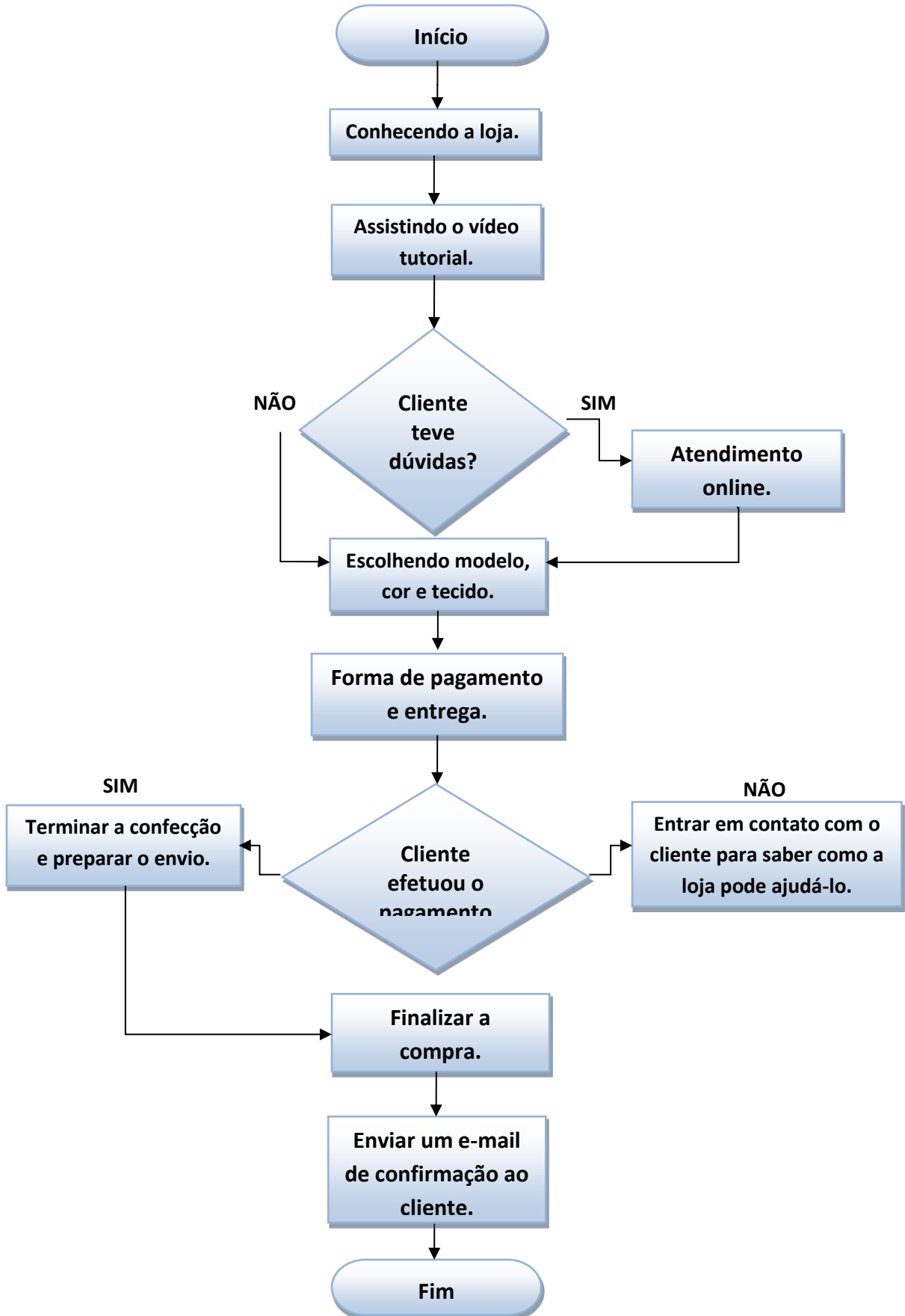
CUSTO DE MÃO DE OBRA

Produto	Horas/trabalho	Salário/hora		Custo total	
Costume sob medida	15,00	R\$	18,00	R\$	270,00
Terno sob medida	20,00	R\$	18,00	R\$	360,00
Blazer sob medida	10,00	R\$	18,00	R\$	180,00
Camisa sob medida	5,00	R\$	18,00	R\$	90,00

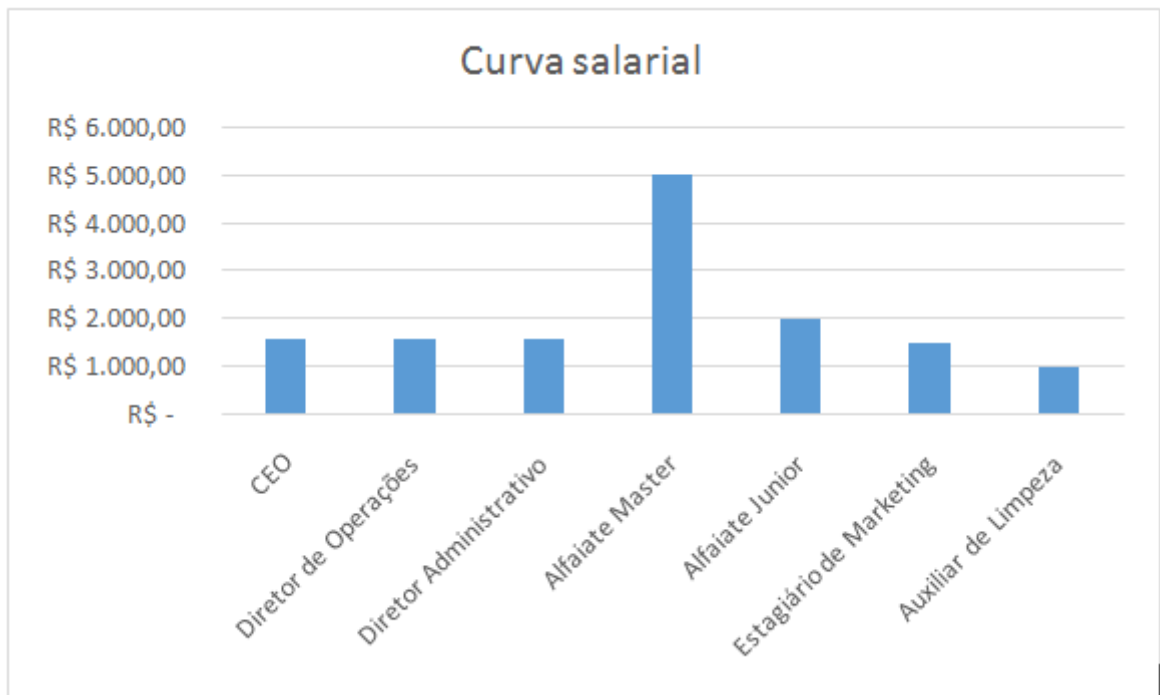
CUSTO DE MATÉRIA-PRIMA POR PEÇA

Costume sob medida	R\$	1.073,75
Terno sob medida	R\$	1.185,00
Blazer sob medida	R\$	773,75
Camisa sob medida	R\$	140,50

APÊNDICE G - Fluxograma da experiência de compra.



APÊNDICE H - Curva salarial e projeção de gastos.



Cargos	Qtde.	Salário Bruto	Salário + Encargos	Total
CEO	1	R\$ 1.602,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Diretor de Operações	1	R\$ 1.602,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Diretor Administrativo	1	R\$ 1.602,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Alfaiate Master	1	R\$ 5.000,00	R\$ 8.044,44	R\$ 8.044,44
Alfaiate Júnior	2	R\$ 2.000,00	R\$ 3.457,78	R\$ 6.915,56
Estagiário de Marketing	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Auxiliar de Limpeza	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.928,89	R\$ 1.928,89
				R\$ 23.788,89

APÊNDICE I – Investimento total

Investimento total: investimentos fixos e pré-operacionais						
Categoria	Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Total		
Benfeitorias em propriedade de terceiros	Reforma do escritório/ateliê	1,00	R\$ 6.300,00	R\$	6.300,00	
Máquinas e equipamentos	Computador	6,00	R\$ 2.000,00	R\$	12.000,00	
Máquinas e equipamentos	Máquina de costura	6,00	R\$ 2.000,00	R\$	12.000,00	
Móveis e utensílios	Decoração do escritório/ateliê	1,00	R\$ 2.000,00	R\$	2.000,00	
Móveis e utensílios	Armário	4,00	R\$ 500,00	R\$	2.000,00	
Móveis e utensílios	Mesa	6,00	R\$ 400,00	R\$	2.400,00	
Móveis e utensílios	Manequim	6,00	R\$ 200,00	R\$	1.200,00	
Móveis e utensílios	Cadeira	6,00	R\$ 250,00	R\$	1.500,00	
Móveis e utensílios	Aparelho de telefone	6,00	R\$ 400,00	R\$	2.400,00	
Móveis e utensílios	Luminárias	6,00	R\$ 100,00	R\$	600,00	
Móveis e utensílios	Arara	1,00	R\$ 100,00	R\$	100,00	
Ferramentas	Ferro industrial	6,00	R\$ 400,00	R\$	2.400,00	
Ferramentas	Tábua de passar	6,00	R\$ 100,00	R\$	600,00	
Ferramentas	Sleeve board	6,00	R\$ 50,00	R\$	300,00	
Ferramentas	Kit de agulhas	6,00	R\$ 25,00	R\$	150,00	
Ferramentas	Tesouras	6,00	R\$ 25,00	R\$	150,00	
Ferramentas	Sleeve roll	6,00	R\$ 10,00	R\$	60,00	
Ferramentas	Tailor's clapper	6,00	R\$ 10,00	R\$	60,00	
Ferramentas	Tailor's ham	6,00	R\$ 10,00	R\$	60,00	
Intangível	Site	1,00	R\$ 5.000,00	R\$	5.000,00	
TOTAL			R\$	51.280,00		

Custo de reforma do escritório/ateliê		
Item	Custo	
Pintura	R\$	2.500,00
Iluminação	R\$	800,00
Outras reformas (portão, banheiro, copa etc.)	R\$	2.000,00
Arquiteto	R\$	1.000,00
Total	R\$	6.300,00

APÊNDICE K - Demonstrativo de resultados

	DRE				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receitas Brutas	R\$ 844.203,88	R\$ 1.838.733,31	R\$ 2.578.835,15	R\$ 3.087.649,07	R\$ 3.599.545,51
Custo dos Produtos Vendidos	R\$ 269.543,97	R\$ 585.473,87	R\$ 821.681,29	R\$ 987.939,16	R\$ 1.152.336,11
Impostos SIMPLES	R\$ 64.159,49	R\$ 182.953,96	R\$ 266.135,79	R\$ 352.609,52	R\$ 417.907,23
Receitas Líquidas	R\$ 510.500,41	R\$ 1.070.305,47	R\$ 1.491.018,08	R\$ 1.747.100,39	R\$ 2.029.302,16
Despesas Administrativas	R\$ 490.123,24	R\$ 478.543,26	R\$ 509.663,28	R\$ 540.783,30	R\$ 571.903,32
Despesas Comerciais	R\$ 97.706,45	R\$ 147.566,86	R\$ 187.031,94	R\$ 212.090,67	R\$ 237.987,42
Despesas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas de Depreciação	R\$ 5.360,00	R\$ 6.445,00	R\$ 7.530,00	R\$ 9.700,00	R\$ 11.870,00
Lucro Antes dos Juros	-R\$ 77.329,28	R\$ 444.195,35	R\$ 794.322,86	R\$ 994.226,42	R\$ 1.219.411,42
Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Resultado Líquido	-R\$ 77.329,28	R\$ 444.195,35	R\$ 794.322,86	R\$ 994.226,42	R\$ 1.219.411,42
Reservas de Lucro					
Dividendos					
Resultado do Exercício	-R\$ 77.329,28	R\$ 444.195,35	R\$ 794.322,86	R\$ 994.226,42	R\$ 1.219.411,42

	DRE Mensal no Ano 1											
	Mês											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Receitas Brutas	R\$ 42.502,50	R\$ 46.197,68	R\$ 50.223,51	R\$ 54.610,36	R\$ 59.391,40	R\$ 64.602,95	R\$ 70.284,73	R\$ 76.480,18	R\$ 83.236,87	R\$ 90.606,84	R\$ 98.647,04	R\$ 107.419,82
Custo dos Produtos Vendidos	R\$ 13.681,98	R\$ 14.852,49	R\$ 16.126,22	R\$ 17.512,52	R\$ 19.021,61	R\$ 20.664,65	R\$ 22.453,86	R\$ 24.402,58	R\$ 26.525,40	R\$ 28.838,29	R\$ 31.358,69	R\$ 34.105,69
Impostos SIMPLES	R\$ 3.230,19	R\$ 3.511,02	R\$ 3.816,99	R\$ 4.150,39	R\$ 4.513,75	R\$ 4.909,82	R\$ 5.341,64	R\$ 5.812,49	R\$ 6.326,00	R\$ 6.886,12	R\$ 7.497,17	R\$ 8.163,91
Receitas Líquidas	R\$ 25.590,34	R\$ 27.834,16	R\$ 30.280,30	R\$ 32.947,45	R\$ 35.856,05	R\$ 39.028,48	R\$ 42.489,23	R\$ 46.265,11	R\$ 50.385,47	R\$ 54.882,43	R\$ 59.791,17	R\$ 65.150,22
Despesas Administrativas	R\$ 87.850,27	R\$ 36.570,27	R\$ 36.570,27	R\$ 36.570,27	R\$ 36.570,27	R\$ 36.570,27	R\$ 36.570,27	R\$ 36.570,27	R\$ 36.570,27	R\$ 36.570,27	R\$ 36.570,27	R\$ 36.570,27
Despesas Comerciais	R\$ 5.867,25	R\$ 7.125,13	R\$ 7.309,88	R\$ 7.511,18	R\$ 7.730,52	R\$ 7.969,57	R\$ 8.230,15	R\$ 8.514,24	R\$ 8.824,01	R\$ 9.161,84	R\$ 9.530,34	R\$ 9.932,35
Despesas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Lucro Antes dos Juros	-R\$ 68.127,19	-R\$ 15.861,24	-R\$ 13.599,85	-R\$ 11.134,00	-R\$ 8.444,74	-R\$ 5.511,36	-R\$ 2.311,18	-R\$ 1.180,61	-R\$ 4.991,19	-R\$ 9.150,31	-R\$ 13.690,56	-R\$ 18.647,60
Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Resultado líquido	-R\$ 68.127,19	-R\$ 15.861,24	-R\$ 13.599,85	-R\$ 11.134,00	-R\$ 8.444,74	-R\$ 5.511,36	-R\$ 2.311,18	-R\$ 1.180,61	-R\$ 4.991,19	-R\$ 9.150,31	-R\$ 13.690,56	-R\$ 18.647,60
Reservas de Lucro	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Resultado do Exercício	-R\$ 68.127,19	-R\$ 15.861,24	-R\$ 13.599,85	-R\$ 11.134,00	-R\$ 8.444,74	-R\$ 5.511,36	-R\$ 2.311,18	-R\$ 1.180,61	-R\$ 4.991,19	-R\$ 9.150,31	-R\$ 13.690,56	-R\$ 18.647,60

APÊNDICE L - Estimativa do fluxo de caixa futuro

Faturamento - Mês	Ano 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo Inicial	R\$ 180.000,00	R\$ 112.612,36	R\$ 97.554,96	R\$ 84.829,00	R\$ 74.645,22	R\$ 67.233,90	R\$ 62.846,63	R\$ 61.758,40	R\$ 64.269,76	R\$ 70.709,27	R\$ 81.436,14	R\$ 96.843,16
Receitas Operacionais	R\$ 40.011,85	R\$ 43.490,49	R\$ 47.280,41	R\$ 51.410,19	R\$ 55.911,07	R\$ 60.817,22	R\$ 66.166,04	R\$ 71.998,44	R\$ 78.359,19	R\$ 85.297,28	R\$ 92.866,32	R\$ 101.125,02
à vista	R\$ 4.845,29	R\$ 5.725,48	R\$ 6.225,58	R\$ 6.720,62	R\$ 7.364,74	R\$ 8.012,46	R\$ 8.718,74	R\$ 9.489,00	R\$ 10.329,18	R\$ 11.245,76	R\$ 12.245,86	R\$ 13.353,53
2x	R\$ 12.750,75	R\$ 13.859,30	R\$ 15.067,05	R\$ 16.383,11	R\$ 17.817,42	R\$ 19.380,89	R\$ 21.085,42	R\$ 22.944,05	R\$ 24.971,06	R\$ 27.182,05	R\$ 29.594,11	R\$ 32.225,95
3x	R\$ 24.651,45	R\$ 26.794,65	R\$ 29.129,64	R\$ 31.674,01	R\$ 34.447,01	R\$ 37.469,71	R\$ 40.765,14	R\$ 44.358,51	R\$ 48.277,39	R\$ 52.551,96	R\$ 57.215,28	R\$ 62.303,50
Receitas Financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Saídas	R\$ 107.399,50	R\$ 58.547,89	R\$ 60.006,38	R\$ 61.593,97	R\$ 63.322,39	R\$ 65.204,49	R\$ 67.254,27	R\$ 69.487,08	R\$ 71.919,68	R\$ 74.570,40	R\$ 77.459,30	R\$ 80.608,31
Variaáveis	R\$ 13.681,98	R\$ 14.852,49	R\$ 16.126,22	R\$ 17.512,52	R\$ 19.021,61	R\$ 20.664,65	R\$ 22.453,86	R\$ 24.402,58	R\$ 26.525,40	R\$ 28.838,29	R\$ 31.358,69	R\$ 34.105,69
Fixos	R\$ 42.437,52	R\$ 43.695,40	R\$ 43.880,15	R\$ 44.081,45	R\$ 44.300,79	R\$ 44.539,84	R\$ 44.800,42	R\$ 45.084,51	R\$ 45.394,28	R\$ 45.732,11	R\$ 46.100,61	R\$ 46.502,62
Investimentos	R\$ 51.280,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Tributos	R\$ 8.162,96	R\$ 4.449,64	R\$ 4.560,48	R\$ 4.681,14	R\$ 4.812,50	R\$ 4.955,54	R\$ 5.111,32	R\$ 5.281,02	R\$ 5.465,90	R\$ 5.667,35	R\$ 5.886,91	R\$ 6.126,23
Saldo Final	R\$ 112.612,36	R\$ 97.554,96	R\$ 84.829,00	R\$ 74.645,22	R\$ 67.233,90	R\$ 62.846,63	R\$ 61.758,40	R\$ 64.269,76	R\$ 70.709,27	R\$ 81.436,14	R\$ 96.843,16	R\$ 117.359,87

	Ano 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo Inicial	R\$ 117.359,87	R\$ 122.291,43	R\$ 139.524,58	R\$ 160.696,81	R\$ 186.038,70	R\$ 215.794,71	R\$ 250.224,02	R\$ 288.404,25	R\$ 330.603,46	R\$ 377.005,53	R\$ 427.802,96	R\$ 483.197,26
Receitas Operacionais	R\$ 106.914,53	R\$ 113.044,84	R\$ 119.536,59	R\$ 126.411,69	R\$ 133.693,43	R\$ 141.406,53	R\$ 147.651,54	R\$ 154.179,91	R\$ 161.004,81	R\$ 168.140,01	R\$ 175.599,94	R\$ 183.399,72
à vista	R\$ 12.946,95	R\$ 13.689,31	R\$ 14.475,43	R\$ 15.307,98	R\$ 16.189,77	R\$ 17.123,80	R\$ 17.880,05	R\$ 18.670,61	R\$ 19.497,08	R\$ 20.361,12	R\$ 21.264,49	R\$ 22.209,02
2x	R\$ 34.070,91	R\$ 36.024,49	R\$ 38.093,24	R\$ 40.284,16	R\$ 42.604,65	R\$ 45.062,63	R\$ 47.052,75	R\$ 49.133,18	R\$ 51.308,10	R\$ 53.581,90	R\$ 55.959,19	R\$ 58.444,78
3x	R\$ 65.870,44	R\$ 69.647,34	R\$ 73.646,93	R\$ 77.882,71	R\$ 82.369,01	R\$ 87.121,08	R\$ 90.968,66	R\$ 94.990,81	R\$ 99.195,66	R\$ 103.591,68	R\$ 108.187,77	R\$ 112.993,24
Receitas Financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Saídas	R\$ 101.982,97	R\$ 95.811,69	R\$ 98.564,36	R\$ 101.069,80	R\$ 103.937,42	R\$ 106.977,22	R\$ 109.471,30	R\$ 111.980,71	R\$ 114.602,74	R\$ 117.342,58	R\$ 120.205,65	R\$ 123.197,63
Variaáveis	R\$ 36.088,37	R\$ 38.189,60	R\$ 40.416,66	R\$ 42.777,31	R\$ 45.279,28	R\$ 47.992,83	R\$ 50.017,25	R\$ 52.194,97	R\$ 54.470,26	R\$ 56.847,62	R\$ 59.331,72	R\$ 61.927,49
Fixos	R\$ 57.314,60	R\$ 57.622,10	R\$ 57.947,69	R\$ 58.292,48	R\$ 58.657,64	R\$ 59.044,39	R\$ 59.454,05	R\$ 59.785,74	R\$ 60.132,47	R\$ 60.494,96	R\$ 60.873,93	R\$ 61.270,14
Investimentos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Tributos	R\$ 10.147,31	R\$ 9.533,26	R\$ 9.787,25	R\$ 10.056,44	R\$ 10.341,77	R\$ 10.644,23	R\$ 10.892,39	R\$ 11.142,08	R\$ 11.402,97	R\$ 11.675,59	R\$ 11.960,46	R\$ 12.258,16
Saldo Final	R\$ 122.291,43	R\$ 139.524,58	R\$ 160.696,81	R\$ 186.038,70	R\$ 215.794,71	R\$ 250.224,02	R\$ 288.404,25	R\$ 330.603,46	R\$ 377.005,53	R\$ 427.802,96	R\$ 483.197,26	R\$ 543.399,35

	Ano 3											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo Inicial	R\$ 543.399,35	R\$ 593.017,59	R\$ 661.618,14	R\$ 732.069,73	R\$ 804.401,58	R\$ 878.643,38	R\$ 954.825,34	R\$ 1.032.978,16	R\$ 1.113.133,08	R\$ 1.195.321,85	R\$ 1.279.576,76	R\$ 1.365.930,64
Receitas Operacionais	R\$ 186.141,60	R\$ 188.927,20	R\$ 191.757,26	R\$ 194.632,55	R\$ 197.553,82	R\$ 200.521,86	R\$ 203.537,47	R\$ 206.601,45	R\$ 209.714,62	R\$ 212.877,84	R\$ 216.091,95	R\$ 219.357,81
à vista	R\$ 22.541,05	R\$ 22.878,37	R\$ 23.221,08	R\$ 23.569,27	R\$ 23.923,02	R\$ 24.282,44	R\$ 24.647,62	R\$ 25.018,66	R\$ 25.395,65	R\$ 25.778,71	R\$ 26.167,92	R\$ 26.563,41
2x	R\$ 59.318,55	R\$ 60.206,25	R\$ 61.108,11	R\$ 62.024,39	R\$ 62.955,33	R\$ 63.901,17	R\$ 64.862,16	R\$ 65.838,57	R\$ 66.830,66	R\$ 67.838,70	R\$ 68.862,95	R\$ 69.903,70
3x	R\$ 114.682,52	R\$ 116.398,74	R\$ 118.142,35	R\$ 119.913,83	R\$ 121.713,63	R\$ 123.542,26	R\$ 125.400,18	R\$ 127.287,91	R\$ 129.205,95	R\$ 131.154,82	R\$ 133.135,04	R\$ 135.147,15
Receitas Financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Saídas	R\$ 136.523,36	R\$ 120.326,65	R\$ 121.305,67	R\$ 122.300,70	R\$ 123.312,02	R\$ 124.339,90	R\$ 125.384,64	R\$ 126.446,52	R\$ 127.525,85	R\$ 128.622,93	R\$ 129.738,07	R\$ 130.871,58
Variaáveis	R\$ 62.875,31	R\$ 63.838,60	R\$ 64.817,62	R\$ 65.812,65	R\$ 66.823,97	R\$ 67.851,85	R\$ 68.896,59	R\$ 69.958,47	R\$ 71.037,80	R\$ 72.134,88	R\$ 73.250,02	R\$ 74.383,53
Fixos	R\$ 65.068,05	R\$ 56.488,05	R\$ 56.488,05	R\$ 56.488,05	R\$ 56.488,05	R\$ 56.488,05	R\$ 56.488,05	R\$ 56.488,05	R\$ 56.488,05	R\$ 56.488,05	R\$ 56.488,05	R\$ 56.488,05
Investimentos	R\$ 8.580,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Tributos	R\$ 14.089,21	R\$ 12.417,71	R\$ 12.518,75	R\$ 12.624,43	R\$ 12.725,80	R\$ 12.831,88	R\$ 12.939,69	R\$ 13.049,28	R\$ 13.160,67	R\$ 13.273,89	R\$ 13.388,97	R\$ 13.505,95
Saldo Final	R\$ 593.017,59	R\$ 661.618,14	R\$ 732.069,73	R\$ 804.401,58	R\$ 878.643,38	R\$ 954.825,34	R\$ 1.032.978,16	R\$ 1.113.133,08	R\$ 1.195.321,85	R\$ 1.279.576,76	R\$ 1.365.930,64	R\$ 1.454.416,88

		Ano 4											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo Inicial		R\$ 1.454.416,88	R\$ 1.504.343,25	R\$ 1.573.454,21	R\$ 1.644.622,03	R\$ 1.717.879,52	R\$ 1.793.260,05	R\$ 1.870.797,57	R\$ 1.950.526,58	R\$ 2.032.482,20	R\$ 2.116.700,12	R\$ 2.203.216,64	R\$ 2.292.068,70
Receitas Operacionais		R\$ 222.676,33	R\$ 226.048,39	R\$ 229.474,91	R\$ 232.956,83	R\$ 236.495,10	R\$ 240.090,68	R\$ 243.744,56	R\$ 247.457,75	R\$ 251.231,26	R\$ 255.066,13	R\$ 258.963,42	R\$ 262.907,49
à vista		0,12	R\$ 27.788,55	R\$ 27.788,55	R\$ 28.210,20	R\$ 28.638,67	R\$ 29.074,08	R\$ 29.516,55	R\$ 29.966,20	R\$ 30.423,16	R\$ 30.887,55	R\$ 31.359,50	R\$ 31.788,67
2x		0,3	R\$ 70.961,23	R\$ 72.035,81	R\$ 73.127,76	R\$ 74.237,36	R\$ 75.364,91	R\$ 76.510,73	R\$ 77.675,13	R\$ 78.858,43	R\$ 80.060,95	R\$ 81.283,02	R\$ 82.524,99
3x		0,58	R\$ 137.191,70	R\$ 139.269,24	R\$ 141.380,33	R\$ 143.525,56	R\$ 145.705,50	R\$ 147.920,75	R\$ 150.171,92	R\$ 152.459,63	R\$ 154.784,50	R\$ 157.147,18	R\$ 159.548,31
Receitas Financeiras		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Saídas		R\$ 172.749,95	R\$ 156.937,42	R\$ 158.307,09	R\$ 159.699,34	R\$ 161.114,56	R\$ 162.553,16	R\$ 164.015,55	R\$ 165.502,13	R\$ 167.013,34	R\$ 168.549,60	R\$ 170.111,36	R\$ 171.479,63
Variáveis		R\$ 75.535,73	R\$ 76.706,94	R\$ 77.897,51	R\$ 79.107,77	R\$ 80.338,06	R\$ 81.588,73	R\$ 82.860,15	R\$ 84.152,67	R\$ 85.466,66	R\$ 86.802,50	R\$ 88.160,58	R\$ 89.321,85
Fijos		R\$ 80.054,23	R\$ 80.230,48	R\$ 80.409,58	R\$ 80.591,57	R\$ 80.776,50	R\$ 80.964,43	R\$ 81.155,40	R\$ 81.349,47	R\$ 81.546,68	R\$ 81.747,10	R\$ 81.950,78	R\$ 82.157,77
Investimentos		R\$ 17.160,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Tributos		R\$ 19.728,04	R\$ 17.922,25	R\$ 18.078,67	R\$ 18.237,66	R\$ 18.399,28	R\$ 18.563,57	R\$ 18.730,58	R\$ 18.900,34	R\$ 19.072,92	R\$ 19.248,36	R\$ 19.426,72	R\$ 19.582,97
Saldo Final		R\$ 1.504.343,25	R\$ 1.573.454,21	R\$ 1.644.622,03	R\$ 1.717.879,52	R\$ 1.793.260,05	R\$ 1.870.797,57	R\$ 1.950.526,58	R\$ 2.032.482,20	R\$ 2.116.700,12	R\$ 2.203.216,64	R\$ 2.292.068,70	R\$ 2.383.096,56

		Ano 5											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo Inicial		R\$ 2.383.096,56	R\$ 2.445.717,33	R\$ 2.527.307,63	R\$ 2.610.727,92	R\$ 2.695.998,92	R\$ 2.783.141,55	R\$ 2.872.177,00	R\$ 2.963.126,67	R\$ 3.056.012,21	R\$ 3.150.855,57	R\$ 3.247.678,87	R\$ 3.346.504,53
Receitas Operacionais		R\$ 265.440,94	R\$ 268.407,23	R\$ 271.407,02	R\$ 274.440,59	R\$ 277.508,34	R\$ 280.610,65	R\$ 283.747,90	R\$ 286.920,50	R\$ 290.128,85	R\$ 293.373,35	R\$ 296.654,41	R\$ 299.972,46
à vista		0,12	R\$ 32.143,89	R\$ 32.503,11	R\$ 32.866,37	R\$ 33.233,72	R\$ 33.605,22	R\$ 33.980,89	R\$ 34.360,80	R\$ 34.744,99	R\$ 35.133,51	R\$ 35.526,41	R\$ 35.923,73
2x		0,3	R\$ 84.589,18	R\$ 85.534,49	R\$ 86.490,45	R\$ 87.457,17	R\$ 88.434,78	R\$ 89.423,41	R\$ 90.423,17	R\$ 91.434,19	R\$ 92.456,61	R\$ 93.490,55	R\$ 94.536,14
3x		0,58	R\$ 163.539,08	R\$ 165.366,68	R\$ 167.214,86	R\$ 169.083,86	R\$ 170.973,91	R\$ 172.885,25	R\$ 174.818,12	R\$ 176.772,78	R\$ 178.749,45	R\$ 180.748,40	R\$ 182.769,88
Receitas Financeiras		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Saídas		R\$ 202.820,08	R\$ 186.816,93	R\$ 187.986,72	R\$ 189.169,60	R\$ 190.365,71	R\$ 191.575,20	R\$ 192.798,23	R\$ 194.034,94	R\$ 195.285,50	R\$ 196.550,05	R\$ 197.828,76	R\$ 199.121,78
Variáveis		R\$ 90.311,85	R\$ 91.312,90	R\$ 92.325,14	R\$ 93.348,69	R\$ 94.383,68	R\$ 95.430,24	R\$ 96.488,50	R\$ 97.558,59	R\$ 98.640,64	R\$ 99.734,79	R\$ 100.841,17	R\$ 101.959,92
Fijos		R\$ 95.348,23	R\$ 95.504,03	R\$ 95.661,58	R\$ 95.820,90	R\$ 95.982,02	R\$ 96.144,96	R\$ 96.309,73	R\$ 96.476,36	R\$ 96.644,86	R\$ 96.815,27	R\$ 96.987,59	R\$ 97.161,85
Investimentos		R\$ 17.160,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Tributos		R\$ 23.547,41	R\$ 21.689,45	R\$ 21.825,36	R\$ 21.962,59	R\$ 22.101,46	R\$ 22.241,88	R\$ 22.383,87	R\$ 22.527,46	R\$ 22.672,65	R\$ 22.819,46	R\$ 22.967,92	R\$ 23.118,04
Saldo Final		R\$ 2.445.717,33	R\$ 2.527.307,63	R\$ 2.610.727,92	R\$ 2.695.998,92	R\$ 2.783.141,55	R\$ 2.872.177,00	R\$ 2.963.126,67	R\$ 3.056.012,22	R\$ 3.150.855,57	R\$ 3.247.678,87	R\$ 3.346.504,53	R\$ 3.447.355,21