

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO
STRONG ESAGS

LIS BOUTIQUE

Santo André
2016

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO
STRONG ESAGS

ALINE RICARDO DE CARVALHO
CAROLINA FRABETTI
JAQUELINE DO NASCIMENTO SILVA
LEONARDO SIQUEIRA DE MORAES
LUAN VERAS XALEGA
ROGER MATHIAS DA SILVA

LIS BOUTIQUE

**Trabalho Acadêmico de Conclusão de Curso
apresentado como exigência para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração, à Escola Superior de
Administração e Gestão- STRONG ESAGS.**

Orientador: Profº. Drº. Eduardo Pinto Vilas Boas

Santo André

2016

C322I

Carvalho, Aline Ricardo de
Lis Boutique / Aline Ricardo de Carvalho... [et al.]. – Santo André,
2016.

129 f.: il. color.; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -
Escola Superior de Administração e Gestão STRONG ESAGS, 2016.
Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas

1. E-commerce. 2. Plano de negócios. 3. Romântico. 4. Customização.
5. Exclusividade. I. Frabetti, Carolina. II. Silva, Jaqueline do Nascimento. III.
Moraes, Leonardo Siqueira de. IV. Xalega, Luan Veras. V. Silva, Roger
Mathias da. VII. Título.

CDU 65.012.2

COMPONENTES DO GRUPO



Aline Ricardo de Carvalho



Carolina Frabetti



Jaqueline do Nascimento Silva



Leonardo Siqueira de Moraes



Luan Veras Xalega



Roger Mathias da Silva

ALINE CARVALHO
CAROLINA FRABETTI
JAQUELINE DO NASCIMENTO SILVA
LEONARDO SIQUEIRA DE MORAES
LUAN VERAS XALEGA
ROGER MATHIAS DA SILVA

LIS BOUTIQUE

**Trabalho Acadêmico de Conclusão de Curso
apresentado como exigência para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração, à Escola Superior de
Administração e Gestão- STRONG ESAGS.**

Santo André, 25 de novembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof°. Dr°. Eduardo Pinto Vilas Boas

Prof° M.e Fábio Alessandro Affonso Antonio

Prof° M.e Rodrigo Araújo Ferreira

Agradecemos primeiramente a Deus pela força e coragem durante toda essa longa caminhada. Dedicamos a todos os professores do curso, que foram tão importantes na nossa vida acadêmica. Ao curso de Administração da Strong Esags, e as pessoas com quem convivemos nesses espaços ao longo desses anos. A experiência de uma produção compartilhada entre amigos nesses espaços foram a melhor contribuição para nossa formação acadêmica.

“Para ser insubstituível você precisa ser diferente.”
(Coco Chanel)

RESUMO

O trabalho desenvolvido a seguir, trata da elaboração de um plano de negócios para um e-commerce de roupas femininas no estilo romântico. A Lis Boutique será uma loja virtual com foco no público feminino que busca satisfazer a necessidade de mulheres que procuram por roupas que traduzam seu estilo romântico. Para satisfazer essa necessidade, a Lis Boutique disponibilizará produtos com cortes e modelos clássicos, inspirados no romantismo feminino. As clientes poderão também se beneficiar com a possibilidade de customizar suas peças e adquirir produtos personalizados. A marca será divulgada por meio de sites e parceiros expondo os produtos. A escolha por esse segmento se deu por meio de pesquisas que comprovam que o e-commerce de vestuário está em crescimento. A viabilidade da ideia do negócio foi analisada a partir de pesquisas com o público alvo. A Lis Boutique oferecerá além de roupas diferenciadas, a exclusividade para suas clientes.

Palavras-chave: E-commerce, plano de negócios, romântico, customização, exclusividade.

ABSTRACT

The following developed paper will provide us a business plan for a women's romantic style clothing e-commerce. Lis Boutique will be an online store that is focused on women that aim satisfy their need to find romantic-style clothing. To accomplish that, Lis Boutique will provide products with classic models, inspired by the female romanticism. The customers will also be able to benefit themselves with the possibility of customizing their garments and acquiring personalized products. The brand will be disclosed through websites and partnerships exposing the products. This segment was chosen due to researches that prove that the clothes e-commerce is growing significantly. The business viability was analyzed from researches with the target public. Lis Boutique will provide, besides the unique clothes, exclusivity for its clients.

Keywords: E-commerce, business plan, romantic, customization, exclusivity.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Nível de interação - Socute | 36 |
| Figura 2 - Nível de interação - Antix | 37 |
| Figura 3 - Nível de Interação - Cuplover | 37 |
| Figura 4: Mapa Estratégico | 44 |
| Figura 5: Fluxograma do processo produtivo | 49 |
| Figura 6: Layout Lis Boutique | 50 |
| Figura 7: Website Lis | 58 |
| Figura 8: Demonstração do logo | 67 |
| Figura 9: Organograma Lis Boutique | 70 |
| Figura 10: Ranking Banco Central do Brasil | 86 |

LISTA DE FLUXOGRAMAS

| | |
|---|----|
| Fluxograma 1: Experiência de compra | 60 |
|---|----|

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Gasto mensal com roupas | 26 |
| Gráfico 2: Frequência de compra | 26 |
| Gráfico 3: Relação do cliente com o aumento de preço | 27 |
| Gráfico 4: Dados E-commerce | 31 |
| Gráfico 5: Frequência de compra | 34 |
| Gráfico 6: Decisão de compra | 34 |
| Gráfico 7: Nível de Interação do usuário no Facebook | 36 |
| Gráfico 8: Acréscimo para personalização da peça | 62 |
| Gráfico 9: Disposição do cliente pelo acréscimo na personalização da peça | 63 |
| Gráfico 10: Curva salarial Lis Boutique | 73 |
| Gráfico 11: Evolução do lucro líquido | 94 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---------------------------------|-----|
| Quadro 1: Análise de Swot | 101 |
|---------------------------------|-----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1: Modelo Canvas de Negócios | 22 |
| Tabela 2 - Quadro dos sócios | 24 |
| Tabela 3: Cálculo de potenciais clientes | 26 |
| Tabela 4: Market-share de 1 a 12 meses | 32 |
| Tabela 5: Previsão Market-share 2º ano | 33 |
| Tabela 6: Previsão vendas diárias segundo ano | 33 |
| Tabela 7: Características dos produtos – Lis Boutique e Cuplover | 38 |
| Tabela 8: Cadeia genérica de valor | 41 |
| Tabela 9: Preços dos modelos de camisas | 61 |
| Tabela 10: Preços dos modelos de saias | 61 |
| Tabela 11: Preços dos modelos de vestidos | 61 |
| Tabela 12: Análise de preços concorrentes | 62 |
| Tabela 13: Matriz BCG | 64 |
| Tabela 14: Relação de gastos com treinamento para capacitação de capital humano..... | 75 |
| Tabela 15: Investimentos fixos | 80 |
| Tabela 16: Investimentos Pré-operacionais | 81 |
| Tabela 17: Contas a Pagar | 82 |
| Tabela 18: Necessidade Líquida de Capital de Giro | 82 |
| Tabela 19: Caixa Mínimo | 83 |
| Tabela 20: Capital de Giro | 83 |
| Tabela 21: Fluxo de Caixa | 84 |
| Tabela 22: Repasse dos sócios | 85 |
| Tabela 23: Amortização de empréstimo | 86 |
| Tabela 24: Previsão da demanda - 1º ano | 87 |
| Tabela 25: Faturamento anual e taxa de crescimento | 88 |
| Tabela 26: Despesa anual com mão de obra | 90 |
| Tabela 27: Despesas variáveis | 90 |
| Tabela 28: Despesas comerciais anuais | 91 |
| Tabela 29: Despesas administrativas - 1º ano | 92 |
| Tabela 30: DRE ANUAL - do 1º ao 3º | 92 |
| Tabela 31: DRE ANUAL - do 4º ao 5º ano | 93 |
| Tabela 32: Índice de lucratividade | 95 |
| Tabela 33: Índice de rentabilidade | 95 |
| Tabela 34: Índice de Atividade | 95 |
| Tabela 35: Grau de alavancagem operacional, financeira e combinada | 96 |
| Tabela 36: Ponto de equilíbrio | 96 |
| Tabela 37: Valor presente líquido | 97 |
| Tabela 38: Fluxo de caixa descontado | 97 |
| Tabela 39: Índices de liquidez | 98 |
| Tabela 40: Cenários financeiros | 100 |
| Tabela 41: Cálculo CLV | 103 |

Sumário

| | |
|--|-----------|
| VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO..... | 18 |
| 1.1 MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS..... | 18 |
| 1.1.1 Segmentação de mercado | 18 |
| 1.1.2 Proposta de Valor | 18 |
| 1.1.3 Canais de Distribuição | 19 |
| 1.1.4 Relacionamento com o cliente | 19 |
| 1.1.5 Fontes de receita | 19 |
| 1.1.6 Principais recursos..... | 20 |
| 1.1.7 Atividades principais | 20 |
| 1.1.8 Parcerias principais..... | 20 |
| 1.1.9 Estrutura de custos | 21 |
| 1.1.10 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio | 21 |
| 1.2 SUMÁRIO EXECUTIVO | 22 |
| 1.2.1 Dados gerais do empreendimento | 22 |
| 1.2.2 Dados do empreendimento e dos sócios | 23 |
| 1.2.3 Missão da Empresa e os valores organizacionais..... | 24 |
| 1.2.4 Forma jurídica e Enquadramento tributário | 24 |
| 1.2.5 Capital Social e Fontes de Recurso | 24 |
| VIABILIDADE ESTRATÉGICA..... | 25 |
| 2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO | 25 |
| 2.1.1 Identificação das características demográficas dos clientes | 25 |
| 2.1.2 Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes | 27 |
| 2.1.3 Identificação nos motivos que levam os clientes a consumir os produtos | 28 |
| 2.1.4 Análise do Setor de Vestuário..... | 30 |
| 2.1.5 Demanda Corrente e Demanda Futura | 31 |
| 2.1.6 Análise da Pesquisa de Campo | 34 |
| 2.2 AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER | 35 |
| 2.2.1 Rivalidade entre os concorrentes..... | 35 |
| 2.2.1.1 Análise do concorrente | 38 |
| 2.2.2 Poder de barganha dos clientes..... | 39 |
| 2.2.3 Poder de barganha dos fornecedores | 39 |
| 2.2.4 Ameaça de novos entrantes | 39 |
| 2.2.5 Ameaça de produtos substitutos | 40 |
| 2.3.1 Determinação da vantagem competitiva | 41 |
| 2.3.2 Mapa estratégico | 43 |
| 2.4 ANÁLISE E DIAGNOSTICO DA VIABILIDADE ESTRATÉGICA | 47 |

| | |
|--|----|
| VIABILIDADE OPERACIONAL | 49 |
| 3.1 PLANO OPERACIONAL | 49 |
| 3.1.1 Fluxograma dos processos operacionais | 49 |
| 3.1.2 Layout ou arranjo físico | 49 |
| 3.1.3 Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços | 50 |
| 3.1.4 Plano de estocagem de materiais da organização | 51 |
| 3.1.5 Plano logístico e de distribuição do produto ou serviço | 52 |
| 3.1.6 Delimitação dos Indicadores Chave de Performance ou KPI's | 52 |
| 3.1.7 Política de controle de qualidade | 53 |
| 3.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE OPERACIONAL | 54 |
| VIABILIDADE MERCADOLÓGICA | 55 |
| 4.1 PLANO DE MARKETING – 4P'S | 55 |
| 4.1.1 Pessoas – Marketing interno | 55 |
| 4.1.2 Pessoas – Marketing externo | 56 |
| 4.1.3 Processos | 56 |
| 4.1.4 Programas | 56 |
| 4.2 ANÁLISE DA VIABILIDADE DE MARKETING | 68 |
| VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO | 69 |
| 5.1 PROJEÇÃO DE COLABORADORES | 69 |
| 5.1.1 Descrição das atividades com base no fluxograma | 69 |
| 5.1.2 Criação dos cargos e agrupamento nas áreas | 70 |
| 5.1.3 Cálculo de necessidade de pessoal (<i>headcount</i>) | 70 |
| 5.1.4 Levantamento das necessidades de competências requeridas para cada atividade | 71 |
| 5.2 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS | 71 |
| 5.2.1 Delimitação das formas de recrutamento e seleção de colaboradores | 71 |
| 5.2.2 Delimitação nas formas de remuneração | 72 |
| 5.2.3 Estabelecimento das políticas de treinamento e desenvolvimento | 73 |
| 5.2.4 Cálculo com treinamento e desenvolvimento de pessoas | 73 |
| 5.2.5 Estimativa de gastos com rotatividade e absenteísmo | 75 |
| 5.2.6 Cálculo de gastos com segurança do trabalho | 76 |
| 5.2.7 Delimitação do modelo cultural da empresa | 77 |
| 5.3 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO NA ORGANIZAÇÃO | 78 |
| VIABILIDADE FINANCEIRA | 79 |
| 6.1 PLANO FINANCEIRO | 79 |
| 6.1.1 Pressupostos utilizados na consolidação dos resultados | 79 |
| 6.1.2 Investimentos fixos | 79 |
| 6.1.3 Investimentos pré-operacionais | 80 |
| 6.1.4 Contas a Receber | 81 |

| | |
|--|-----------|
| 6.1.5 Contas a pagar | 81 |
| 6.1.6 Necessidade líquida de capital de giro..... | 82 |
| 6.1.7 Caixa Mínimo..... | 82 |
| 6.1.8 Cálculo do Capital de Giro | 83 |
| 6.1.9 Estimativa do Fluxo de Caixa..... | 84 |
| 6.2 DEMANDA..... | 87 |
| 6.3 RECEITA E CUSTOS | 88 |
| 6.4 CÁLCULO E ANÁLISE DOS INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA | 94 |
| 6.5 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE FINANCEIRA | 98 |
| VIABILIDADE DO NEGÓCIO..... | 100 |
| 7.1 CONSTRUÇÃO DOS CENÁRIOS | 100 |
| 7.2 ANÁLISE SWOT | 100 |
| 7.3 VALOR VITALÍCIO DO CLIENTE..... | 102 |
| 7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 103 |
| REFERÊNCIAS | 105 |

VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO

Um dos fatores essenciais para um novo empreendimento se lançar no mercado, é a análise de seu plano de negócios. Será por meio dessa análise, que o empreendedor poderá obter indicadores para sua gestão, incluindo seus objetivos, metas, desempenho do negócio e principalmente os riscos que poderão ser enfrentados e superados ao longo do caminho.

1.1 MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS

O projeto será inicialmente analisado por meio das técnicas encontradas no Modelo de negócios Canvas conforme apresentação a seguir.

1.1.1 Segmentação de mercado

A segmentação da empresa Lis Boutique será o público feminino que alia seu modo de se vestir ao estilo clássico e romântico. A Lis espera atingir principalmente as classes A e B+. Contudo, além do fator “classe social”, a loja surgirá como escolha ideal para atender consumidoras que decidem se vestir de maneira originalmente romântica e autêntica e que ainda irão contar com certa atratividade e exclusividade que será encontrada na marca. A segmentação estipulada foi aquela que mais se adequa ao modelo proposto, além de possuir menos barreiras de entrada para novos players no mercado.

1.1.2 Proposta de Valor

Difícilmente encontra-se uma loja específica no estilo romântico, portanto raramente é possível compor um *look* nesse estilo sem antes precisar pesquisar em diversas lojas. A proposta de valor da Lis Boutique será oferecer para sua cliente a exclusividade da marca com roupas que serão desenhadas com inspiração inteiramente no universo romântico feminino conciliando sofisticação e elegância. A loja também irá oferecer às clientes a possibilidade de personalizar sua peça de roupa com opções que serão disponibilizadas no site da loja, que apresentará diversas combinações de tecidos, cores e detalhes que poderão ser inseridos na peça. Além de exclusividade, a cliente Lis terá a facilidade de poder escolher todo

seu *look* em apenas uma loja e a comodidade de realizar suas compras on-line.

1.1.3 Canais de Distribuição

O mercado e-commerce vem se destacando de forma a mostrar que a compra online pode trazer tanta satisfação, qualidade e confiança quanto uma compra feita em uma loja física onde há filas e gastos para se chegar até a loja. Com base nisso, optou-se por fazer da Lis Boutique uma loja de varejo e-commerce. Sua comunicação será em grande parte digital, sempre com o cuidado em responder e se comunicar de maneira ágil e cordial com seus clientes. Grande parte da divulgação de seus produtos será por meio de parcerias com *bloggers*, *vloggers* e mídias sociais. A empresa pretende efetivar parcerias com comércios de constante presença feminina, como esmaltaria e salão de beleza, para exposição e revenda de seus produtos.

1.1.4 Relacionamento com o cliente

Devido às altas exigências dos consumidores atualmente e para manter um bom relacionamento com seus clientes e futuros clientes a Lis irá oferecer um adequado SAC e pós-venda, agilizando o máximo possível qualquer mal-entendido com seus clientes ou eventuais sugestões dos mesmos para que sempre se mantenha o bom relacionamento e que a marca seja conhecida positivamente no mercado.

1.1.5 Fontes de receita

Por possuir todo um processo de personalização de seus produtos a Lis Boutique, cobrará um valor mais elevado que o de marcas comuns, porém em uma faixa que não concorra diretamente com marcas de reputação mais elevada. A Lis se manterá em um patamar entre os dois nichos. Por meio de um breve estudo do mercado foi considerado que um valor adequado que se mantenha tanto favorável para gerar lucros correspondentes, quanto para manter sua atratividade dentro do mercado da moda é o de 70% a 90% de *mark-up* em cima dos custos gerados pela confecção dos mesmos, mais um possível adicional quando a personalização

for muito complexa e com exigências que elevem consideravelmente o custo e tempo para confecção dos produtos.

1.1.6 Principais recursos

Os recursos que serão utilizados para que possam ser realizadas as principais operações da empresa serão máquinas de corte de tecido, acabamento, bordados e costuras em geral; mesas específicas para a confecção dos tecidos; mão de obra qualificada em geral, principalmente no setor de costura; móveis para escritório para as áreas administrativas, além de computadores para os mesmos; plataforma virtual para as vendas dos produtos e para comunicação com seus clientes; uma planta fabril adequada para as atividades de confecção, de preferência em um ponto estratégico que facilite as operações logísticas entre Grande São Paulo e a Região do ABC.

1.1.7 Atividades principais

As atividades principais para o andamento e sucesso da empresa serão os desenhos e confecção dos modelos disponibilizados para venda, as vendas de produtos via loja virtual, além da divulgação constante da marca para que sempre esteja em evidência.

1.1.8 Parcerias principais

As principais parcerias serão com estamparias e indústrias de tecido, pois fornecem a matéria prima necessária para a confecção dos produtos da Lis Boutique. Também serão feitas parcerias com organizações de desfiles de moda, para exposição dos modelos e tendências que a marca trará ao mercado e com *bloggers* e *vloggers*, que são grandes formadoras de opinião, uma vez que uma blogueira de grande influência falar da marca de maneira positiva existe uma grande possibilidade de elevar o número de vendas dos produtos. Por fim, a Lis fará parcerias com comércios de foco no público feminino e com ramo de atividade que não seja semelhante ao da marca para que tragam mais visibilidade para a marca, e para proporcionar a interação do cliente com o produto.

1.1.9 Estrutura de custos

A princípio a estrutura de custos condizente com as operações e que impactam nos custos da empresa são os custos de mão de obra com os funcionários, o investimento constante com o marketing digital e a empresa responsável pelo sistema de TI utilizado para a venda dos produtos, os gastos com a empresa responsável com a entrega dos produtos, os custos de toda a matéria prima utilizadas na confecção das roupas e os gastos com a manutenção do maquinário utilizado nos processos de confecção dos modelos.

1.1.10 Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio

Após uma análise apurada de todo o cenário de possibilidades em empreendimentos no país, a equipe do trabalho entrou em consenso que o projeto da “Lis Boutique” possui viabilidade com efetivas chances de se tornar um sucesso no médio prazo, com seu conceito diferenciado que mistura o e-commerce de moda feminina romântica e personalização dos produtos que podem ser adquiridos.

A cliente terá a sensação de exclusividade a um preço acessível. Além da própria personalização em si as clientes poderão modificar alguns detalhes nos quais podem fazer com que as roupas se ajustem melhor ao seu corpo conforme a sua vontade. O conceito proposto pelo grupo é de que qualquer pessoa pode ser exclusiva, com valores mais justos e mais adequados ao público em geral.

O próprio mercado de moda em si consegue se mostrar atrativo. Mesmo diante do cenário da atual crise no país ele ainda se manteve em crescimento, considerando que no ano passado esse foi o mercado que teve maior crescimento no Brasil. Inclusive o e-commerce no segmento se mantém como grande aposta e visibilidade, mostrando viabilidade em quesitos de penetração do mercado. A marca “Lis Boutique” possui um conceito inovador de exclusividade, além de focar em um atendimento com excelência e absoluta atenção aos clientes, à proposta se mantém extremamente forte e com total viabilidade de se tornar um sucesso no médio prazo.

Todas as técnicas citadas anteriormente, poderão ser observadas de forma resumida na tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Modelo de Negócios Canvas

| CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIOS | | DESENHADO PARA: LIS BOUTIQUE | |
|--|---|---|--|
| INFRAESTRUTURA | | PROPOSTA DE VALOR | CLIENTES |
| <p><i>Principais parcerias – Rede de fornecedores e parceiros que ajudam a sua empresa a funcionar.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Estamparia; Indústria de tecidos; Parcerias; Organizações de desfiles de moda; Bloggers e Vloggers para divulgação da marca; | <p><i>Atividades principais – Ações importantes que sua empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Desenho, confecção e produção das peças; Vendas via loja virtual; Divulgação; | <p><i>Proposta de Valor – Qual seu pacote de produtos e serviços e o valor que ele possui para os clientes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Qualidade nos produtos e confiabilidade para proporcionar uma boa experiência com a marca; Customização e Design exclusivos; Facilidade de compra; Possibilidade de comprar o look ideal sem a necessidade de fazer buscas em diversas lojas; Elegância, feminilidade; Status, estilo, originalidade | <p><i>Relacionamento com clientes – Tipos de relação que uma empresa estabelece com clientes para conquistá-los e mantê-los.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Atendimento de excelência; Pós-Venda; WhatsApp da loja para atendimento no intuito de gerar mais intimidade do cliente com a marca. |
| | <p><i>Recursos principais – Recursos mais importantes exigidos para fazer o modelo de negócios funcionar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Máquinas de corte de tecido, acabamento, bordados e costura; Mesas especiais para confecção; Mão de obra (costureiras, estilistas, vendedoras, administradores, etc); Móveis para escritório, computadores e etc; Plataforma virtual para vendas; Recursos financeiros. | | <p><i>Segmento de clientes – Quem são os clientes que você pretende atender? Eles têm um perfil específico? Como eles estão agrupados? Onde estão localizados?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Mulheres com estilos clássico e romântico; Público B+ e A; Região São Paulo/Capital e ABC paulista; |
| | | CUSTOS | |
| <p><i>Estrutura de custos – Todos os custos envolvidos na operação do seu modelo de negócios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Mão de Obra; Sistema de TI e Marketing Digital; Logística externa; Matéria prima; Maquinário (manutenção). | | <p><i>Receitas – Dinheiro que a empresa gera. Quanto você vai receber dos clientes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Mark up definido em 70%-90% (variando de acordo com a complexidade e customização do produto); Valores adicionais de 15 – 25% exigidos pela alta customização dos produtos. | |

Fonte: Autores (2016)

1.2 SUMÁRIO EXECUTIVO

A apresentação dos dados organizacionais para a Lis Boutique será demonstrada nos tópicos a seguir.

1.2.1 Dados gerais do empreendimento

A empresa se chamará Lis Boutique e será situada em São Bernardo do Campo, próximo a uma grande agência dos correios, devido ao baixo custo de alocação. Tal escolha se deve também a uma estratégia logística para que se atenda com maior eficácia os clientes almejados pela marca, inicialmente as ações de marketing serão voltadas para as regiões do Grande ABC e a cidade de São Paulo, sendo assim, os mesmos serão os clientes foco da Lis.

A Lis Boutique trabalhará com a venda de peças de roupa do segmento de moda romântica. Além da grande variedade de modelos disponibilizados para venda

e o fato de tal foco de moda ser pouco explorado pelas marcas atuais, a empresa contará com um sistema de personalização dos produtos via e-commerce, onde a cliente escolhe o modelo de roupa que quer comprar e consegue personalizar conforme diversos padrões pré-estabelecidos (mudanças em modelos de zíper, botões, fitas, aviamentos em geral, cores, estampas e até mesmo o tipo do tecido), com isso as clientes conseguirão adequar os detalhes da roupa conforme seu gosto, dando uma sensação de exclusividade e diferenciação, que é a real pretensão da marca no mercado. A empresa contará ainda com um sistema de pós-venda bem presente, para que as clientes sempre sejam ouvidas e consigam se identificar com a marca, presumindo que tal fato fará com que as mesmas se sintam valorizadas pela empresa.

A empresa segmentará sua venda a um nicho de clientes que estejam dispostas a pagar um valor adicional para obter produtos personalizados e de boa qualidade. Não importa a classe social da pessoa, contanto que ela consiga ver a vantagem que os produtos lhe trarão. Mulheres gostam de sentir que escolheram a roupa por inteiro e não a peça pronta em si. A Lis Boutique irá manter ao máximo a boa relação com suas clientes para que as mesmas sejam assíduas da marca e comprem com frequência seus produtos.

O montante investido com o capital de giro já incluso será de aproximadamente 360 mil reais e o retorno dos investimentos está estimado para o prazo de 3 anos.

1.2.2 Dados do empreendimento e dos sócios

A empresa contará com seis sócios de modo que se atenda a todas as áreas necessárias para gestão de modo eficaz e eficiente. A tabela 2 demonstra como serão divididas tais funções.

Tabela 2: Quadro dos sócios

| Sócio | Função |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Aline Ricardo de Carvalho | Controller comercial |
| Carolina Frabetti | Gestor de RH |
| Leonardo Siqueira de Moraes | Diretor Geral |
| Luan Veras Xalega Francisco | Controller tributário |
| Jaqueline do Nascimento Silva | Gestor de Marketing |
| Roger Mathias da Silva | Gestão de Produção e Expedição |

Fonte: Autores (2016)

Devido à alta capacidade de todos os sócios, serão delimitados somente as decisões individuais que possam impactar de forma negativa e que coloquem a um alto grau de risco nas operações da Lis Boutique, tais decisões deverão ser tomadas em conjunto e em consenso entre os sócios.

1.2.3 Missão da Empresa e os valores organizacionais

A missão da Lis Boutique será: “Atender de forma eficiente e eficaz todas as clientes, tornando-as únicas e exclusivas através de nossos produtos, podendo demonstrar que todas podem se destacar com um toque de classe, beleza e romantismo”. Os valores da empresa serão: pontualidade, integridade, valorização humana, melhoria contínua, comprometimento e inovação. ”

1.2.4 Forma jurídica e Enquadramento tributário

A empresa se enquadrará como Sociedade Limitada. A empresa irá arcar com o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte simples, o que já substituiria os impostos que a empresa teria que pagar, facilitando as análises contábeis. A partir do 4º ano devido ao valor de receita a empresa mudará a tributação para o lucro real.

1.2.5 Capital Social e Fontes de Recurso

O montante do capital investido será dividido igualmente entre os sócios. Cada sócio irá investir o montante de 60 mil reais, totalizando 360 mil reais no negócio.

VIABILIDADE ESTRATÉGICA

Neste capítulo, será possível obter uma visão abrangente sobre o mercado no qual a Lis Boutique será inserida, bem como a análise de fatores internos e externos que poderão impactar diretamente no negócio, e ainda a análise do perfil dos futuros clientes. Será por meio dessa análise que a empresa poderá relacionar seus objetivos e planejamentos estratégicos nas próximas etapas.

2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Será por meio dessa análise, que a Lis Boutique poderá identificar o perfil de seus clientes e algumas das principais oportunidades e ameaças do ambiente externo de forma a traçar seus objetivos de médio e longo prazo, reduzir riscos e minimizar seus impactos.

2.1.1 Identificação das características demográficas dos clientes

Os clientes em foco pela Lis Boutique são mulheres entre 15 a 45 anos, com rendimento mensal entre 10 a 15 salários mínimos por mês se enquadrando, segundo lista do IBGE através do site Datos Marketing¹, na classe social B.

Com o sistema de *e-commerce* adotado pela Lis Boutique o comércio não ficará restrito ao estado de São Paulo apesar da marca inicialmente focar suas vendas exclusivamente nos limites do estado.

Segundo pesquisa realizada pela empresa, há um percentual de 74,3% das entrevistadas que gastam mais de R\$100,00 por mês com roupas, vide gráfico 1, e 54,3% das entrevistadas compram roupas pelo menos uma vez por mês (gráfico 2).

Tomando como base os resultados da pesquisa de campo através de dados e informações fornecidas pelo site IBGE², de um total de 44.902.372 de pessoas residentes no estado de São Paulo 22.716.819 são mulheres e do total de mulheres 8.384.939 se enquadram no perfil alvo da Lis Boutique caracterizando assim as

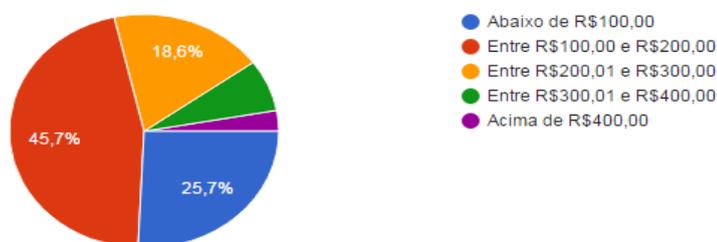
¹Disponível em:<<http://www.datosmarketing.com.br/listas-detallhes-classes-sociais.asp> > Acesso em: 21 de Nov. de 2016

²Disponível em:< <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em: 21 de Nov. de 2016

potenciais clientes. O cálculo detalhado será demonstrado na tabela 3.

Gráfico 1: Gasto mensal com roupas

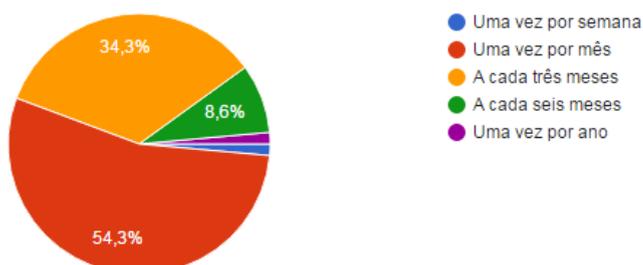
Qual o seu gasto mensal com roupas? (70 respostas)



Fonte: Autores por meio de pesquisa de campo (2016)

Gráfico 2: Frequência de compra

Com que frequência, em média, você costuma comprar roupas? (70 respostas)



Fonte: Autores por meio de pesquisa de campo (2016)

Tabela 3: Cálculo de potenciais clientes

| Cálculo Clientes | |
|---|------------|
| 1. População São Paulo (Total) | 44.902.923 |
| 2. População São Paulo (Mulheres) | 22.713.819 |
| %Mulheres | 51% |
| 3. Faixa etária alvo (15 a 45) | 91,50% |
| 4. Total 1 (item 2 x item 3) | 20.783.144 |
| 5. Gastam acima de R\$ 100/mês | 74,30% |
| 6. Total 2 (item 4 x item 5) | 15.441.876 |
| 7. Compram pelo menos uma vez por mês | 54,30% |
| Total potenciais clientes (item 6 x item 7) | 8.384.939 |

Fonte: Autores

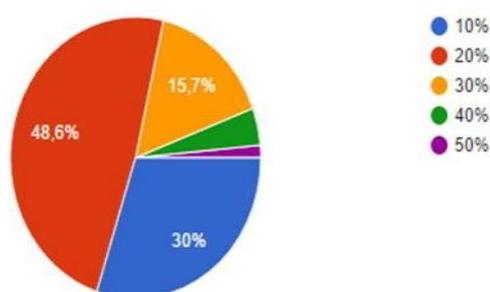
2.1.2 Descrição dos interesses e comportamentos dos clientes

As potenciais clientes da Lis Boutique têm como objetivo se sentirem bem ao se vestir para sair, se divertir, trabalhar, de forma confortável sem abrir mão de seu estilo próprio e cheio de atitude. São pessoas conectadas com redes sociais, em sua maioria, e que se identificam com um estilo romântico e único, podendo ser casadas ou solteiras, mãe de família ou não, apenas pessoas que querem demonstrar a identidade através de suas roupas.

Por meio do questionário de campo realizado, foram coletadas informações referentes às clientes em potencial com um resultado de que das entrevistadas, 81,4% demonstraram se interessar pela personalização das roupas, considerando também que 78,6% das mesmas dispuseram-se a arcar com um acréscimo de 10% a 20% (veja mais detalhes no gráfico 3).

Gráfico 3: Relação do cliente com o aumento de preço

Quanto você considera um aumento razoável no preço de uma roupa personalizada com características que lhe interessem?
(70 respostas)



Fonte: Autores por meio de pesquisa de campo (2016)

A pesquisa de campo também mostrou que cerca de 80% das entrevistadas fazem uso das Redes Sociais (Facebook, Instagram e Twitter) como referência para a compra de roupas sendo que 78% das mesmas preferem um contato pós-venda com a empresa através do aplicativo Whatsapp, mostrando um alto percentual de pessoas que preferem o uso de redes sociais para suas opções de compra.

O padrão cultural segundo Schein (2009) dá-se através de três níveis: Artefatos, normas e valores e pressupostos. Segundo análises, os consumidores

que se adequam ao perfil de consumidor da Lis Boutique costumam usar suas vestimentas como artefatos de manifestação de sua cultura, assim foram coletadas informações que mostram que 87,1% dos entrevistados estão dispostos a arcar com um preço maior em suas roupas, desde que estas possam demonstrar exclusivamente seus gostos e sua cultura. Sendo assim os Artefatos têm uma importância mais significativa para as consumidoras da Lis Boutique. Nas normas e valores, os clientes se preocupam em se vestir bem e sentirem-se bem com isso, podendo gerar um adendo quanto aos pressupostos utilizados pelos consumidores, que se leva muito a considerar a cultura do local onde a Lis está inserida, pois é nesse cenário em que a marca precisará adequar-se para atender também culturalmente.

2.1.3 Identificação nos motivos que levam os clientes a consumir os produtos

O processo de decisão de compra é dividido em cinco níveis segundo Kotler e Keller (2012), o primeiro estágio é o reconhecimento do problema, dá-se através de uma necessidade estimulada por meios internos ou externos. No caso da compra de roupas, os estímulos são externos, sendo percepções que as pessoas têm através de situações que podem influenciá-las, como: assistir a um comercial de televisão de uma roupa elegante ou admirar uma atriz com um novo manequim de roupa, isso se torna o estímulo para a necessidade de compra.

Uma vez que ocorre o reconhecimento de um problema, os consumidores começam a buscar informações e soluções para satisfazer suas necessidades não atendidas. Em alguns casos os consumidores buscam passivamente a solução do problema, ficando mais receptivos às informações ao seu redor como comprovado nas pesquisas de campo, onde as consumidoras utilizam como referência diversas informações em redes sociais (80,6%) e televisão (35,8%). Porém, em determinadas situações, complementando a explicitação dos autores, os potenciais consumidores se engajam em um comportamento ativo de busca de informações, através de pesquisas em revistas de moda (23,9%) e Blogs ou Vlogs (17,9%).

A avaliação das alternativas dá-se, ainda segundo Kotler e Keller (2012), através de julgamentos dos produtos, com base racional e consciente, com o consumidor buscando satisfazer uma necessidade procurando benefícios a partir da solução oferecida pelo produto. Complementando com os dados da pesquisa de

campo, 21,4% a 40% dos clientes entrevistados se mostraram interessados nos produtos oferecidos pela Lis Boutique para satisfazer suas necessidades e 87,1% das entrevistadas dispuseram-se a arcar com um acréscimo de 10% a 20% nas roupas da Lis em comparação com outros produtos oferecidos pelo mercado.

Após análise das alternativas, o consumidor na sua decisão de compra pode ser influenciado por dois fatores: atitude de outras pessoas e situações não previstas. Como explicitado anteriormente, na pesquisa de campo, diversas pessoas tomam como referência ou são influenciados por celebridades das redes sociais ou da televisão o que impulsionam a decisão de compra no consumidor, comprovando a premissa citada. As situações não previstas como filas excessivas, funcionários mal treinados ou dificuldades de acesso ao produto podem ser minimizadas ou eliminadas pelas ações adotadas pela Lis Boutique onde foi comprovado pelas pesquisas de campo que 81,8% dos consumidores seriam fortemente impactados pela política de conhecer a marca e os produtos antes de realizar a compra.

Para Kotler e Keller (2012) após comprar o produto, o consumidor irá experimentar um certo nível de satisfação ou de insatisfação. Quanto mais satisfeito estiver o consumidor, maior será a probabilidade de repetir a compra, tendo como outro efeito positivo a possibilidade de recomendação do produto a outros consumidores. Pensando exclusivamente no pós-venda, a pesquisa desenvolvida pela Lis Boutique coletou informações a respeito e constatou que uma marca disposta a informar e oferecer um relacionamento estreito com os clientes pode fazer com que os níveis de satisfação de seus clientes permaneçam elevados.

Citando as disciplinas de valor de Treacy e Wiersema³ consideramos que a marca se enquadra com maior ênfase na intimidade com o cliente, fornecendo sempre a melhor opção de roupas e com alta confiabilidade, em seguida a marca se preocupa também com a liderança de produto, onde busca-se fazer sempre o melhor produto com os melhores tecidos antes de todos os concorrentes. Por último, a marca não pode deixar de se preocupar com a excelência operacional, pois só com processos totalmente eficazes pode-se atingir os resultados almejados pela Lis Boutique.

³Disponível em: < <http://gestaocomvisao.blogspot.com.br/2014/09/disciplina-de-valor-de-treacy-e-wiersema.html>>
Acesso em: 17 de Set. de 2016

2.1.4 Análise do Setor de Vestuário

Devido ao atual cenário econômico no qual o Brasil se encontra, o setor de vestuário apresentou sinais de retração no ano de 2015, os resultados no setor foram menores comparados com o ano de 2014. Os fatores que influenciaram esses resultados são a alta da inflação, aumento dos juros de financiamento, queda do poder aquisitivo e restrição ao crédito⁴.

Entretanto, o setor de vestuário planeja faturar aproximadamente R\$ 200 bilhões de reais no ano de 2016, 52% deste montante composto por produtos femininos, conforme dados do IEMI – Inteligência de Mercado⁵.

Conforme a pesquisa do IEMI citada anteriormente, o mercado brasileiro apresenta menor competitividade, se comparado com os países desenvolvidos. Esse fator indica que há espaço não explorado neste mercado. Além disso, 97% da indústria têxtil é formada por micro e pequenas empresas. Com esses dois pontos destacados, observa-se que a Lis Boutique tem espaço para penetrar no mercado de vestuário e conquistar o mercado consumidor com sua linha romântica e produtos personalizados, como diferencial, atuando como uma empresa de pequeno porte.

O setor de Moda e Acessórios possui maior número de pedidos de vendas no comércio eletrônico no Brasil, segundo o WebShoppers⁶ representando 19% do total de pedidos. E-bit⁷, em outra pesquisa, apontou que o setor de Moda e Acessórios como um dos maiores mercados do e-commerce brasileiro, sendo responsável pelo faturamento de 6 bilhões reais. A Lis Boutique tem o foco de na venda e-commerce, observando que este é o método de menor custo e melhor retorno para o negócio. Observando esses dados é possível identificar que a estratégia de realizar vendas pelo e-commerce mostra-se assertiva.

O Gráfico 4 mostra a participação do mercado de Moda e Acessórios no comércio eletrônico em 2014.

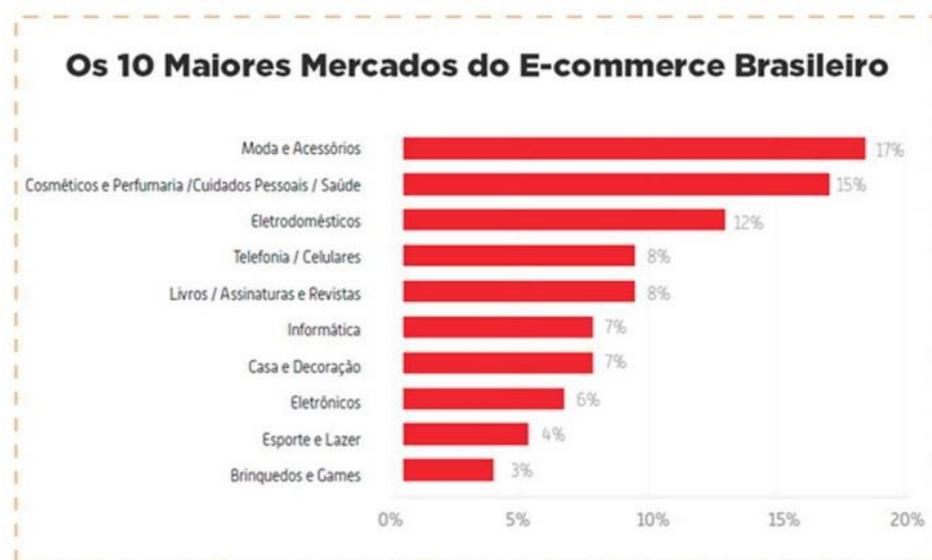
⁴ FONTE: Produção do setor de vestuário cai 10% em 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/producao-do-setor-de-vestuario-cai-10-em-2015-informa-abit>>, Acesso em: 09 de Set. 2016

⁵ FONTE: Mercado de vestuário no brasil. Disponível em: <<http://www.saopaulopretaporter.com/noticias/ler/mercado-de-vestuario-no-brasil-movimenta-aproximadamente-r-200-bilhoes-ao-ano>>, Acesso em: 09 de Set. 2016

⁶ FONTE: Os números do e-commerce de moda falam por si:<<http://www.cursodeecommerce.com.br/e-commerce-de-moda/>>, Acesso em: 09 de Set. 2016

⁷ FONTE: Os 10 Maiores Mercados do E-commerce no Brasil em:<http://ecommercenapratica.com/10-maiores-mercados-e-commerce/>>, Acesso em: 09 de Set. 2016

Gráfico 4: Dados E-commerce



Fonte: Relatório Webshoppers 2014 / E-bit (2015)

2.1.5 Demanda Corrente e Demanda Futura

Conforme conceitos de Kotler e Keller (2012), a melhor forma para empresa mensurar a demanda corrente é utilizando o método de relação multifatorial, estimando o potencial do mercado por área.

Para demanda futura serão utilizadas pesquisas de campo e análises de mercado por empresas especializadas neste trabalho, para mensurar tendências e alterações no consumo dos compradores. As lojas parceiras funcionarão também como “laboratório de análises”, onde ocorrerão diversas pesquisas para entender esses potenciais consumidores. As páginas das redes sociais serão outra forma de entender como está o descolamento do consumo e novas tendências através das ações de marketing.

O Market-Share da Lis Boutique inicialmente será de 0,012% do mercado de e-commerce de roupas, conforme tabela 4. Esse resultado foi obtido utilizando a fórmula de Market-Share de Kotler e Keller (2012), sendo R\$ 700 mil a previsão de vendas no primeiro ano e R\$ 6 bilhões o que o mercado e-commerce de vendas de roupas espera faturar para o ano de 2016, segundo pesquisa apresentada do E-bit no item 3.1.4.

A ideia inicial da empresa é primeiramente fortalecer a marca e divulgar seus produtos, se destacando de outros concorrentes seguindo a linha romântica e

produtos personalizados para depois disputar por um espaço maior na fatia do mercado. A tabela 4 esboça o método utilizado para estimar valor de Market-Share. Foi utilizado o total de vendas do mercado como base na pesquisa do E-bit, comparado com a expectativa de vendas da empresa Lis Boutique

Tabela 4: Market-share de 1 a 12 meses

| MARKET-SHARE - 1º 12 MESES DE OPERAÇÃO DA LIS BOUTIQUE | | |
|--|--|------------------|
| FORMULA: | $MS = (v/d_t) * 100$ | |
| CALCULO: | $MS = (700.000/6.000.000.000) * 100 = 0,012\%$ | |
| Sendo: | | |
| SÍMBOLO: | DESCRIÇÃO | VALORES |
| MS | Market Share | 0,012% |
| v | Venda anual R\$ | 700.000,00 |
| d_t | Demanda total do setor R\$ | 6.000.000.000,00 |

Fonte: Autores (2016)

Para ampliar as vendas, a empresa focará em divulgação no mercado do estado de São Paulo, visto que este é um dos maiores mercados consumidores de vestuários e também de compras pela internet. Esta divulgação da marca terá como objetivo alavancar as vendas e ampliar a participação da empresa neste setor.

A empresa tem como objetivo faturar no segundo ano de atividades o valor de R\$ 2,2 milhões. Isso irá aumentar o Market-Share para 0,033%. A previsão de faturamento do setor em 2017 é de R\$ 6.744.000.000,00⁸. A tabela 5 demonstra o método para que Lis Boutique alcance esse valor.

⁸FONTE: E-commerce brasileiro deve crescer 12,4% ao ano e dobrar de tamanho no país. Disponível em: <<http://www.senior.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-deve-crescer-124-ao-ano-e-dobrar-de-tamanho-no-pais/>>, Acesso em: 09 de Set. 2016

Tabela 5: Previsão Market-share 2º ano

| PREVISÃO PARA MARKET-SHARE DO 2º ANO DE OPERAÇÃO DA LIS BOUTIQUE | | |
|--|---|------------------|
| FORMULA: | $MS = (v/d_t) \cdot 100$ | |
| CALCULO: | $MS = (1.000.000/6.000.000.000) \cdot 100 = 0,03\%$ | |
| Sendo: | | |
| SÍMBOLO: | DESCRIÇÃO | VALORES |
| MS | Market Share | 0,033% |
| v | Venda anual - 2º ano R\$ | 2.200.000,00 |
| d _t | Demanda total do setor R\$ | 6.744.000.000,00 |

Fonte: Autores (2016)

Pela pesquisa de campo realizado pelos autores, aproximadamente 64% dos entrevistados gastam mensalmente entre R\$ 100 a R\$ 300 em compra de roupas. Tendo este dado, pode-se estimar um ticket-médio de R\$ 150.

Traçado as metas de Market-Share, para alcançar esse objetivo a empresa precisará vender diariamente, a um ticket médio de R\$ 150 por unidade, 25 peças aproximadamente. Para atingir o valor de venda de 25 peças por dia, o método utilizado foi dividir primeiramente o faturamento anual pela quantidade de meses resultando num valor de faturamento mensal, posteriormente, com o faturamento mensal dividido por 30 dias para descobrir o valor de vendas diárias. O valor de vendas diárias foi dividido agora pelo ticket médio de R\$ 150, resultando a quantidade de 25 peças. A tabela 6 ilustra de forma clara esses cálculos.

Tabela 6: Previsão vendas diárias segundo ano

| QUANTIDADE DE PEÇAS A SEREM VENDIDAS POR DIA PARA ATINGIR O MARKET-SHARE NO 2º ANO | | |
|--|---|--|
| FATURAMENTO MENSAL | | |
| CALCULO: | $2.200.000/12 = \text{R\$ } 183.333,33$ | |
| Sendo: | | |
| VALORES | DESCRIÇÃO | |
| R\$ 2.200.000,00 | Meta de Faturamento no 2º Ano de Operação 12 Meses | |
| FATURAMENTO DIÁRIO | | |
| CALCULO: | $183.333,33/30 = 6.111,11$ | |
| Sendo: | | |
| VALORES | DESCRIÇÃO | |
| R\$ 183.333,33 | Meta de Faturamento Mensal 2º Ano de Operação 30 Dias no mês | |
| QUANTIDADE DE PEÇAS P/ VENDER DIARIAMENTE | | |
| CALCULO: | $6.111,11/150 = 40,74 - 41 \text{ Peças P/ dia}$ | |
| Sendo: | | |
| VALORES | DESCRIÇÃO | |
| R\$ 6.111,11 | Meta de Faturamento diário 2º Ano de Operação | |
| R\$ 150,00 | ticket médio de cada venda | |

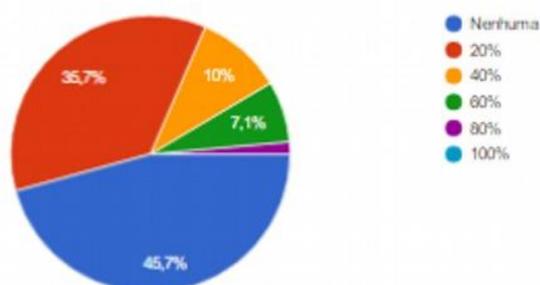
Fonte: Autores (2016)

2.1.6 Análise da Pesquisa de Campo

Conforme a pesquisa de campo no apêndice 11 realizada apenas com o público feminino, entre primeiro de setembro de 2016 e 06 de setembro de 2016, totalizando 70 entrevistadas, mais da metade das pessoas consultadas compram roupas pela internet, sendo que os itens que mais influenciam na compra são o preço e em seguida o design da peça. Marca acabou sendo um dos itens que pouco influenciou na compra. Para a Lis, isso é um ponto positivo, pois a marca é nova e não terá muitas dificuldades para ser aceita pelo mercado-alvo. Assim, a temática romântica será o ponto estratégico central para ampliar as vendas, já que este modelo possui um design pouco explorado pelo setor de roupas. Os gráficos 5 e 6 trazem essas informações extraídas da pesquisa.

Gráfico 5: Frequência de compra

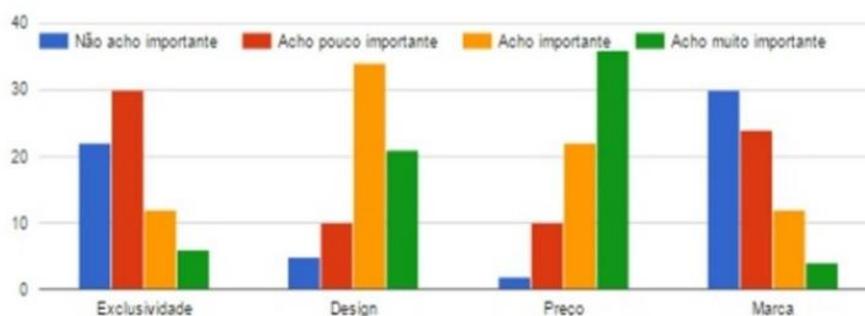
Das roupas que você compra, em média qual percentual você compra online?
(70 respostas)



Fonte: Autores por meio de pesquisa de campo (2016)

Gráfico 6: Decisão de compra

Qual a importância que cada um destes fatores tem na sua decisão entre comprar ou não uma roupa?



Fonte: Autores por meio da pesquisa de campo (2016)

Nesta mesma pesquisa, mais de 70% declaram gastar até R\$ 200 reais em compra de roupas, além disso, o percentual de aumento no preço final do produto para ser personalizado no qual o cliente está disposto a pagar é de 20%, sendo que aproximadamente 80% aceitam até esse percentual de aumento para obter um produto personalizado.

Essas informações indicam que a personalização não pode custar mais que 15% de acréscimo porque os outros 5% entram como lucro para empresa. A pesquisa indica que é viável desenvolver produtos personalizados e explorar este método de venda.

2.2 AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

A análise das forças competitivas de Michael Porter (2004) realizada abaixo, será utilizada como uma das formas de medir a atratividade e competitividade do setor o qual a Lis Boutique será inserida.

2.2.1 Rivalidade entre os concorrentes

Atualmente existem diversas lojas de roupas no mercado e-commerce com diversas opções e estilos de roupas com distribuição em todo o Brasil, assim como a Lis Boutique. Porém um mercado com uma grande quantidade de concorrentes, não necessariamente apresenta uma alta rivalidade. Outro fator para medir a competitividade que poderá ser enfrentada, é que a grande parte desse mercado e-commerce compete pelo preço, diferentemente da Lis, que entrará no mercado com foco em sua diferenciação e com isso, não competirá diretamente com as demais concorrentes do mesmo setor.

Considerando as lojas e-commerce, que possuem um posicionamento de diferenciação próximo ao conceito romântico da Lis, foram avaliadas como concorrentes mais próximas as seguintes lojas: Cuplover, Antix e SoCute.

Para verificar a interação do público com as 3 lojas, foi utilizado como métrica a Fanpage de cada uma delas, que é hoje um dos principais recursos de divulgação de uma marca. Quanto maior o nível de engajamento do público com as suas postagens na Fanpage, maior a possibilidade de o usuário investir na marca, como pode ser observado no gráfico 7, que demonstra os diferentes tipos de interações

dos usuários relacionados ao tipo de "energia" que ele empregaria na marca.

Gráfico 7: Nível de Interação do usuário no Facebook

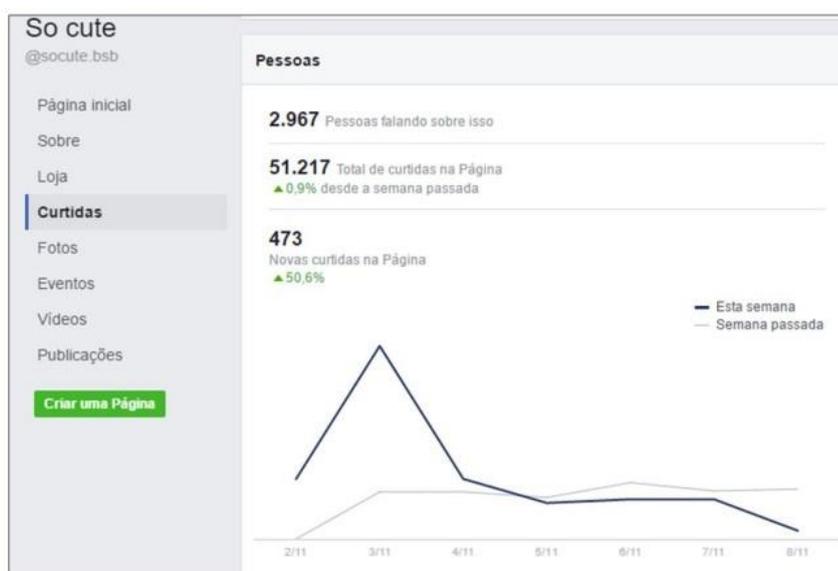


Fonte: Blog Seen (2016)

A Cuplover é aparentemente mais eficaz em suas divulgações e engajamento considerando que ela possui um maior número de "Pessoas falando sobre isso" em sua Fanpage, o que significa na prática que a maior parte do público - em comparação às 3 lojas - comenta, compartilha ou curte as suas publicações e ainda denota os maiores níveis de energia do usuário, conforme demonstrado dos tipos de interações do gráfico 7, estão aplicados na Cuplover.

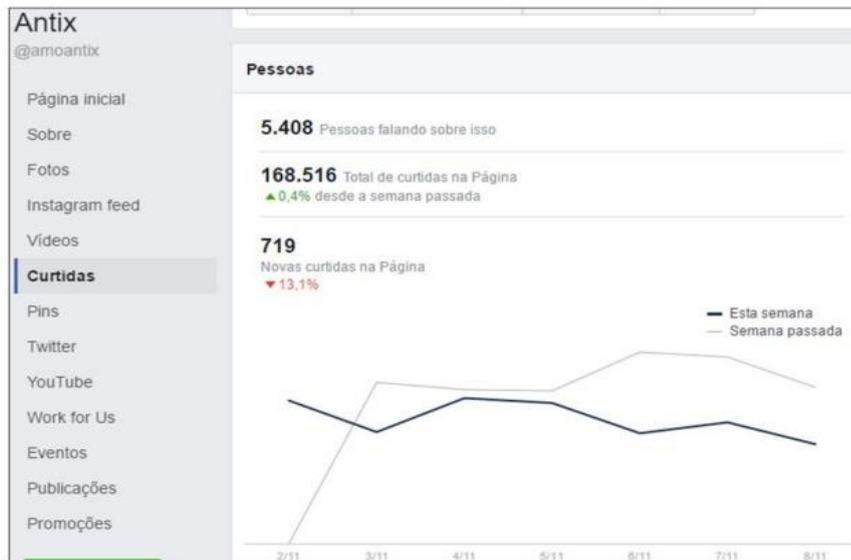
Nas figuras 1, 2 e 3 é possível observar mais claramente, os níveis de interações dos usuários com as publicações das lojas.

Figura 1: Nível de interação - Socute



Fonte: FanpageSocute (2016)

Figura 2: Nível de interação - Antix



Fonte: FanpageAntix (2016)

Figura 3: Nivel de Interação - Cuplover



Fonte: FanpageCuplover (2016)

Com isso, pode-se considerar como uma forte concorrente da Lis Boutique, a loja Cuplover pelos seus altos níveis de interações dos usuários, e em segundo lugar a Antix pelo maior número de curtidas em sua página, pois mesmo que nem todos que os usuários que curtem a página possuam um interesse direto com a marca, o fato de Curtir a Fanpage é um grande reforço para sua divulgação.

2.2.1.1 Análise do concorrente

Tendo como base a Cuplover como a única concorrente forte e direta da Lis Boutique, foi feita uma terceira análise, agora no próprio site da Loja, para verificar seu posicionamento e carteira de produtos. Foi possível identificar conforme tabela 7 as seguintes diferenças entre as lojas:

Tabela 7: Características dos produtos – Lis Boutique e Cuplover

| | Foco | Produtos | Preço |
|-------------|---|---|-------------------------|
| CupLover | Lúdico, com uma leve inspiração romântica | 27 modelos entre saias, camisas e vestidos, sendo que 09 modelos estão esgotados. | R\$ 156,00 - R\$ 324,00 |
| LisBoutique | Romantismo | Oferecerá 18 modelos entre saias, camisas e vestidos + variação de cores e estampas | R\$ 90,00 - R\$ 360,00 |

Fonte: Autores (2016)

Frente a essas características analisadas, serão seguidas as estratégias abaixo:

- O foco da Lis será sua principal estratégia para reação perante sua concorrente, tendo em vista, ter seu foco direto no conceito romântico, além de oferecer para sua cliente a exclusividade de suas peças que poderão ser personalizadas.
- Outra estratégia será sua carteira de produtos, que além de oferecer maiores opções, serão constantemente repostos em sua loja on-line para que a cliente não se depare com um produto de seu interesse que esteja esgotado. Como os preços de ambas são muito próximos, a cliente não irá considerar uma substituição do produto da Lis pelo fator preço.
- Por fim, a Lis atuará com sua equipe divulgação, em sua FanPage para superar os níveis de engajamento da Cuplover em médio prazo. Para isso serão utilizadas as diversas ferramentas que o Facebook oferece, que poderão auxiliar a mensuração, acompanhamento, análises e criação de novas estratégias, para aumentar o alcance da página e os níveis de engajamento dos usuários e futuras clientes.

2.2.2 Poder de barganha dos clientes

Em geral no mercado de vestuário feminino, as clientes possuem alto poder de barganha, considerando que existem diversas opções de produtos substitutos, tornando as empresas mais vulneráveis ao poder dos clientes sobre os preços de seus produtos pressionando-os para baixo.

No caso da Lis Boutique, o poder de barganha dos clientes é moderado, pois mesmo que os produtos substitutos possam atender tanto as funções básicas de uma roupa quanto as funções ligadas a status, a Lis é uma empresa com nicho específico de moda romântica pouco encontrada no mercado, e que ainda oferece à cliente a opção de produtos customizados que faz com que a cliente opte em abrir mão de um produto mais barato, para se obter uma peça exclusiva que se adeque a sua personalidade.

2.2.3 Poder de barganha dos fornecedores

Existem diversos fornecedores de tecidos e aviamentos no mercado que poderia caracterizar a eles um baixo poder de barganha perante a Lis. Porém alguns dos produtos que são utilizados em confecção de roupas são muito específicos e vão de acordo com a necessidade de cada confecção. No caso da Lis Boutique, tecidos como a renda que se caracteriza principalmente pelos seus desenhos - muitas vezes únicos - podem fazer com que a Lis se torne refém do preço praticado pelo seu fornecedor, ou ainda tecidos de seda e crepe, que não são encontrados em qualquer mercado de fornecedores de tecidos, ao contrário do algodão ou tricoline por exemplo, que também serão utilizados na confecção das peças da Lis. Com isso pode-se dizer que o poder de barganha dos fornecedores torna-se moderado, pois apesar do vasto número de fornecedores no mercado, existem alguns específicos que fornecem produtos que não são facilmente substituídos.

2.2.4 Ameaça de novos entrantes

Como o negócio em questão está inserido basicamente em um mercado de vestuário feminino, a ameaça de novos entrantes é alta, pois existe uma grande facilidade de entrada/saída nesse tipo de mercado, tendo em vista que as barreiras

de entrada/saída são muito baixas e a possibilidade de "copiar" facilmente modelos de peças produzidos pela concorrente também é muito alta. No entanto, a Lis Boutique poderá dificultar a entrada de novos concorrentes diretos, utilizando estratégias de inovação contínua de suas peças e estratégias para fidelizar sua cliente, de forma que a cliente Lis prefira manter sua lealdade à marca ao invés de “arriscar” a compra de um produto similar em uma nova concorrente que não atenda a sua necessidade da mesma forma.

2.2.5 Ameaça de produtos substitutos

Todo o mercado de roupas femininas acaba se tornando um possível substituto pelo fato de atenderem as mesmas necessidades básicas de vestimenta. Produtos como roupas, também podem facilmente ser copiados por outras lojas conforme explicado acima e além de tudo, esse mercado é muito vasto. Portanto pode-se considerar que a ameaça de substituição pelos produtos da Lis Boutique é alta.

A Lis Boutique pretende superar seus substitutos primeiro com a estratégia principal de seus produtos, que é a diferenciação de suas peças focadas em um nicho muito específico de roupas românticas e a opção de personalização de sua peça. Outra estratégia será a facilidade da forma de pagamento em sua loja, pois casos em que a consumidora esteja em dúvidas de adquirir um produto concorrente pelo da Lis considerando o fator preço, ela poderá fazer sua compra utilizando seu cartão de forma parcelada.

E por fim, uma terceira estratégia aplicada, será a constante inovação de suas peças, oferecendo as clientes novidades em seus produtos, mantendo sempre sua essência de romantismo.

2.3 DELIMITAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

2.3.1 Determinação da vantagem competitiva

A partir da tabela 8, fica evidente que as atividades primárias estão diretamente relacionadas com a criação física, a venda, a manutenção e o suporte do produto ou serviço.

Tabela 8: Cadeia genérica de valor

| Lis Boutique | | | | | |
|---|--|-------------------------------|---|---------------------------|---------|
| Atividades de Apoio | Infraestrutura | | | | Margens |
| | Administração, financeiro, contabilidade | | | | |
| | Gestão de Recursos Humanos | | | | |
| | Contratação, treinamento, sistema de remuneração | | | | |
| | Desenvolvimento Tecnológico | | | | |
| Produto, processo, pesquisa e desenvolvimento | | | | | |
| Aquisição / Compras | | | | | |
| Matéria-prima, equipamentos, serviços, negociação | | | | | |
| Logística de Entrada | Operações | Logística de Saída | Marketing e Vendas | Serviços Pós-venda | |
| Recebimento, armazenamento de matéria-prima, inventário | Modelagem, corte, costura, finalização, customização | Embalagem, entrega do produto | Imagem da organização, identidade dos produtos, promoções | | |
| Atividades Primárias | | | | | |

Fonte: Autores (2016)

Essas atividades podem ser descritas da seguinte forma:

- Logística de entrada: relacionada aos processos de recebimento, controle de inventário, controle de transporte. As relações que são mantidas com os fornecedores são essenciais para a geração de valor.
- Operações: relacionada aos equipamentos, processos, manutenção de equipamentos, testes para novos produtos entre outras atividades que geram valor transformando inputs em outputs (produto final) para serem vendidos aos clientes.
- Logística de saída: relacionada à entrega do produto ao cliente, incluindo armazenamento e distribuição, onde o último será externo à organização, através de empresas especializadas nesse serviço (Correios).
- Marketing e vendas: relacionado aos processos que a organização utilizará para convencer os clientes a comprarem os produtos. As fontes de geração de valor são os benefícios (personalização, exclusividade, promoções, etc.) oferecidos e o

modo (site, redes sociais, parcerias com outros estabelecimentos, etc) como são transmitidos.

- **Serviços:** relacionado aos serviços que mantem e aumentam o valor dos produtos após a compra, incluindo apoio ao cliente em solução de possíveis dúvidas, reparação de problemas nos produtos, pesquisa de satisfação, entre outros.

As atividades de apoio que auxiliam as atividades primarias e serão descritas a seguir:

- **Infraestrutura:** relacionada aos sistemas de apoio que a organização necessita para manter as operações diárias. Aqui são destacados a gestão geral, administrativa, financeiro, contabilidade, qualidade, são áreas que movem e sugerem as diretrizes para as atividades primárias serem desempenhadas corretamente.

- **Gestão de recursos humanos:** relacionada às atividades associadas ao recrutamento, desenvolvimento, retenção e compensação de colaboradores e gestores. As pessoas são uma significativa fonte de valor, fazendo uso de boas práticas de RH à organização irá criar grandes vantagens como a retenção do capital humano, satisfação do capital humano que contribuem para ser possível atingir os objetivos estabelecidos.

- **Desenvolvimento tecnológico:** relacionada ao desenvolvimento tecnológico para apoiar as atividades da cadeia de valor, como pesquisa e desenvolvimento (P&D), automação de processos, redução de custos, melhoria continua, etc.

- **Aquisição / compras:** relacionada aos processos que a empresa utiliza para adquirir todos os recursos necessários para operar: aquisição de matérias-primas, serviços, equipamentos, tecnologia. É de grande importância e agrega valor à negociação com fornecedores, prazos de entrega e pagamento bem como a busca por novos fornecedores e parceiros.

A Lis Boutique acredita que estabelecer um diferencial competitivo no e-commerce atualmente é algo tão importante que se torna uma questão de sobrevivência. A organização tem o objetivo de fazer com que o cliente alvo conheça e seja convencido através de seus diferenciais a efetivar a compra na Lis Boutique ao invés de fazer a compra em um possível concorrente. A Lis Boutique é considerada um e-commerce de nicho, pois deixa o romantismo dos clientes aflorar

no conceito da marca e trabalha para que cada vez mais clientes tornem-se fieis compradores. Enquanto as maiores lojas virtuais vendem produtos de diversas categorias para atender aos mais diversos públicos a Lis Boutique preocupa-se em oferecer produtos exclusivos e personalizados, o que diferencia a organização dos grandes players.

Conforme a cadeia de valor, as atividades primárias como marketing e operações são consideradas o diferencial da Lis Boutique, pois utilizam ferramentas como a personalização, modelagem, exclusividade e promoções para conquistar e convencer os clientes, podendo estilizar as peças agregando rendas, botões, laços e outros adereços de acordo com a sua inspiração e preferência.

As ferramentas são transmitidas aos clientes por meio do site e parcerias com outros estabelecimentos, tais como salão de cabeleireiro e esmaltarias.

2.3.2 Mapa estratégico

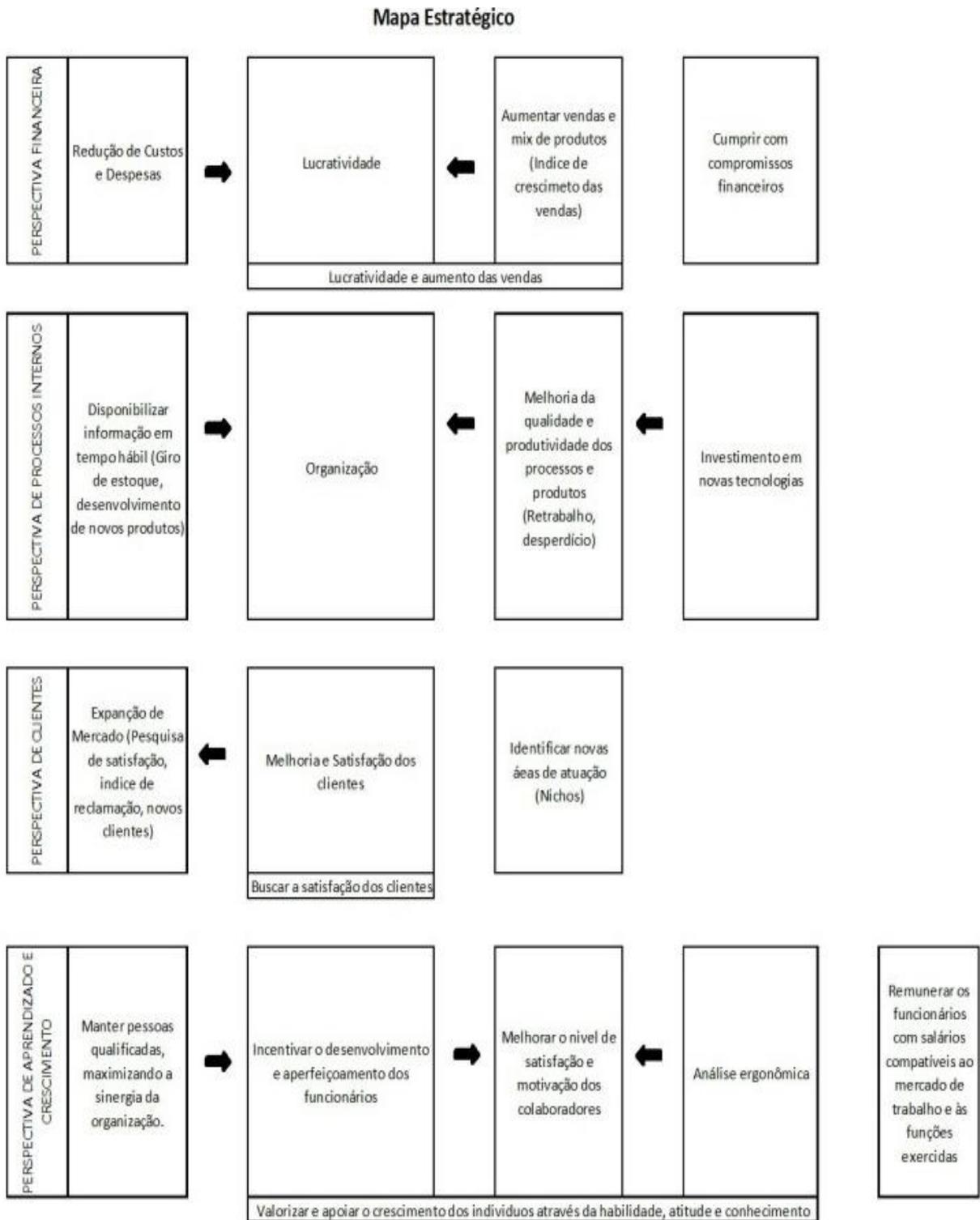
A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus sócios, clientes e cidadãos. O *Balanced Scorecard* oferece exatamente esse modelo para a descrição de estratégias que criam valor.

A Lis Boutique traçará uma estratégia que consiste em ser diferente, em escolher um conjunto de critérios para oferecer uma combinação única de valor ao produto/serviço da organização, colocando a organização numa posição diferenciada e estratégica, que consiste em identificar as possibilidades e definir qual caminho seguir, administrando, assim, a relação com o futuro.

O *Balanced Scorecard* – BSC é uma ferramenta de gestão e planejamento voltada para a estratégia, é um modelo que tem como base a visão, missão e valores da empresa, que foram descritos no sumário executivo. Kaplan e Norton (2004), os criadores do BSC, focam em um sistema de gestão estratégica que mede o desempenho através de variáveis interdependentes que afetam as organizações, é um sistema de gestão estratégica, que proporciona às organizações uma forma de mensurar seu desempenho equilibrando fatores financeiros e não financeiros, auxiliando a organização a traduzir a estratégia em ação.

O mapa estratégico, representado na figura 4, tem como objetivo fornecer uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes de estratégia estabelecidos pela Lis Boutique.

Figura 4: Mapa Estratégico



Fonte: Autores (2016)

O mapa estratégico da Lis Boutique, demonstra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor:

- A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em

termos financeiros tradicionais.

- A perspectiva dos processos internos identifica os processos críticos que exerçam o maior impacto sobre a estratégia, para alcançar os resultados esperados, nessa perspectiva a organização manterá o foco em reduzir retrabalho e desperdícios aumentando a geração de valor durante as etapas de confecção dos produtos e conseqüentemente aumentando a lucratividade.

- A perspectiva de clientes define a proposição de valor para clientes-alvo, os clientes valorizam aspectos como qualidade, personalização, customização e entrega pontual, as habilidades, os sistemas e os processos que produzem e fornecem os produtos e o serviço esperado pelo cliente são considerados agregadores de valor.

- A perspectiva de aprendizado e crescimento define os objetivos, identificam o capital humano, capital da informação (sistemas) e que tipo de clima, são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor.

- A perspectiva da responsabilidade social descreve as intenções da organização em relação a projetos sociais, impacto ambiental, bem como seus valores e intenções para com os colaboradores.

As perspectivas descritas anteriormente, serão monitoradas e avaliadas através de indicadores de desempenho (KPI – Key Performance Indicator), através dessa ferramenta os gestores poderão monitorar o desempenho da organização e fazer as modificações necessárias para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. Os indicadores permitem acompanhar a evolução das operações e manter o foco para atingir as metas que conduzem a organização aos resultados estabelecidos pela estratégia. Mensalmente serão feitas reuniões de acompanhamento, onde o gestor responsável por cada área apresentará os resultados obtidos, sejam esses positivos ou negativos. O objetivo das reuniões mensais será analisar os resultados e traçar quais planos de ação devem ser colocados em prática para que o resultado do próximo mês seja melhor em relação ao anterior. Dessa maneira todos os gestores ficam cientes do andamento e progresso de todas as áreas da organização.

Para mensurar e monitorar o desempenho das perspectivas serão utilizados os seguintes indicadores de desempenho:

- Perspectiva financeira: rentabilidade, crescimento da receita, investimento.

Esses indicadores serão medidos através do comparativo entre os meses anteriores para verificar quais estão sendo as porcentagens de crescimento mês a mês para que depois de ter um histórico no primeiro ano de funcionamento da organização, seja definida uma meta de aumento de faturamento mensal. A Lis Boutique estima usar 1% do lucro para investimento na organização.

- Perspectiva dos processos internos: produtividade, redução de desperdícios, desenvolvimento de novos fornecedores. A organização estabelecerá como meta manter 85% de produtividade em relação a programação de itens a serem produzidos no mês. A meta para desperdícios será de no máximo 5 % em todas as operações, será acompanhado e monitorado através da relação da quantidade de tecidos pela quantidade descartada durante os processos por falhas e erros. A cada mês o departamento de compras terá como meta apresentar três novos fornecedores que apresentem redução de custos, esses fornecedores podem ser tanto de matéria-prima como de serviços que agreguem valor e proporcionem reduções significativas.

- Perspectiva de clientes: valor do ticket médio, frequência de compra, satisfação. Após criar um histórico de ticket médio, a empresa estabelecerá uma meta para esse indicador, para que a meta seja alcançada serão feitas sugestões de compras para o cliente, como por exemplo, ao selecionar uma saia o site de compra sugere uma camisa, para que assim seja despertado no cliente o desejo de comprar mais peças, com essa ferramenta existe uma possibilidade maior dos clientes comprarem mais peças do que tinham a intenção inicialmente. Será feito acompanhamento da frequência de compra de cada cliente, com isso a organização poderá enviar e-mails apresentando produtos de acordo com as compras de cada cliente que despertem o interesse de efetivar uma nova compra. Nesse item é importante que a organização tenha informações sobre seus clientes e suas preferências e necessidades não atendidas, para que possa continuar satisfazendo as necessidades do cliente Lis, as pesquisas serão feitas através de e-mail, ou ao finalizar a compra, para que a organização tenha conhecimento dos pontos que precisam ser melhorados para conseguir manter a fidelidade dos clientes, bem como conquistar novos clientes.

- Perspectiva de aprendizado e crescimento: qualificação dos colaboradores. Conforme descrito no item 5.2.4, existe um cronograma de treinamentos que deve

ser respeitado e realizado para que a qualificação dos colaboradores seja garantida. A meta nesse caso é atender em 90% o cronograma de treinamento determinado para o ano, caso haja necessidade de alteração os treinamentos devem ser remanejados em um prazo máximo de 30 dias, a Lis Boutique valoriza a capacitação do capital humano para que os colaboradores tenham condições de contribuir com o atingimento de todas as outras metas estabelecidas pela organização.

- Perspectiva de responsabilidade social: Comunicação com colaboradores, desperdícios, participação em projetos sociais. A comunicação com os colaboradores será monitorada através de um questionário distribuído mensalmente, onde a meta será de 4 “satisfeito” (a avaliação tem escala de 1 a 5, sendo 1 “insatisfeito” e 5 “muito satisfeito”), assim será possível avaliar a qualidade e tempo que as informações são disponibilizadas para os colaboradores. Os desperdícios serão monitorados conforme descrito na perspectiva de processos internos.

A Lis Boutique terá como meta ajudar duas instituições, uma que preste ajuda para crianças e uma que preste ajuda para idosos. No caso das crianças a organização utilizará uma parte dos desperdícios de retalhos ou sobra de tecidos para confeccionar roupas e doar para a instituição. No caso dos idosos a outra parte dos retalhos ou sobra de tecidos serão doados a instituição para que os idosos possam confeccionar cobertores, mantas para sofás ou artesanatos, que poderão ser direcionados para uso próprio ou para venda, onde o valor arrecada será utilizado em benefício da instituição para trazer melhorias para os moradores.

2.4 ANÁLISE E DIAGNOSTICO DA VIABILIDADE ESTRATÉGICA

A Lis Boutique é uma oportunidade de negócio que representa algo diferente, uma necessidade não atendida, que tem condição de agregar valor ao consumidor. As pessoas compram para satisfazer as suas necessidades, desde as mais básicas até necessidades de status, que conferem poder e valor social.

O e-commerce de vestuário e complementos está em crescimento nos últimos anos. Enquanto os novos entrantes têm se focado na revenda de peças, a Lis Boutique estará focada na confecção de peças diferenciadas e com a possibilidade de o cliente personalizar a peça escolhida e transformá-la em um produto exclusivo.

Atuando em um nicho e criando possibilidades de conhecer melhor o cliente alvo da Lis Boutique, a marca será mais facilmente posicionada no mercado. Dessa forma a atuação com ações de marketing e de comunicação serão facilitadas e barateadas. Focada nesse nicho, as necessidades da loja virtual serão mais claras e precisas consequentemente contendo apenas o que é importante para atingir o cliente alvo bem como o reconhecimento da marca e valores de faturamento previamente estabelecidos.

A estratégia de marketing digital será focada precisamente no cliente alvo, reduzindo custos que seriam maiores caso a intenção fosse atingir diversos perfis diferentes. A organização acredita que terá uma concorrência menor do que uma grande loja virtual, o que facilita a fidelização do cliente pela identificação com a loja e com os produtos vendidos ser maior, facilitando assim a criação de um relacionamento próximo e duradouro.

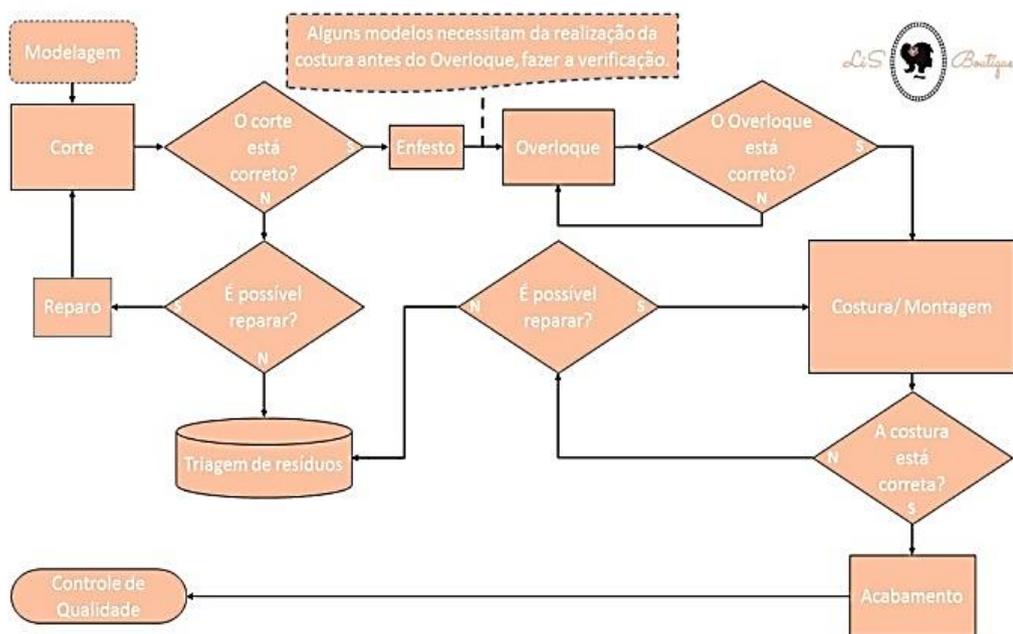
VIABILIDADE OPERACIONAL

3.1 PLANO OPERACIONAL

3.1.1 Fluxograma dos processos operacionais

De modo a verificar a viabilidade operacional, um fluxograma pode ajudar nas tomadas de decisão iniciais, na instalação e na adequação do layout, de modo a atender as necessidades operacionais de maneira lógica. Abaixo será demonstrado na figura 5 o processo de produção.

Figura 5: Fluxograma do processo produtivo



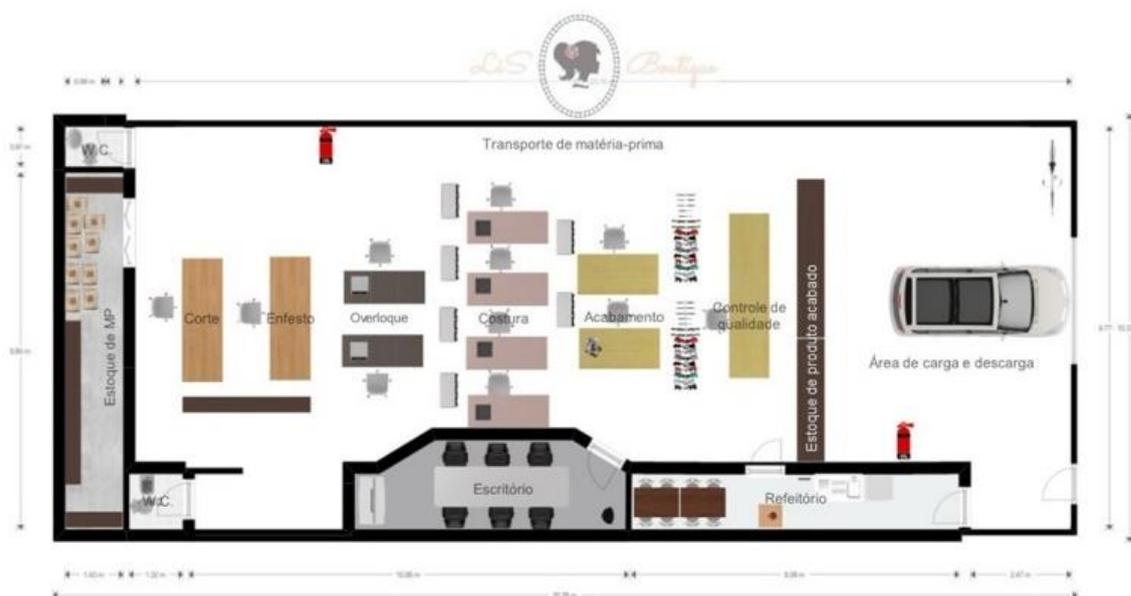
Fonte: Autores (2016)

3.1.2 Layout ou arranjo físico

O layout da empresa já está de acordo com a sequência lógica produtiva de modo a agilizar e otimizar o espaço e todas as suas operações. O corredor de cima na planta será utilizado para o deslocamento de matérias primas e entregas das mesmas até o fundo da planta que será o estoque de materiais. Em frente ao estoque ficarão as áreas de corte e suas respectivas sequência produtivas como enfesto, Overloque, costura e acabamento.

A empresa terá área de refeitório que comporta todos os funcionários, para maior conforto dos mesmos, além de uma área para os gestores da empresa de fácil acesso aos funcionários para que os mesmos consigam ter uma boa comunicação com todos os gestores e consigam se sentir importantes na empresa. Será demonstrado na figura 6 o layout com o maquinário já alocado e áreas e setores definidos da empresa Lis Boutique.

Figura 6: Layout Lis Boutique



Fonte: Autores (2016)

3.1.3 Projeção da capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

Após estudo de todo o maquinário e ferramentas que serão utilizadas na confecção dos produtos da empresa Lis Boutique, foi estipulado que a capacidade máxima de produtos mensal, sem customização, será em torno de 1500 peças, caso a demanda seja inteiramente de produtos customizados, não ultrapassaria as 800 peças devido às complexidades existentes em uma demanda baseada em customização de todas as peças. Quando a empresa atingir a quantidade de 700 peças customizadas vendidas, está estipulado um planejamento para que no mês já reestruture seu quadro de funcionários e maquinário para que se atenda a demanda requerida. O estimado em uma produção mista será de 1100 peças fabricadas por mês. Segundo as previsões que serão embasadas em uma produção mista, ao se atingir as 1000 peças vendidas serão incorporadas a produção mais

uma máquina overloque e máquina de costura, elevando sua produtividade. Já nos aspectos de serviços, não irá possuir limitação, pois o sistema principal utilizado para as vendas será o e-commerce, a produção será um gargalo possível, porém o site não irá possuir restrições, quanto aos limites de SAC e atendimento aos clientes, devido às boas condições de atendimento e qualidade de produção.

A área comercial por ser em sua maioria pelo e-commerce, não terá limitações específicas.

3.1.4 Plano de estocagem de materiais da organização

O plano de estocagem da empresa será de utilizar um sistema de estocagem de matéria prima elevado, porém de modo lógico e com uma estratégia baseada em futuras demandas, pois de tal modo irá efetivamente barganhar o valor da compra dos materiais, além de se trabalhar com uma demanda altamente puxada. O estoque possuirá um sistema de margem de segurança de vinte por cento de cada tipo de material individualmente. Evitando assim a possibilidade de falta dos mesmos e com grande oportunidade de barganha destes, as quantidades específicas de cada tipo de linha e demais componentes utilizados na confecção ainda deverão ser estudados conforme a própria demanda e peças padrão que a empresa irá confeccionar.

Antes do processo produtivo de corte dos tecidos ficará a área de estoque dos materiais, os mesmos serão estocados por tipo de produto e serão codificados para que fiquem em locais específicos e de maneira organizada, os materiais serão separados conforme o tipo deles, tecido com tecido, botão com botão e assim por diante, o código será padronizado de maneira lógica para que haja fácil acesso a qualquer um da empresa, tendo assim melhor organização e fácil tempo de resposta quanto a algum problema no fornecimento do material ou com itens que possivelmente podem estar atrasados no processo produtivo. Foi considerado que um estoque bem posicionado irá reduzir os custos, além de poder ter um controle real do número de produtos disponíveis nos mesmos.

A empresa possuirá um estoque de produtos acabados voltadas para as vendas através do e-commerce. Serão estipuladas as quantias dos mesmos através das demandas mensais, conforme o aumento nas vendas o estoque tenderá a aumentar.

3.1.5 Plano logístico e de distribuição do produto ou serviço

A empresa será alocada na região de São Bernardo do Campo na Rua Líbero Badaró, número 356, local escolhido estrategicamente devido ao baixo custo de alocação e com boa localização logística. A empresa utilizará do sistema dos Correios para efetuar suas entregas. Foi considerado a melhor relação custo e benefício, além da entrega ser feita de maneira rápida e com baixo custo, fora que a empresa não precisaria efetivamente se responsabilizar na operação de entrega, conseguindo assim focar na administração da confecção e nos pedidos efetuados pelos clientes. A empresa ficará a uma distância de 850 metros dos Correios que de moto levará no máximo dois minutos, mostrando completa viabilidade para localização da Lis Boutique.

3.1.6 Delimitação dos Indicadores Chave de Performance ou KPI's

Baseado nos KPI's relacionados no BSC que condizem na parte dos processos internos, serão estipulados como metas, a disponibilização de informação em tempo hábil, serão distribuídos mensalmente um questionário para os funcionários a fim de verificar quanto tempo se leva para requerer alguma informação específica de um produto ou processo fora dos padrões ou informações relevantes a produção. A meta do questionário será de nota 4 "satisfeito" (a avaliação será em uma escala de nota 1 a 5, sendo 1 "insatisfeito" e nota 5 "muito satisfeito"). Com isso avaliaremos se os funcionários demoram muito para conseguirem obter informações pertinentes e se estão satisfeitos com tal situação.

Outro ponderador de extrema relevância será a redução para no máximo 5 % de desperdício em todas as operações, a análise será feita através da relação quantidade de tecido utilizado no mês pela quantia que será descartada por falhas no processo ou pelas áreas de corte.

A meta da empresa para investimento em novas tecnologias será o de realizar uma conta investimento onde a meta será de investir 1% do lucro total ao ano em investimentos futuros, o valor não precisa ser elevado devido à empresa ser nova e já possuir equipamentos de última geração

3.1.7 Política de controle de qualidade

A política de qualidade da empresa, cujo conteúdo será exposto abertamente aos clientes será:

“Nós da Lis Boutique, temos como política atender às necessidades de nossos clientes, buscando sempre sua satisfação por completo, através da melhoria contínua de nossos processos de confecção e desenvolvimento de novos modelos, visando o crescimento contínuo de nossa empresa e do relacionamento com nossos clientes. Para que os objetivos sejam mantidos, contamos com nossa experiente e confiável equipe, que está sempre em contínuo treinamento e capacitação para aumentar a expertise de nossa produção como um todo. Construindo assim uma marca sólida e com alto grau de excelência na visão do mercado”.

Reforçamos que a empresa sempre visa pela excelência e eficácia em todos os procedimentos de confecção e desenvolvimento de novos modelos, utilizando as melhores matérias primas do mercado e os melhores maquinários e equipamentos a disposição do segmento. Possuímos um controle de qualidade com normas nos padrões requeridos pelos sistemas de qualidade e gerenciamento sempre em dia, pois garantimos a qualidade de nossa empresa como um todo. ”

Para garantir que a qualidade da empresa estará sempre de acordo com o padrão exigido pelos clientes, serão feitos treinamentos constantes nos setores de acabamento e de qualidade para que os mesmos se mantenham atualizados e motivados por sentirem-se parte importante dentro da empresa. Periodicamente os funcionários receberão treinamentos de suas devidas funções, além de uma cultura baseadas no Kaizen, cujos critérios de qualidade são de extrema importância para a empresa, serão implantados conceitos como 5's e o sistema Toyota de produção (7 desperdícios). Otimizando assim o processo como um todo, sempre voltados para a qualidade e redução de custos com desperdícios, fazendo com que sejam investidos os valores em próprio treinamento e motivação dos funcionários. A empresa ainda, para aumentar sua visibilidade em questões de qualidade e gestão, contará com um sistema próprio similar ao de uma empresa aprovada pelo ISO 9.001, porém pelo custo elevado do mesmo a empresa não terá a obtenção do certificado.

3.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE OPERACIONAL

Segundo dados utilizados para análise e com base nos conceitos de Krajewski, Ritzman e Malhotra (2008), foi confirmado em primeira instância a viabilidade do negócio considerando que já foi identificado um local oportuno para a instalação do processo produtivo, onde é possível um fácil acesso a rede Correios de distribuição, facilitando o sistema logístico da Lis.

Outro ponto identificado e analisado foram os materiais e as formas de produção, onde o modelo de produção será facilmente instalado, com poucos funcionários e um processo simplificado e disposto em linha, que facilitará a logística interna de produtos acabados e eliminará a necessidade de muito estoque para os mesmos com diminuição da probabilidade de danos.

O maquinário necessário já foi identificado e analisado conforme o trabalho, concluindo que o mesmo será capaz de atender a uma demanda média de até 1100 peças mensais, suportando em onze vezes a expectativa de demanda do primeiro mês.

Foram elaborados KPI's que melhor se adequam ao processo produtivo, onde o portfólio de produtos já foi definido e sua produção foi estabelecida com pouca complexidade, os dados de produção, custo e margem de retorno são passíveis de cálculo e apresentam grande viabilidade inicial no projeto, que apresenta um custo razoável em vista do retorno. Dados mais completos serão demonstrados no capítulo relacionado a viabilidade financeira. Será instaurado também na Lis uma política de qualidade baseada na visão japonesa do Kaizen, que elevará a qualidade do produto e permitirá simultaneamente uma redução nos custos do processo.

VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

Para realizar um bom plano de negócios, a análise de viabilidade mercadológica é de suma importância para a empresa. Serão apresentadas abaixo, algumas etapas que são essenciais para identificação e formulação de estratégias para que o negócio consiga se desenvolver e se manter no mercado.

4.1 PLANO DE MARKETING – 4P’S

Para se obter uma visão mais abrangente sobre o mercado, serão utilizados “Os novos P’s da moderna administração de marketing” com base nos conceitos dos autores Kotler e Keller (2012).

4.1.1 Pessoas – Marketing interno

Há um grande interesse das empresas em desenvolver ações para o desenvolvimento e valorização do colaborador, que é um dos principais responsáveis pelo marketing interno da organização. É o comportamento das pessoas que trabalham na organização que poderá criar um impacto positivo frente ao consumidor com um bom nível de atendimento de qualidade.

Pensando nisso, com o intuito de motivar os colaboradores, a Lis Boutique, irá envolvê-los no negócio de forma que todos sintam que são diretamente responsáveis nos processos de desenvolvimento e mudanças da empresa. O colaborador será estimulado a apresentar suas ideias e participar ativamente do desenvolvimento dos produtos e processos, para que se sintam valorizados e possam refletir sua motivação em seus resultados dentro e fora da empresa, nos produtos e principalmente no atendimento ao cliente.

Para tanto, serão necessários treinamentos rápidos e ou sistemáticos para o desenvolvimento da capacidade de cada colaborador. Programas de desenvolvimento em equipes também estarão presentes, ativando o potencial dos colaboradores, fazendo com que se sintam importantes no processo e ainda, criem uma relação mais estreita uns com os outros, criando respeito e ajudando-os a identificar em cada um, sua capacidade criativa, que são essenciais para agregar valor ao negócio. Esses treinamentos serão ressaltados no próximo capítulo de viabilidade de capital humano.

4.1.2 Pessoas – Marketing externo

Hoje, mais do que nunca, os clientes querem ser tratados com exclusividade, e buscam essa diferenciação principalmente no atendimento da empresa.

O bom relacionamento entre o cliente e a empresa é fundamental. Os clientes devem ser reconhecidos e vistos como pessoas não apenas como simples clientes.

A Lis Boutique irá dispor de colaboradores devidamente treinados para se comunicarem com os clientes, ouvir suas necessidades e atendê-las adequadamente, para que cada um se sinta exclusivo, um dos pilares da empresa.

Para que isso seja possível, além dos treinamentos, a Lis terá uma equipe preparada para atendimentos em vários canais de comunicação, como Redes sociais, SAC, *Help Desk*, E-mail e *WhatsApp* da Loja. O contato on-line permitirá ao cliente obter informações sobre suas compras on-line, sobre a loja, o produto, coleções e eventos de divulgação. Já o contato via telefone, será para questões mais rápidas como suporte no momento da compra. Toda a equipe estará disposta para que o cliente seja sempre ouvido e possa dar suas opiniões e sugestões, pois o diálogo e atenção pessoal é uma das melhores maneiras de fidelizar o cliente, fortalecer o relacionamento e mantê-lo satisfeito.

4.1.3 Processos

A Lis irá trabalhar intensamente na padronização e disseminação dos processos a todos os colaboradores, a fim de evitar conflitos internos por falta de informação e ainda, que possíveis falhas de comunicação sejam repassadas para o cliente. O fluxo de atividades da parte comercial será cautelosamente elaborado para que o cliente possa realizar suas compras de forma simples e agradável.

4.1.4 Programas

Os programas que irão refletir as atividades da empresa serão apresentados a seguir.

4.1.4.1 Distribuição - dados do mercado de e-commerce

A Lis oferecerá seus produtos por meio do mercado e-commerce com

atendimento para todo Brasil. O mercado de e-commerce no Brasil possui inúmeros segmentos, mas o de maior destaque é o de moda; os consumidores têm mudado a visão de ter que visitar a loja física para comprar roupas e acessórios. A comodidade de escolher uma roupa sentada na sua casa e sem filas atrai um grande público que por sua vez se destaca pela participação ativa das mulheres nas compras online. Indo em contramão a situação econômica atual, o mercado de e-commerce prevê uma ampliação de 20% e faturamento de até R\$ 43 bilhões, demonstrando um aumento comparado aos anos anteriores. Os dados fazem parte da pesquisa "Perfil do E-Commerce no Brasil", encomendada à empresa Big Data.

Os e-commerce vem se destacando de forma a mostrar que a compra online pode trazer tanta satisfação, qualidade e confiança quanto uma compra feita em uma loja física. O consumidor que compra no e-commerce quer buscar vantagens de não se locomover até a loja física, não ter que enfrentar filas, estacionamentos e sendo assim o mesmo busca de todas as formas fazer o melhor negócio na internet para que possa ter satisfação. Sendo assim o mercado mostra sua ascensão e crescimento constante e com as tecnologias avançadas a tendência de crescimento tem de se manter ou ultrapassar o esperado.

4.1.4.2 Perfil do cliente

Mais do que um modo de se vestir, o estilo pessoal é uma forma de se comunicar com o mundo. É por meio de seu estilo, que a pessoa se torna única e suas roupas acabam se tornando sua marca registrada. A cliente Lis busca diferenciação e exclusividade em um estilo de roupa que se destaca pela sua inspiração no universo romântico. A mulher com estilo romântico exalta graça, feminilidade e delicadeza, além de muita personalidade.

A Lis Boutique será a loja ideal para as mulheres que usam em sua grande maioria saias, vestidos e camisas com rendas, tons pastéis, estampas floridas e tecidos leves e delicados. Para a cliente Lis, além de exclusividade ela também sentirá a atratividade de poder escolher todo seu look em apenas uma loja, pois raramente é possível encontrar lojas focadas com o perfil Lis.

4.1.4.3 Produto

A Lis Boutique será uma loja virtual que oferecerá roupas com estilo romântico. A loja comercializará produtos feitos na própria confecção Lis. As peças terão design autêntico, cuidadosamente preparados para transparecer toda beleza e delicadeza da mulher romântica. O estilo romântico é caracterizado por peças marcadas por sua feminilidade, trabalhadas com rendas, babados, estampas delicadas, tecidos leves e muitas cores com tons pastéis. Além dos detalhes nas peças como golas "Peter Pan", tecidos plissados, saias e vestidos midi, peças com linhas e recortes arredondados e detalhes clássicos como perolas e laços.

A Lis irá oferecer dois tipos de serviços: produto em pronta entrega, onde a cliente poderá comprar sua peça pronta na loja virtual, bastando escolher por tamanho e/ou opção de cor/estampa (quando disponível) e também terá a possibilidade de customizar sua peça no botão "Meu look eu que faço". Nesta opção, a cliente terá uma paleta de cores, estampas, e detalhes para sua escolha, conforme figura 7 do site da loja, que irá convidar a cliente a usar de sua criatividade para customizar sua peça:

Figura 7: Website Lis



Fonte: Autores (2016)

Caso a cliente não encontre alguma opção desejada, ela também terá a possibilidade de encaminhar suas sugestões, que serão analisadas e respondidas em até 72 horas.

Antes da confirmação de pagamento, a página da loja informará para a cliente o prazo de entrega do produto, que devido a customização poderá levar cerca de 5 dias à mais para recebimento, comparado tempo de entrega da peça já produzida disponível na loja.

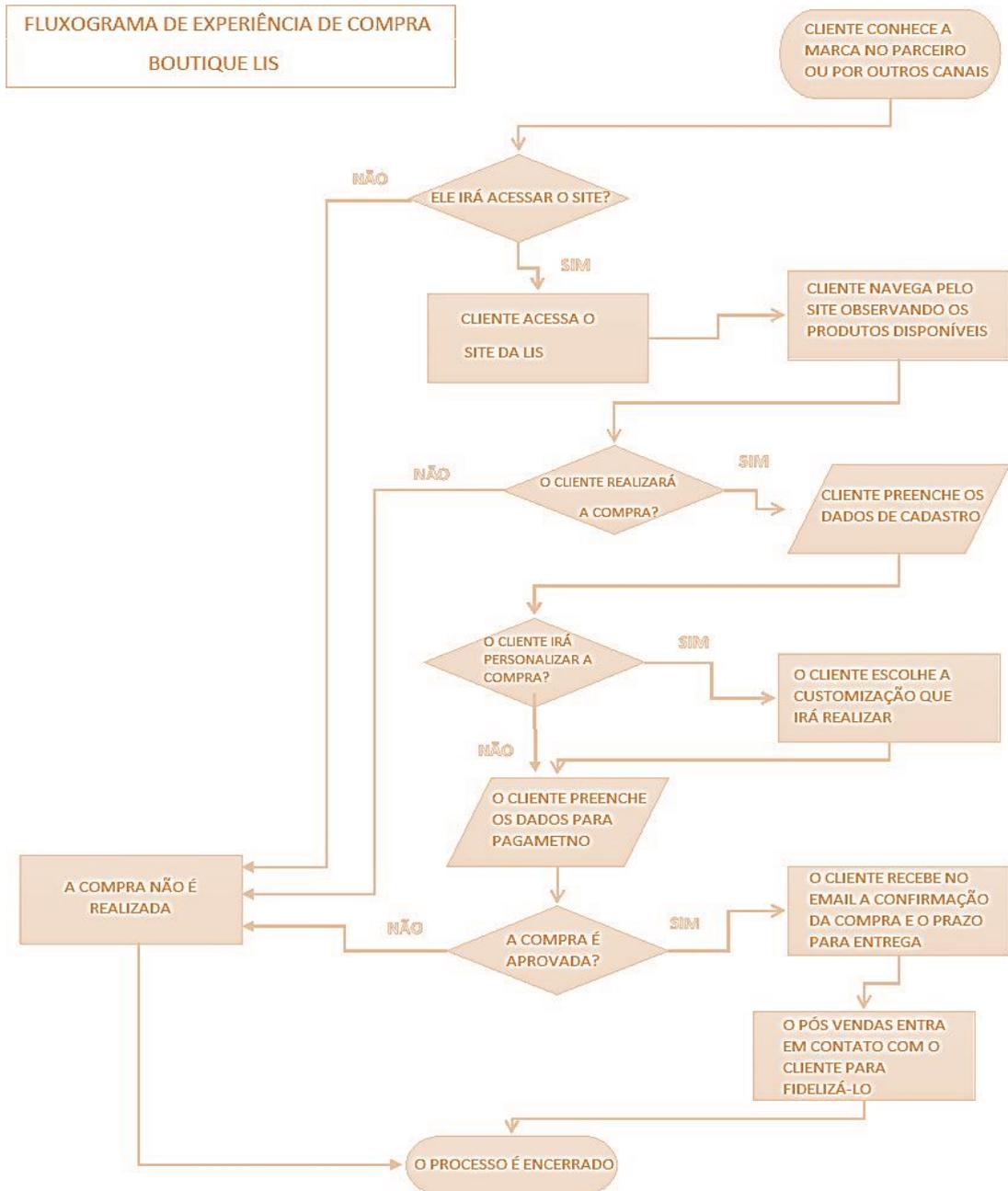
No fluxograma 1 foi esboçado a experiência do cliente durante a compra das peças da Lis Boutique. Toda compra será realizada diretamente pelo site da empresa. O processo inicia quando o cliente chega à página na web da organização através de algum canal de comunicação (parceiros, redes sociais, bloggers, entre outros).

O cliente irá navegar pelo site e visualizar as peças disponíveis, para iniciar a compra ele deve realizar um breve cadastro com suas informações pessoais. Além disso ele poderá optar em customizar a peça escolhida, com as personalizações pré-definidas. Após esse processo a compra é finalizada após a aprovação da compra pela administradora do cartão de crédito e o cliente recebe um e-mail com essa confirmação. O pós-venda irá entrar em contato com o cliente para saber a satisfação do cliente com o produto, prazo de entrega e atendimento.

4.1.4.4 Fluxograma de experiência de compra

No fluxograma 1 pode-se observar um fluxograma elaborado para representar a experiência de compra na Lis Boutique:

Fluxograma 1: Experiência de compra



Fonte: Autores (2016)

4.1.4.5 Preço

Será tomado como base para a aplicação de preços, a média de preços praticados pelos concorrentes do mercado de roupas femininas do público B+ e A acrescido do fator diferenciação, que será o foco da Lis Boutique.

A média de preços inseridos nos produtos serão demonstrados nas tabelas 9, 10 e 11:

Tabela 9: Preços dos modelos de camisas

| Peça | Modelo | Preço | Customização |
|-------------------|-----------|-------------------------|--------------|
| Camisa (por gola) | Chanel | R\$ 130,00 - R\$ 190,00 | + 20% |
| | Peter Pan | R\$ 130,00 - R\$ 190,00 | + 20% |
| | Holandesa | R\$ 130,00 - R\$ 190,00 | + 20% |
| | Vitoriana | R\$ 130,00 - R\$ 190,00 | + 20% |
| | Padre | R\$ 90,00 - R\$ 150,00 | + 20% |
| | Bebê | R\$ 90,00 - R\$ 150,00 | + 20% |
| | Italiana | R\$ 90,00 - R\$ 150,00 | + 20% |

Fonte: Autores (2016)

Tabela 10: Preços dos modelos de saias

| Peça | Modelo | Preço | Customização |
|------|----------|-------------------------|--------------|
| Saia | Prega | R\$ 190,00 - R\$ 240,00 | + 20% |
| | Plissada | R\$ 190,00 - R\$ 250,00 | + 20% |
| | Lápis | R\$ 180,00 - R\$ 220,00 | + 20% |
| | Godê | R\$ 190,00 - R\$ 220,00 | + 20% |
| | Lisa | R\$ 180,00 - R\$ 210,00 | + 20% |

Fonte: Autores (2016)

Tabela 11: Preços dos modelos de vestidos

| Peça | Modelo | Preço | Customização |
|---------|----------|-------------------------|--------------|
| Vestido | Balonê | R\$ 290,00 - R\$ 360,00 | + 20% |
| | Envelope | R\$ 210,00 - R\$ 290,00 | + 20% |
| | Império | R\$ 290,00 - R\$ 360,00 | + 20% |
| | Ladylike | R\$ 290,00 - R\$ 360,00 | + 20% |
| | Tubinho | R\$ 250,00 - R\$ 300,00 | + 20% |
| | Chemise | R\$ 210,00 - R\$ 290,00 | + 20% |

Fonte: Autores (2016)

Os pagamentos poderão ser realizados por meio de cartão via PagSeguro à vista com a facilidade de parcelamento em até 3 vezes sem juros ou até 6 vezes com juros de 2% ao mês. Será aceito também pagamento à vista via boleto. O frete será por conta da Lis Boutique.

Para melhor análise da relação de preços praticados pelo mercado, foi criada uma tabela 12 de preços comparativa entre alguns concorrentes, com base em tipos de peças para o vestuário:

Tabela 12: Análise de preços concorrentes

| | Antix | Cup lover | So Cute | Lis Boutique |
|---------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Camisa | R\$ 119,00 - 152,00 | R\$ 156,00 - R\$ 168,00 | R\$ 249,00 | R\$ 90,00 - R\$ 190,00 |
| Saia | R\$ 193,00 - R\$ 223,00 | R\$ 158,00 - R\$ 193,00 | R\$ 189,00 - R\$ 269,00 | R\$ 180,00 - R\$ 250,00 |
| Vestido | R\$ 264,00 - R\$ 444,00 | R\$ 218,00 - R\$ 324,00 | R\$ 210,00 - R\$ 459,00 | R\$ 210,00 - R\$ 360,00 |

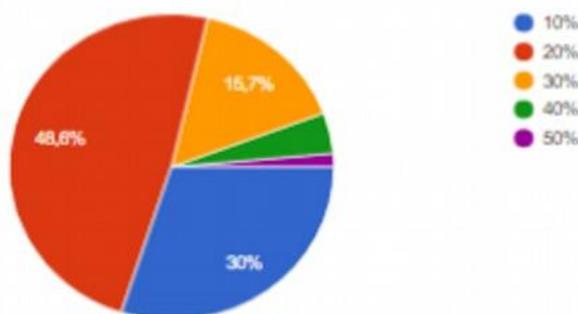
Fonte: Autores (2016)

Apesar dos preços aplicados serem em média maior do que alguns concorrentes, o foco da Lis não será em preço, mas sim em diferenciação.

Além da diferenciação do tipo de linha de produtos comparado às concorrentes existe ainda as opções de customização de diversas peças disponibilizadas na loja *on-line*, que terá um aumento de preço de 20% a mais no valor de venda padrão. Porcentagem essa, que de acordo com a pesquisa realizada, o consumidor estará disposto a pagar para obter uma peça exclusiva, conforme gráficos 8 e 9:

Gráfico 8: Acréscimo para personalização da peça

Quanto você considera um aumento razoável no preço de uma roupa personalizada com características que lhe interessem?
(70 respostas)

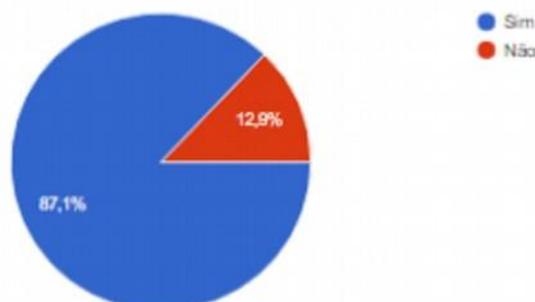


Fonte: Autores por meio de pesquisa de campo (2016)

Gráfico 9: Disposição do cliente pelo acréscimo na personalização da peça

Você estaria disposta a arcar com tal acréscimo para que a roupa tivesse uma particularidade que combinasse com você?

(70 respostas)



Fonte: Autores por meio de pesquisa de campo (2016)

A Lis também irá atuar densamente para que não falte opções de compra e principalmente peças em estoque para não ocorra escassez do produto como foi observado em análises das lojas apresentadas acima.

Com base nisso, pode-se observar que a Lis, irá se adequar as necessidades do cliente, fazendo jus ao seu foco de exclusividade.

4.1.4.6 Análise da matriz BCG

Como estratégia para alocação de investimentos no curto e médio prazo, a Lis Boutique, com base na análise da matriz BCG, irá concentrar principalmente seus esforços nos seus principais produtos, que são a saia, o vestido e camisa.

Esses três produtos receberam investimentos maiores para serem bem divulgados, estarem sempre se renovando e atendendo as exigências das consumidoras e na garantia da sua qualidade. Eles são considerados os produtos “estrelas” da empresa, pois precisam ainda de investimento para crescer e ampliar sua participação no mercado, tendo como meta, se tornarem produtos “vacas leiteiras”.

A customização entrará como um serviço de “interrogação” na matriz BCG, pois para a empresa esse serviço só ocorrerá apenas quando o cliente desejar e o estímulo que a companhia fará para que esse cliente opte pela personalização não será alto no início das operações. Isso se deve ao baixo orçamento que empresa

terá no começo, o qual deverá ser concentrado nos produtos “estrelas”. Entretanto, a médio prazo, a Lis Boutique terá como meta ampliar esse serviço e aumentar os investimentos na customização, tentando muda-la para “estrela”.

A tabela 13 traz um resumo da análise da matriz BCG, mostrando qual a estratégia será seguida. Neste momento, o foco será olhar pela ótica do retorno do produto sobre o investimento e não a participação da marca no mercado.

Tabela 13: Matriz BCG

| | | Participação na geração de lucros da empresa | |
|------------------------------|-------|---|--|
| | | Alto | Baixo |
| Necessidade de investimentos | Alto | <p>★ : Produtos com boa margem de contribuição, mas que (ainda) exigem grandes investimentos.</p> <p>SAIA VESTIDO CAMISA</p> <p>Objetivo: Posicionarem-se como “vacas-leiteiras” em um prazo pré-determinado pelo empreendedor</p> | <p>❓ : Produtos com baixa margem de contribuição e que exigem grandes investimentos para seu desenvolvimento no mercado.</p> <p>CUSTOMIZAÇÃO</p> <p>Objetivo: Posicionarem-se como “vacas-leiteiras” ou “estrelas” em um prazo pré-determinado pelo empreendedor. Do contrário, serão eliminados.</p> |
| | Baixo | <p>🐄 : Produtos com alta margem de contribuição e que vendem bem, exigindo baixos investimentos.</p> <p>Objetivo: Manterem a posição de “vacas-leiteiras”, cuidando para que a demanda se mantenha crescente (ou pelo menos, constante).</p> | <p>📉 : Produtos com baixíssima (ou até negativa) margem de contribuição para mercados saturados ou em retração.</p> <p>Objetivo: Última chance (repensar estratégia de crescimento) para se posicionarem em outros quadrantes ou serem eliminados da lista de oferta da empresa.</p> |

Fonte: SEBRAE - modificada (2016)

4.1.4.7 Divulgação, promoção e fidelização dos clientes

Os planos traçados para promover marca e seus produtos serão focados em dois pontos principais: o primeiro será a pela internet, por meio do site da Lis Boutique e com divulgação em bloggers de moda, YouTube, sites especializados e a própria página do Facebook da empresa - essa última ferramenta se mostrou um forte canal de comunicação através pesquisa de campo, no qual as entrevistas utilizam esse meio de comunicação para se atualizar e buscar tendências no mundo da moda.

Para fortalecer ainda mais a página, ampliar a divulgação da marca e também como uma forma de penetração no mercado, a empresa irá adotar a uma segunda estratégia para incentivar as clientes e para que elas possam ter uma relação mais próxima com a marca, por meio de descontos e divulgação das peças com parcerias em outras organizações.

A Lis irá trabalhar com algumas organizações parceiras de público feminino, como esmaltaria, salão de beleza e loja de acessórios femininos; todas segmentadas para o público B+ e A que são o principal interesse da loja e que atendam mais de 200 clientes/mês - como uma garantia de retorno, com base na estratégia de demanda que poderá ser observada no capítulo - desta forma os custos serão menores do que a Lis ter uma loja própria, o que se torna a melhor alternativa nesse início de operação para promover a marca e ter mais retornos financeiros.

Cada uma delas deverá estar localizada nas cidades do grande ABC ou na região sul de São Paulo. A Lis Boutique disponibilizará nesses comércios, catálogos com as coleções e endereço virtual da loja, além de algumas de suas peças que ficarão expostas em manequins para que a cliente ou futura cliente, possa conhecer e ter um contato mais próximo com o produto.

A Lis também solicitará que em seus balcões sejam disponibilizados cupons de desconto de 3% com o código específico de cada loja (com forma de observar em quais parceiras haverá maior divulgação) para compra direta no site da Lis Boutique. E para quem quiser ir até uma das parceiras com o intuito de conhecer o produto, a Lis juntamente com a parceira, oferecerá também o desconto de 3% em um dos serviços oferecidos de acordo com a disponibilidade do comerciante.

A empresa irá divulgar endereço e contatos de suas parceiras, em suas páginas das redes sociais, como forma de divulgação para gerar mais vantagem de ambas com a parceria.

Outra forma de promoção dos produtos será com o cupom de desconto disponibilizado na loja para compras acima de R\$ 200,00. Compras realizadas com valor superior ou igual ao estipulado ganharão um desconto de 5% até 15% para peças com o valor menor ou igual ao da compra anterior.

Já como forma de manutenção da marca, serão oferecidos descontos também entre 5% e 20% para as chamadas Meninas Lis, que serão estimuladas por

meio do cupom de desconto, a divulgarem a página da loja, com postagens de suas próprias fotos com peças compradas na loja da Lis com a Hashtag #MeninaLis.

Serão estipuladas quantas curtidas ou likes cada foto deverá receber, para que a dona da foto receba o cupom de desconto. Em cada período da promoção, a foto que for mais divulgada, ganhará uma das peças exclusivas Lis Boutique das mãos de uma das estilistas da loja e ainda terá a oportunidade de conhecer toda a confecção.

Essas campanhas serão custeadas pelo *budget* de marketing alocado nas despesas comerciais.

Nas promoções, será esclarecido sempre para a cliente o quanto ela é especial e que por esse motivo a loja está oferecendo esses tipos de “presentes” como agradecimento.

Dessa forma a Lis Boutique espera gerar estímulos de compras para entrada de novos clientes e a fidelização com a marca.

4.1.4.8 Criação da Marca

A marca Lis Boutique foi criada com o intuito de resgatar e garantir mais beleza e feminilidade para as mulheres. A marca inspira o romantismo predominante na década de 50 combinado com o ar moderno do século XXI, para as mulheres que são antenadas e modernas, mas que ao mesmo tempo não abrem mão de seu estilo delicado, romântico e muitas vezes “retrô de ser”.

Para atender a necessidade de cada uma das clientes, a marca disponibilizará além sua linha principal, a opção de customizar sua peça de acordo com o desejo e inspiração de cada cliente, tudo para que cada uma se sinta exclusiva.

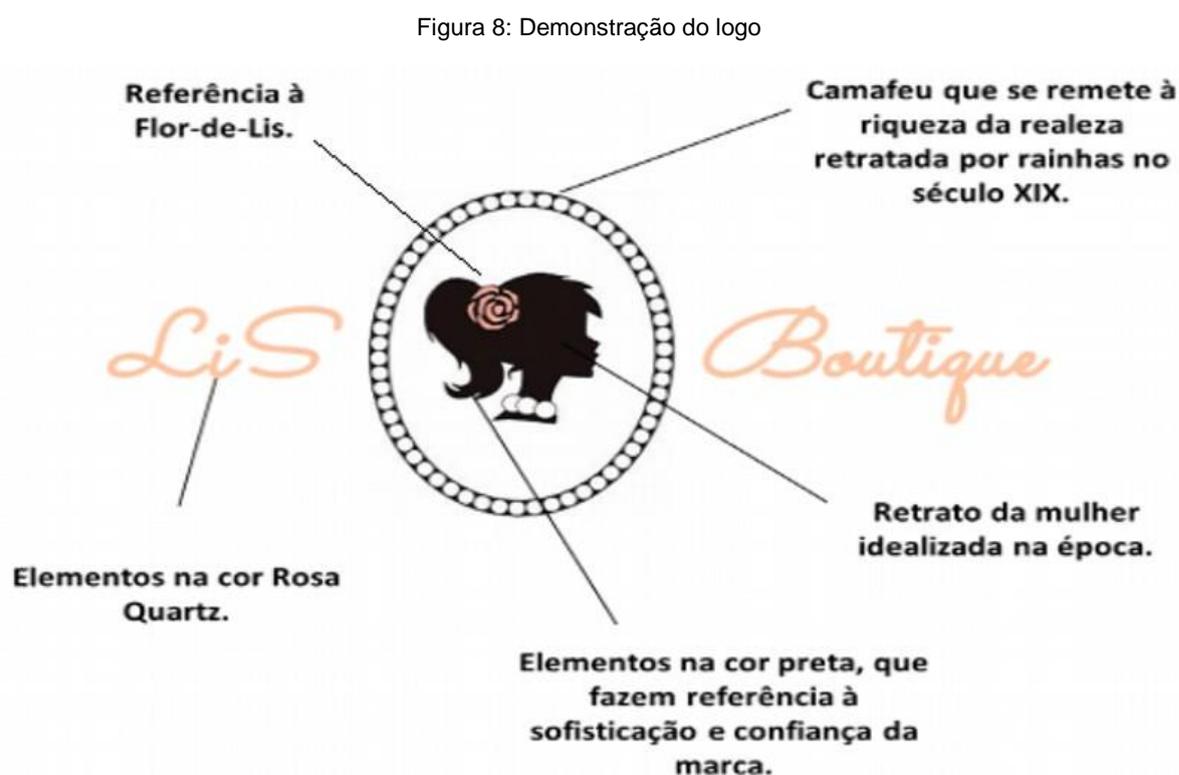
O nome Lis foi inspirado na Flor-de-lis, que possui diversos significados, sendo o principal deles utilizado pela marca, que é seu nome científico: *Sprekelia formosíssima* e devido à palavra *formosíssima* possuir sinônimos como bela, linda, gentil, amável entre outros, o nome foi considerado a definição ideal para a marca. O nome foi reduzido apenas para Lis, na intenção de ser autêntico, simples e de fácil memorização. No entanto, foi mantido a referência da flor na figura do logo. A fonte do nome possui curvas mais arredondas, que remetem ao tipo de linhas de

corte muito utilizado em roupas de modelagem romântica.

O logo foi inspirado principalmente na figura do camafeu, uma joia que era muito utilizada no século XIX por imperadores e rainhas. As imagens femininas que posteriormente começaram a ser esculpidas no camafeu, demonstravam mulheres de nariz arrebitado, com joias e penteados sofisticados e exuberantes. Era o retrato da mulher idealizada à época, idealização esta que a Lis quer trazer hoje às suas clientes.

As cores preto e branco utilizadas no logo demonstram a sofisticação da marca. E para remeter a feminilidade, foi utilizado o tom rosa Quartz, também conhecido como Rosa Salmão, identificado como tendência pelo site feminino *The cut - The New York Magazine* por ser mais neutro e elegante, diferentemente da rosa pink, associada a uma referência extravagante e óbvia à figura feminina.

O logo poderá ser observado na figura 8:



Fonte: Autores (2016)

4.2 ANÁLISE DA VIABILIDADE DE MARKETING

A Lis Boutique demonstra sólidos requisitos para viabilização seu negócio. A empresa surge com a ideia de trazer produtos no qual o público feminino tem dificuldade de encontrar, que são peças românticas que traduzem toda feminilidade de uma mulher, atendendo assim uma necessidade no qual o mercado oferece com restrições. Outro ponto importante que fortalece a viabilização do negócio é a customização, que possibilitará que as roupas da marca fiquem ainda mais exclusiva e a cliente carinhosamente denominada como “menina Lis”, projete um produto que mais se aproxime a sua identidade.

O produto da Lis Boutique será diferenciado dos já encontrados hoje no mercado, pois terá um estilo próprio e pouco explorado pelos concorrentes. As razões para adotar essa estratégia no produto se dão pelo fato da escassez de encontrar peças com a temática romântica e também por serem modelos que traduzem a essência do público alvo, que são mulheres que querem expressar sua feminilidade através de roupas com estampas, cortes e costuras que demonstram amor e romantismo. A personalização que será oferecida pela Lis se mostrou viável por meio da análise da pesquisa de campo realizada pelo grupo, mais da metade das entrevistadas demonstraram interesse pela personalização das peças.

Conforme descrito acima, a marca da Lis Boutique foi desenhada para transmitir todo romantismo e amor que a companhia tenta vender a suas consumidoras, trabalhando bem suas cores e formas de comunicação. A comunicação com as clientes será forte desde o início da compra até o pós-vendas, sendo a satisfação do cliente um dos objetivos principais da organização. O pós-venda será efetivo e a Lis Boutique utilizará os principais meios de comunicação para estar sempre ouvindo suas clientes, como por exemplo o aplicativo Whatsapp também é uma forma ágil e barata de se comunicar. Isso é uma forma de reduzir os custos com perdas de clientes insatisfeitos e ampliar a conexão que marca tanto almeja criar com suas consumidoras.

VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO

5.1 PROJEÇÃO DE COLABORADORES

5.1.1 Descrição das atividades com base no fluxograma

A Lis Boutique irá começar a produzir os seus produtos a partir do momento em que os tecidos chegarem à empresa.

Com isso o primeiro passo é corte do tecido. Nessa área terá dois colaboradores treinados para utilizarem a máquina de corte e ficarão responsáveis por seguir os modelos pré-definidos e evitar o máximo de desperdício de materiais. Após o corte, o tecido passa por uma triagem onde fica definido se é necessário algum tipo de acabamento, para manter a qualidade do tecido, antes da costura final.

Após este filtro a peça é direcionada as seis costureiras, que serão divididas nos respectivos tipos de costura que são especializadas. A área das costureiras especializadas será dividida em dois tipos de costuras sendo Enfesto e Overloque.

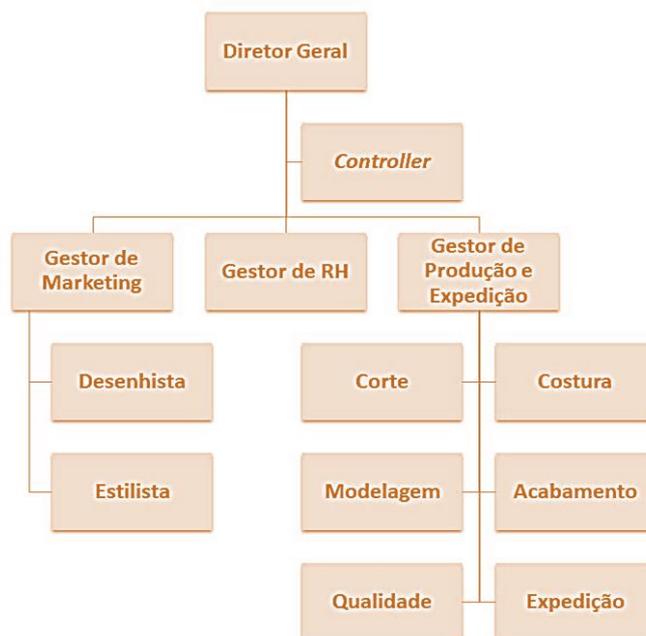
Em seguida as peças são encaminhadas para área de costura e montagem onde são estruturadas e montadas de acordo com os modelos pré-definidos e assim são deixadas prontas necessitando apenas dos retoques finais que são feitos na área de acabamento. Nesta área são aplicados os detalhes das peças como zíper, botões e aplicações de joias e rendas, é a última parte do processo produtivo então, deve ser feita de forma delicada e cuidadosa, pois qualquer erro ou visualização de falta de padrão a peça deve ser avaliada.

Mesmo com esta pré-análise, ainda existe uma área de qualidade par analisar o produto final e evitar que haja problemas quando o cliente receber o produto, a peça só é liberada para expedição após a triagem e aprovação da área de qualidade, onde área de expedição encaminha para o transporte.

5.1.2 Criação dos cargos e agrupamento nas áreas

Após a criação dos cargos, foi criada a hierarquia e o organograma que pode ser observado na figura 9.

Figura 9: Organograma Lis Boutique



Fonte: Autores (2016)

5.1.3 Cálculo de necessidade de pessoal (*headcount*)

A LIS Boutique contará com 12 colaboradores que serão divididos de acordo com suas respectivas áreas de atuação. Sendo assim será alocados da seguinte forma: 1 colaborador responsável pelo corte que irá cortar as peças maiores para que os modeladores possam montar as peças; 1 colaborador que cuidará da modelagem que será responsável por construir os modelos e deixar pré-montado apenas para ser encaminhado para a área de costuras; 1 costureira especializada em costura enfesto; 2 colaboradores focados no tipo de costura Overloque; 3 costureiras especializadas de forma generalista; 2 colaboradores focados no acabamento das peças das peças (aplicação de materiais); 1 colaborador focado na qualidade e na verificação das peças antes de saírem para expedição; 1 funcionário responsável pela expedição dos produtos. E ainda contará com os gestores focados em cada área de atuação.

5.1.4 Levantamento das necessidades de competências requeridas para cada atividade

A LIS Boutique contará com colaboradores que possuam experiência de mercado e competências técnicas. Seguindo a hierarquia dos cargos teremos a área operacional que tenha competência focada no know-how adquirido com base na experiência, mas mesmo assim contaremos com profissionais que tenham cursos focados em moda e no desenvolvimento de novos produtos, pois assim cada colaborador pode ajudar a desenvolver projetos e novos produtos, assim colaborando com o desenvolvimento das áreas de atuação, sendo o colaborador focado na qualidade deve possuir superior completo e ter cursos para que não haja problemas com defeitos na entrega ao cliente. Com isso haverá os seguintes cargos com os respectivos conhecimentos:

- Modelagem: curso técnico de Modelagem e confecções e superior de Modelagem Têxtil;
- Corte: curso técnico corte e costura;
- Costureiras: curso técnico e cursos técnicos focados no tipo de costura específico de acordo com a atividade que irá desempenhar;
- Acabamento: curso de técnicas de costura e acabamento.

Os gestores deverão ter curso superior completo, os cursos de Pós-Graduação e MBA focados em gestão para que consigam administrar as áreas de atuação de forma a terem equipes melhores administradas, serão cursados de acordo com a disponibilidade de recursos, e para os quais os gestores julgarem que devem cursar primeiramente para trazer mais experiência e resultados para a organização.

5.2 PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

5.2.1 Delimitação das formas de recrutamento e seleção de colaboradores

Para o início das operações na Lis Boutique, ocorrerá a criação das equipes com base no processo de recrutamento será externo que contará com apoio de uma agência, que conforme visto no mercado cobra apenas os custos operacionais em casos de contratações sendo assim, a cobrança será apenas no momento em que

for acionado os serviços para teste.

Sendo assim quando necessário ocorrerá a primeira triagem dos candidatos com aplicação de provas de conhecimentos básicos e técnicos, após isso os candidatos são encaminhados para as entrevistas presenciais dentro da empresa, que serão selecionados pelos gestores das áreas responsáveis, assim as equipes serão criadas de acordo com a necessidade e a expectativa dos gestores.

Com o passar do tempo serão criados processos de recrutamento interno, onde os colaboradores que estiverem interesse poderão se candidatar em vagas internas onde o colaborador deve conversar com o gestor atual para mostrar o interesse na vaga e no plano de carreira, para que haja desenvolvimento de plano de carreira, sendo assim haverá o mesmo processo do recrutamento externo com provas eliminatórias e entrevistas com os gestores.

Além destes processos, haverá processos mistos onde para algumas vagas serão abertos processos internos e externos. Estes tipos de processos devem ser levados de forma mais cuidadosa para não desmotivarem os funcionários ativos na empresa, pois os mesmos podem se sentir desvalorizados uma vez que a vaga seja preenchida por uma pessoa que venha de fora da organização o que pode comprometer o clima das equipes e a confiança da equipe em relação as atitudes dos gestores.

5.2.2 Delimitação nas formas de remuneração

A remuneração será baseada no método de remuneração tradicional, tendo um pacote de benefícios fixo contendo: Vale alimentação, vale transporte, assistência médica e odontológica.

Com isso vemos no gráfico 10 a curva salarial da Lis Boutique que tem os salários baseados no Acordo Coletivo do Setor Têxtil. Os salários da área fabril giram entre R\$1.200,00 e R\$1.800,00, sendo assim o cargo com maior salário na base operacional serão analista de qualidade pois ficarão responsáveis pelos produtos saírem para a expedição de forma a não haver falhas.

Gráfico 10: Curva salarial Lis Boutique



Fonte: Autores (2016)

5.2.3 Estabelecimento das políticas de treinamento e desenvolvimento

A Lis Boutique irá investir nos treinamentos oferecidos a seus colaboradores a fim de desenvolvê-los para que as atividades sejam desempenhadas de forma mais produtiva. Os treinamentos serão focados no desenvolvimento dos colaboradores tanto na área operacional como no desenvolvimento de carreira.

Os treinamentos focados na área técnica terão como objetivo formar os colaboradores para que tenham conhecimento de todo processo produtivo e que saibam trabalhar em outros postos de trabalho, pois as atividades produtivas interligadas podem ser realizadas por mais de um colaborador o que faz com que a equipe se torne produtiva.

O desenvolvimento de carreira será feito com base nos treinamentos realizados e nos processos internos, o funcionário pode fazer um *job rotation* e participar de todo processo produtivo, ajudando em todas as áreas de forma a agregar valor à empresa. Assim sendo, o colaborador terá conhecimento para se inscrever em um recrutamento interno, tendo ascensão na carreira de acordo com as atividades que deseja desempenhar.

5.2.4 Cálculo com treinamento e desenvolvimento de pessoas

A Lis Boutique acredita que os treinamentos trazem crescimento para o colaborador que adquire novos conhecimentos e desenvolve suas habilidades, e

para a organização que tem condições de alcançar o sucesso com uma força de trabalho mais bem preparada podendo desenvolver-se de forma mais competitiva e destacada no mercado. O treinamento, será encarado como uma função de apoio aos setores da organização, o RH adota uma postura de assessoria frente aos outros setores da organização.

Com base em orientações fornecidas pelo Portal Sebrae⁹, a organização terá foco em treinamentos de operação do maquinário, modelagem, corte e costura, além disso os treinamentos devem desenvolver algumas competências como capacidade de percepção para entender e atender as expectativas dos clientes, agilidade e motivação para crescer juntamente com a organização, no caso de treinamentos realizados em centros especializados os próprios colaboradores serão os multiplicadores dos novos conhecimentos para os demais integrantes da equipe. No que diz respeito a área de segurança do trabalho a Lis Boutique optará por uma empresa terceirizada que fará visitas bimestrais para avaliar as condições de trabalho, condições de equipamentos, sugerir melhorias e ministrar treinamentos relacionados à segurança para todos os colaboradores da organização de acordo com o setor e atividades desenvolvidas por cada um.

Na tabela 14 a seguir, foram estipulados alguns treinamentos que a organização julga que serão importantes e agregarão valor ao capital humano, após o primeiro ano de atuação da organização, os gastos com treinamento e desenvolvimento serão reformulados de acordo com as futuras necessidades que os sócios julgarem importantes para fazerem parte do orçamento destinado a treinamentos e desenvolvimento de pessoas. A partir do segundo ano de atuação da organização serão definidos valores disponíveis para aprimorar a capacitação dos sócios, de acordo com o orçamento destinado para essa finalidade, os sócios decidirão quem deverá iniciar tais cursos, bem como quais serão os cursos importantes para auxiliar no crescimento da organização.

⁹ Fonte: Portal SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-industria-de-confeccao,ca187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>> Acesso em 24 de Set. de 2016

Tabela 14: Relação de gastos com treinamento para capacitação de capital humano

| Treinamento | Local | Responsável pelo Treinamento | Frequência | Valor | Valor Anual |
|---|--|--|---|---|--------------|
| Segurança do Trabalho (Operação, Ergonomia, Boas Práticas, Riscos etc) | Lis Boutique | Empresa Terceirizada | Bimestral | R\$ 300,00 | R\$ 1.800 |
| Operação dos Equipamentos | Lis Boutique | Equipe de manutenção operadores com experiência na operação dos equipamentos | Trimestral ou imediato em caso de contratação de um novo fornecedor | - | - |
| Modelagem | Centros de Treinamentos Especializados | Centros de Treinamentos Especializados | Semestral (Para os colaboradores que estiverem apresentando melhor desempenho, máximo de 2 pessoas por semestre) | R\$ 300,00 (por colaborador) | R\$ 1.200,00 |
| Corte e Costura | Centros de Treinamentos Especializados | Centros de Treinamentos Especializados | Semestral (Para os colaboradores que estiverem apresentando melhor desempenho, máximo de 2 pessoas por semestre) | R\$200,00 (por colaborador) | R\$ 800,00 |
| Motivacional | Lis Boutique | Empresa ou palestrante treceirizado | Semestral | R\$ 400,00 (por palestra) | R\$ 800,00 |
| Total | | | | R\$ 4.600,00 (Para treinamentos já estabelecidos) + R\$ 400,00 (Para eventuais treinamentos que possam vir a ser necessários) = R\$5.000,00 (Anual) | |

Fonte: Autores (2016)

5.2.5 Estimativa de gastos com rotatividade e absenteísmo

Uma organização é considerada viável, do ponto de vista da gestão de recursos humanos, quando além de captar bons colaboradores os mantém na organização. Visando reter o seu capital humano, a Lis Boutique dará prioridade a alguns diferenciais tais como, benefícios, remuneração justa e adequada as atividades desempenhadas, oferta de benefícios extra salariais, condições favoráveis à higiene e a segurança no ambiente de trabalho, bem como treinamento e capacitação constantes.

A organização optará por aderir a tais medidas para que as taxas de rotatividade e absenteísmo não se tornem problemas que impactariam diretamente

em perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional. Esse assunto não será responsabilidade apenas da área de recursos humanos, a organização como um todo trabalhará em conjunto proporcionando motivação, comprometimento e satisfação dos colaboradores para que a organização tenha uma equipe fidelizada, empenhada e motivada, visando sempre novas oportunidades de crescimento dentro da própria organização, não almejando esse crescimento em possíveis organizações concorrentes. Por esse motivo a organização acredita que não terá gastos significativos relacionados à rotatividade e absenteísmo.

5.2.6 Cálculo de gastos com segurança do trabalho

De acordo com o Guia trabalhista¹⁰, no quadro I – Classificação Nacional de Atividades Econômicas, a Lis Boutique se enquadra no código 14 (Confecção de Artigos do Vestuário e Acessórios). Ela é considerada uma organização de grau de risco 2, que é um valor referente à intensidade do risco da atividade econômica principal da organização.

Após pesquisas realizadas no Guia Trabalhista, pode-se concluir que a Lis Boutique apenas terá necessidade de um técnico de segurança do trabalho fazendo parte do quadro de colaboradores quando a organização chegar ao número de 501 colaboradores efetivos. Dessa forma, a Lis Boutique não tem a necessidade de estimar gastos explícitos e exclusivos para essa área.

Por outro lado, a organização preocupa-se com a saúde, segurança e bem-estar de seus colaboradores, dessa forma investirá inicialmente em uma estrutura adequada e equipamentos modernos que proporcionam qualidade quanto à ergonomia e segurança para realização das atividades pertinentes a cada função. Para minimizar ainda mais quaisquer riscos quanto à possibilidade de acidentes ou aparecimento de problemas de saúde devido à ergonomia a organização terá um contrato de prestação de serviço com uma empresa, que é especializada em SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho), e fará visitas bimestrais para avaliar as condições de trabalho, condições de equipamentos, sugerir melhorias e ministrar treinamentos relacionados à

¹⁰ Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr4.htm>>, acesso em 24 de set. de 2016.

segurança para os colaboradores conforme já mencionado no item 5.2.4 referente ao cálculo com treinamento e desenvolvimento de pessoas.

5.2.7 Delimitação do modelo cultural da empresa

A Lis Boutique preza por uma cultura onde fique evidente qual é a importância de cada colaborador e suas atitudes para que a organização alcance seus objetivos, e com isso possa dividir com seus colaboradores os ganhos obtidos por todos terem concentrado os esforços visando o resultado.

Modelo das dimensões culturais de Hofstede (2001) descrito de acordo com a perspectiva de valor da Lis Boutique:

- **Distância ao poder:** Para a Lis Boutique, todos os colaboradores são considerados importantes e essenciais para que juntos, colaboradores e organização, possam alcançar objetivos estabelecidos e dividir recompensas por meio dos benefícios extra salariais.

- **Individualismos versus Coletivismo:** A Lis Boutique tem como objetivo estabelecer como prioridade o pensamento coletivo, trabalharemos todos juntos em prol de um único objetivo, o sucesso da organização, pois o sucesso da organização proporcionará sucesso a todos os envolvidos e comprometidos com a organização.

- **Masculinidade versus Feminilidade:** Para a Lis Boutique as pessoas, sentimentos e qualidade de vida tem grande valor, trabalharemos com o estilo romântico de se vestir, para alcançarmos e traduzirmos esse estilo para os produtos buscaremos trabalhar com pessoas comprometidas com o que fazem. Assim a organização contribuirá a partir de treinamentos, benefícios, infraestrutura e valores para um ambiente onde os colaboradores sintam-se igualmente importantes para a organização independente de sexo, raça ou condição social.

- **Evitar a incerteza:** A Lis Boutique tem como objetivo manter os colaboradores informados e cientes de todas as situações, novas oportunidades e possíveis ameaças que possam afetar a organização. O objetivo é trazer o colaborador para perto da organização e fazer com que ele participe de todos os momentos importantes, para que assim sintam-se parte importante e decisiva para o sucesso da organização.

- **Orientação a longo prazo versus curto prazo:** A Lis Boutique pretende como um diferencial sintetizar aos colaboradores quais serão os valores orientados para

o futuro, e valores orientados para o passado e o presente, como respeito pelas tradições e cumprimento de obrigações sociais.

5.3 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE DO CAPITAL HUMANO NA ORGANIZAÇÃO

Atualmente o grande fator diferencial entre as empresas é a importância atribuída e a capacidade de desenvolvimento de seu patrimônio mais precioso, o capital humano. Neste novo ambiente, o capital humano tornou-se mais importante do que o capital tradicional, sendo considerado fonte de vantagem competitiva entre organizações. A Lis Boutique tem como objetivo contribuir para o crescimento profissional de seus colaboradores a partir do investimento em treinamentos e massificação da cultura organizacional que preza pela importância que o capital humano exerce sobre o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Conforme descrito nos itens anteriores, a organização está disposta a criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A organização estará em constante interação com as pessoas, o que contribuirá para alavancar sua competitividade por meio do capital humano. A competitividade da organização não será exercitada apenas por meio de processos, ferramentas, instrumento e etc., mas por meio do comprometimento, já exemplificado anteriormente, da organização com os colaboradores. Esse comprometimento traduz-se por meio do estímulo e suporte à cidadania organizacional, do contínuo desenvolvimento e satisfação das necessidades das pessoas e de uma proposta transparente de intenções.

A Lis Boutique acredita na viabilidade de investir no capital humano, pois visualiza as pessoas como seus parceiros, como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e principalmente a inteligência que proporciona decisões racionais e que transmite significado rumo aos objetivos da organização. A Lis Boutique encara seus colaboradores como parceiros e fornecedores de competências, ao invés de simples empregados contratados. Justamente por essa forma de pensar é que a organização acredita que quanto mais preparado estiver o seu capital humano maiores serão os objetivos alcançados.

VIABILIDADE FINANCEIRA

6.1 PLANO FINANCEIRO

6.1.1 Pressupostos utilizados na consolidação dos resultados

Durante esse capítulo serão discutidos os valores de análises financeiras a respeito da comprovação de real viabilidade do plano de negócio até então abordado. Custos de divulgação e promoção foram calculados com maiores detalhes no Capítulo 4 - Viabilidade Mercadológica e dados referentes a cargos e salário estão detalhados no Capítulo 5 – Viabilidade do Capital Humano.

Baseado em projeções de mercado de relatórios analíticos como Webshoppers (2016) e Ecommercebrasil¹¹ foram estimados os valores de vendas utilizados nos cálculos (conforme será explicado no capítulo de faturamento). As quantidades e os tipos de maquinários utilizados nos investimentos iniciais foram estimados com base no site do SEBRAE¹² e custos de abertura e manutenção de plataforma de e-commerce foram retirados do site Profissional de e-commerce¹³.

6.1.2 Investimentos fixos

Por meio das informações coletadas nas referências supracitadas e com base no layout da empresa, foi desenvolvida uma planilha, através da ferramenta Excel®, com todos os maquinários, móveis, equipamentos e veículos utilizados na cadeia produtiva totalizando assim R\$ 56.011,80 de investimentos fixos da Lis Boutique, cuja relação pode ser vista na tabela 15.

¹¹ Fonte: E-commerce Brasil. Disponível em: < <https://www.ecommercebrasil.com.br/> Acesso em: 12 de out. de 2016

¹² Fonte: Como montar uma indústria de confecção SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-industria-de-confeccao,ca187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 15 de out. de 2016.

¹³ Fonte: Custo de uma loja virtual. Disponível em: <<http://www.profissionaldeecommerce.com.br/quanto-se-gasta-para-abrir-uma-loja-virtual/>> Acesso em: 01 de Nov. de 2016.

Tabela 15: Investimentos fixos

| Máquinas e Equipamentos | | | |
|----------------------------------|---|----------------|----------------------|
| Qtide | Máquina | Valor unitário | Total |
| 1 | Máquina de Corte | R\$ 1.800,00 | R\$ 1.800,00 |
| 1 | Máquina de fim de enfiesto eletrônico 220 V (LH-B13) | R\$ 6.300,00 | R\$ 6.300,00 |
| 2 | Overloque Industrial Yamata 3 fios | R\$ 2.900,00 | R\$ 5.800,00 |
| 4 | Máquina de Costura | R\$ 4.000,00 | R\$ 16.000,00 |
| 2 | Máquina Bruce BRC-9825E | R\$ 3.500,00 | R\$ 7.000,00 |
| 1 | Computador com tela e equipamentos básicos | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.000,00 |
| | | | R\$ 38.900,00 |
| Móveis e utensílios | | | |
| Qtide | Móveis | Valor unitário | Total |
| 1 | Mesa c/ 6 lugares | R\$ 1.090,00 | R\$ 1.090,00 |
| 1 | Mesa Refeitório para 10 pessoas | R\$ 1.570,00 | R\$ 1.570,00 |
| 1 | Microondas | R\$ 500,00 | R\$ 500,00 |
| 1 | Cafeteteria Dolce Gusto | R\$ 385,00 | R\$ 385,00 |
| 14 | prateleiras industriais de aço | R\$ 329,00 | R\$ 4.606,00 |
| 3 | mesas de corte | R\$ 2.200,00 | R\$ 6.600,00 |
| 11 | cadeiras para funcionários | R\$ 100,00 | R\$ 1.100,00 |
| 1 | balcão para cozinha de 1m | R\$ 149,00 | R\$ 149,00 |
| 2 | privada sanitária | R\$ 76,00 | R\$ 152,00 |
| 2 | pias para banheiro | R\$ 96,00 | R\$ 192,00 |
| 2 | extintor grande | R\$ 129,00 | R\$ 258,00 |
| 2 | telefone sem fio | R\$ 79,90 | R\$ 159,80 |
| | | | R\$ 16.761,80 |
| Veículos | | | |
| Qtide | Veículos | Valor Unitário | Total |
| 1 | Bicicleta Foxer Hammer | R\$ 350,00 | R\$ 350,00 |
| | | | |
| Total Investimentos Fixos | | | R\$ 56.011,80 |

Fonte: Autores (2016)

6.1.3 Investimentos pré-operacionais

Caracterizados como gastos realizados antes do início das atividades da empresa, os investimentos pré-operacionais foram calculados no valor de R\$ 34.972,45 formadas pelas despesas de legalização, adquiridas através do site Administradores.com¹⁴, pelas despesas de obras ou reformas, calculadas com base na adequação do local para a produção, pelos valores de Cursos e Treinamentos (abordado com mais detalhes no Capítulo 6), pelo valor de divulgação, calculado através do percentual de 7% sobre a estimativa de faturamento no primeiro mês,

¹⁴ Fonte: Quanto custa abrir uma empresa. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/quanto-custa-abrir-uma-empresa/23257/>> Acesso em: 20 de Out. de 2016

identificado como o ideal para a empresa, e pelo valor de abertura de site através da plataforma VTEX¹⁵, referência no mercado de *e-commerce*. Os investimentos podem ser analisados na tabela 16.

Tabela 16: Investimentos Pré-operacionais

| INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS | |
|--------------------------------|----------------------|
| Despesas de legalização | R\$ 2.699,00 |
| Obras civis e/ou reformas | R\$ 6.000,00 |
| Divulgação | R\$ 1.564,64 |
| Cursos e treinamentos | R\$ 4.708,81 |
| Outras despesas | R\$ - |
| TOTAL INVESTIMENTOS | R\$ 14.972,45 |

Fonte: Autores (2016)

Os cálculos utilizados para obter estes resultados encontram-se melhor detalhados no apêndice 1.

6.1.4 Contas a Receber

Devido ao pagamento dos produtos Lis Boutique serem feitos por meio do adquirente PagSeguro UOL®¹⁶ as contas são antecipadas para o recebimento à vista, independente da forma de pagamento dos clientes. Devido isso, as contas a receber, por serem 100% à vista, apresentam um prazo médio total zerado.

6.1.5 Contas a pagar

A opção por efetuar o pagamento em proporções iguais, à vista e a prazo (30 dias), foi a melhor solução encontrada, que permite que a Lis Boutique mantenha um bom relacionamento com fornecedores, que trabalham comumente com vendas a prazo (30 dias), e não exija da empresa muito caixa (que seria necessário no caso de pagamentos 100% à vista). Devido a essa característica o prazo médio total das Contas a pagar resultou em 15 dias. Como pode ser visto na tabela 17.

¹⁵ Fonte: Previsão Investimento No Site - Vtex. Disponível em: < http://www.vtex.com/resultado-calculadora?utm_i_p=1170000l> Acesso em: 01 de Nov. de 2016

¹⁶ Fonte: Venda pela internet. Pag Seguro. Disponível em: < https://pagseguro.uol.com.br/para_seu_negocio/venda_pela_internet.jhtml> Acesso em: 01 de Nov. de 2016

Tabela 17: Contas a Pagar

| CONTAS A PAGAR | | | |
|--------------------------|-----|-----------|-------------------------|
| Prazo médio de vendas | % | Num. Dias | Media ponderada em dias |
| à vista | 50% | 10 | 5 |
| prazo (30 dias) | 50% | 30 | 15 |
| Prazo (60 dias) | 0% | 60 | 0 |
| Média | 33% | | 5 |
| Prazo médio Total | | | 15 |

Fonte: Autores (2016)

6.1.6 Necessidade líquida de capital de giro

A necessidade líquida de capital de giro demonstra quantos dias a empresa precisa se manter com o dinheiro de caixa até receber seus pagamentos, com os cálculos obtemos o resultado mínimo de 5 dias de saldo em caixa. Para tal foi necessário identificar o prazo médio total das contas a pagar e a receber em conjunto com a necessidade média de estoque acordada como sendo de 20 dias para a empresa Lis Boutique. O cálculo é detalhado na tabela 18.

Tabela 18: Necessidade Líquida de Capital de Giro

| NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO | |
|---|-----------------------|
| | Numero de dias |
| Recursos da empresas fora do seu caixa | |
| Contas a receber | 0 |
| Necessidade média de estoque | 20 |
| Subtotal | 20 |
| Recursos de terceiros no caixa da empresa | |
| Contas a pagar | 15 |
| Subtotal | 15 |
| Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias | 5 |

Fonte: Autores (2016)

6.1.7 Caixa Mínimo

O Caixa Mínimo é caracterizado pelo valor mínimo que a empresa precisa ter para movimentar o negócio, representando o valor monetário que a empresa necessita para cobrir os custos até que as contas a receber estejam efetivamente em caixa (SEBRAE, 2013).

Tabela 19: Caixa Mínimo

| CAIXA MÍNIMO | |
|--|----------------------|
| Custo fixo mensal | R\$ 16.248,33 |
| Custo variável mensal | R\$ 43.923,98 |
| Custo total da empresa | R\$ 60.172,31 |
| Custo total diário | R\$ 2.005,74 |
| Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias | 5 |
| Caixa mínimo | R\$ 10.028,72 |

Fonte: Autores (2016)

Para o cálculo do caixa mínimo foi necessário calcular os custos fixos, variáveis e totais da Lis Boutique (que serão abordados no tópico de Estimativa dos custos fixos e variáveis) em conjunto com a Necessidade Líquida de capital de giro para se obter o valor de R\$ 10.028,72 de Caixa Mínimo necessário para a continuidade das operações da empresa. Dados apresentados na tabela 19.

6.1.8 Cálculo do Capital de Giro

O montante de recursos necessários para o funcionamento da empresa foi calculado a partir dos valores de Estoque inicial (vide apêndice 2) e Caixa mínimo (tabela 19). O estoque inicial apresenta um alto custo por ter sido acordado a necessidade de se manter um estoque elevado devido aos descontos adquiridos na compra de matéria-prima por atacado.

Tabela 20: Capital de Giro

| CAPITAL DE GIRO (Resumo) | |
|----------------------------------|----------------------|
| Investimentos Financeiros | R\$ |
| Estoque inicial | R\$ 18.305,40 |
| Caixa mínimo | R\$ 10.028,72 |
| Total do capital de giro | R\$ 28.334,12 |

Fonte: Autores (2016)

6.1.9 Estimativa do Fluxo de Caixa

Na tabela 21 foram realizados cálculos para identificar uma projeção de caixa para os próximos 5 anos, obtendo um resultado diferenciado quanto ao caixa a partir do 3º ano de exercício, onde demonstra que no final do 5º ano estará disponível em caixa um valor de R\$ 573.399,12, caracterizando uma boa projeção ao longo dos anos.

Para o cálculo foram utilizados diversos dados que serão demonstrados posteriormente em cálculos de Faturamento e DRE.

Tabela 21: Fluxo de Caixa

| PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | Previsão ANO 0 | Previsão ANO 1 | Previsão ANO 2 | Previsão ANO 3 | Previsão ANO 4 | Previsão ANO 5 |
| ENTRADAS | | | | | | |
| Previsão de recebimento vendas | R\$ - | R\$ 757.034,30 | R\$ 2.192.752,29 | R\$ 3.812.992,37 | R\$ 5.608.834,76 | R\$ 7.606.451,47 |
| Outras entradas | R\$ 360.000,00 | R\$ - |
| TOTAL DAS ENTRADAS | R\$ 360.000,00 | R\$ 757.034,30 | R\$ 2.192.752,29 | R\$ 3.812.992,37 | R\$ 5.608.834,76 | R\$ 7.606.451,47 |
| SAÍDAS | | | | | | |
| Fornecedores | | R\$ 215.696,00 | R\$ 620.348,04 | R\$ 1.068.481,41 | R\$ 1.557.271,79 | R\$ 2.092.270,00 |
| Folha de pagamento | | R\$ 274.110,36 | R\$ 291.477,70 | R\$ 363.690,95 | R\$ 385.433,67 | R\$ 408.495,69 |
| Férias | | R\$ 19.484,09 | R\$ 20.755,43 | R\$ 25.922,12 | R\$ 27.613,54 | R\$ 29.415,33 |
| 13º salário | | R\$ 14.608,00 | R\$ 15.561,90 | R\$ 19.435,76 | R\$ 20.703,94 | R\$ 22.054,88 |
| INSS a recolher | | R\$ 58.231,86 | R\$ 62.031,49 | R\$ 77.473,13 | R\$ 82.528,25 | R\$ 87.913,22 |
| FGTS | | R\$ 17.804,71 | R\$ 18.966,46 | R\$ 23.687,83 | R\$ 25.233,46 | R\$ 26.879,94 |
| Pró-labore | | R\$ 72.000,00 |
| INSS sobre Pró-labore | | R\$ 14.400,00 |
| Retiradas sócios | | R\$ - | R\$ 126.485,37 | R\$ 428.439,09 | R\$ 419.617,53 | R\$ 721.356,83 |
| Cursos e treinamentos | R\$ 4.708,81 | R\$ 16.400,00 | R\$ 17.384,00 | R\$ 18.322,74 | R\$ 19.238,87 | R\$ 20.200,82 |
| Impostos s/ vendas | | R\$ 61.319,78 | R\$ 233.089,57 | R\$ 461.753,38 | R\$ 1.528.407,47 | R\$ 2.072.758,03 |
| Aluguéis | | R\$ 32.400,00 | R\$ 34.344,00 | R\$ 36.198,58 | R\$ 38.008,50 | R\$ 39.908,93 |
| Energia elétrica | | R\$ 30.190,33 | R\$ 74.770,28 | R\$ 124.123,13 | R\$ 177.910,30 | R\$ 234.636,31 |
| Telefone | | R\$ 3.600,00 | R\$ 3.816,00 | R\$ 4.022,06 | R\$ 4.223,17 | R\$ 4.434,33 |
| Serviços contabilidade | | R\$ 6.000,00 | R\$ 6.360,00 | R\$ 6.703,44 | R\$ 7.038,61 | R\$ 7.390,54 |
| Fretes | | R\$ 32.640,00 | R\$ 93.873,60 | R\$ 161.686,97 | R\$ 236.550,45 | R\$ 319.027,71 |
| Materiais limpeza e escritório | | R\$ 7.200,00 | R\$ 7.632,00 | R\$ 8.044,13 | R\$ 8.446,33 | R\$ 8.868,65 |
| Manutenção de fábrica | | R\$ 1.800,00 | R\$ 1.908,00 | R\$ 2.011,03 | R\$ 2.111,58 | R\$ 2.217,16 |
| Depreciação | | R\$ 8.380,00 | R\$ 8.380,00 | R\$ 8.760,00 | R\$ 8.760,00 | R\$ 8.760,00 |
| Manutenção de site | | R\$ 11.918,63 | R\$ 12.633,75 | R\$ 13.315,97 | R\$ 13.981,77 | R\$ 14.680,86 |
| Empréstimos bancários | | R\$ - | R\$ 70.000,00 | R\$ 20.000,00 | R\$ - | R\$ - |
| Financiamentos equip. | | R\$ - |
| Despesas financeiras (juros) | | R\$ - | R\$ 11.676,00 | R\$ 3.336,00 | R\$ - | R\$ - |
| Despesas Comerciais | R\$ 1.564,64 | R\$ 168.556,73 | R\$ 393.827,49 | R\$ 633.918,64 | R\$ 887.439,79 | R\$ 1.116.571,49 |
| Pagamento novos empréstimos | | R\$ - |
| Legalização | R\$ 2.699,00 | | | | | |
| Obras | R\$ 6.000,00 | | | | | |
| Máquinas | R\$ 38.900,00 | | | | | |
| Móveis | R\$ 16.761,80 | | | | | |
| Veículos | R\$ 350,00 | | | | | |
| Abertura de site | R\$ 20.000,00 | | | | | |
| Capital de Giro | R\$ 28.334,12 | | | | | |
| Outros pagamentos | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| TOTAL DAS SAÍDAS | R\$ 119.318,37 | R\$ 1.066.740,49 | R\$ 2.211.721,08 | R\$ 3.595.726,36 | R\$ 5.536.919,05 | R\$ 7.324.240,72 |
| 1 (ENTRADAS - SAÍDAS) | R\$ 240.681,63 | -R\$ 309.706,19 | -R\$ 18.968,78 | R\$ 217.266,00 | R\$ 71.915,71 | R\$ 282.210,75 |
| 2 SALDO ANTERIOR | R\$ - | R\$ 240.681,63 | R\$ 975,44 | R\$ 2.006,65 | R\$ 219.272,66 | R\$ 291.188,37 |
| 3 SALDO ACUMULADO (1 + 2) | R\$ 240.681,63 | -R\$ 69.024,56 | -R\$ 17.993,35 | R\$ 219.272,66 | R\$ 291.188,37 | R\$ 573.399,12 |
| 4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS | R\$ - | R\$ 70.000,00 | R\$ 20.000,00 | | | |
| 5 SALDO FINAL (3 + 4) | R\$ 240.681,63 | R\$ 975,44 | R\$ 2.006,65 | R\$ 219.272,66 | R\$ 291.188,37 | R\$ 573.399,12 |

Fonte: Autores (2016)

É importante no cálculo do fluxo de caixa o detalhamento das Retiradas dos Sócios, que representam 65% do lucro líquido, demonstrado na tabela 22, como débito de caixa a partir do ano 2, que é quando a empresa passa a obter lucro de suas operações.

Tabela 22: Repasse dos sócios

| PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | Previsão ANO 0 | Previsão ANO 1 | Previsão ANO 2 | Previsão ANO 3 | Previsão ANO 4 | Previsão ANO 5 |
| ENTRADAS | | | | | | |
| Previsão de recebimento vendas | R\$ - | R\$ 757.034,30 | R\$ 2.192.752,29 | R\$ 3.812.992,37 | R\$ 5.608.834,76 | R\$ 7.606.451,47 |
| Outras entradas | R\$ 360.000,00 | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| TOTAL DAS ENTRADAS | R\$ 360.000,00 | R\$ 757.034,30 | R\$ 2.192.752,29 | R\$ 3.812.992,37 | R\$ 5.608.834,76 | R\$ 7.606.451,47 |
| SAÍDAS | | | | | | |
| Fornecedores | | R\$ 215.696,00 | R\$ 620.348,04 | R\$ 1.068.481,41 | R\$ 1.557.271,79 | R\$ 2.092.270,00 |
| Folha de pagamento | | R\$ 274.110,36 | R\$ 291.477,70 | R\$ 363.690,95 | R\$ 385.433,67 | R\$ 408.495,69 |
| Férias | | R\$ 19.484,09 | R\$ 20.755,43 | R\$ 25.922,12 | R\$ 27.613,54 | R\$ 29.415,33 |
| 13º salário | | R\$ 14.608,00 | R\$ 15.561,90 | R\$ 19.435,76 | R\$ 20.703,94 | R\$ 22.054,88 |
| INSS a recolher | | R\$ 58.231,86 | R\$ 62.031,49 | R\$ 77.473,13 | R\$ 82.528,25 | R\$ 87.913,22 |
| FGTS | | R\$ 17.804,71 | R\$ 18.966,46 | R\$ 23.687,83 | R\$ 25.233,46 | R\$ 26.879,94 |
| Pró-labore | | R\$ 72.000,00 | R\$ 72.000,00 | R\$ 72.000,00 | R\$ 72.000,00 | R\$ 72.000,00 |
| INSS sobre Pró-labore | | R\$ 14.400,00 | R\$ 14.400,00 | R\$ 14.400,00 | R\$ 14.400,00 | R\$ 14.400,00 |
| Retiradas sócios | | R\$ - | R\$ 126.485,37 | R\$ 428.439,09 | R\$ 419.617,53 | R\$ 721.356,83 |
| Cursos e treinamentos | R\$ 4.708,81 | R\$ 16.400,00 | R\$ 17.384,00 | R\$ 18.322,74 | R\$ 19.238,87 | R\$ 20.200,82 |
| Impostos s/ vendas | | R\$ 61.319,78 | R\$ 233.089,57 | R\$ 461.753,38 | R\$ 1.528.407,47 | R\$ 2.072.758,03 |
| Aluguéis | | R\$ 32.400,00 | R\$ 34.344,00 | R\$ 36.198,58 | R\$ 38.008,50 | R\$ 39.908,93 |
| Energia elétrica | | R\$ 30.190,33 | R\$ 74.770,28 | R\$ 124.123,13 | R\$ 177.910,30 | R\$ 234.636,31 |
| Telefone | | R\$ 3.600,00 | R\$ 3.816,00 | R\$ 4.022,06 | R\$ 4.223,17 | R\$ 4.434,33 |
| Serviços contabilidade | | R\$ 6.000,00 | R\$ 6.360,00 | R\$ 6.703,44 | R\$ 7.038,61 | R\$ 7.390,54 |
| Fretes | | R\$ 32.640,00 | R\$ 93.873,60 | R\$ 161.686,97 | R\$ 236.550,45 | R\$ 319.027,71 |
| Materiais limpeza e escritório | | R\$ 7.200,00 | R\$ 7.632,00 | R\$ 8.044,13 | R\$ 8.446,33 | R\$ 8.868,65 |

Fonte: Autores (2016)

Outro destaque a ser explicado é o fato de, no 1º e 2º anos ser necessário a tomada de empréstimo, para o fechamento correto do caixa, no valor de R\$ 70.000,00 e R\$ 20.000,00, respectivamente. Estes empréstimos serão amortizados em parcelas únicas, com juros inclusos, no fluxo de caixa do 2º e 3º anos, como demonstrado na Tabela 23. Após analisar as opções de crédito para CNPJ do mercado financeiro, foi identificado como melhor alternativa o empréstimo por meio do Banco Citibank S.A., pois é o que apresenta menores taxas de juros entre os bancos registrados no Banco Central do Brasil, com taxas de juros de 1,29% a.m. e 16,68% a.a. (vide figura 10). Na tabela 23 fica destacado o valor de R\$ 11.676,00 de despesas financeiras no segundo ano e R\$ 3.336,00 no terceiro, valor que foi obtido através do cálculo de $R\$ 70.000 \times 16,68\% \times 1 \text{ ano} = R\$ 11.676,00$ e $R\$ 20.000 \times 16,68\% \times 1 \text{ ano} = R\$ 3.336,00$.

Tabela 23: Amortização de empréstimo

| | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Materiais limpeza e escritório | | R\$ 7.200,00 | R\$ 7.632,00 | R\$ 8.044,13 | R\$ 8.446,33 | R\$ 8.868,65 |
| Manutenção de fábrica | | R\$ 1.800,00 | R\$ 1.908,00 | R\$ 2.011,03 | R\$ 2.111,58 | R\$ 2.217,16 |
| Depreciação | | R\$ 8.380,00 | R\$ 8.380,00 | R\$ 8.760,00 | R\$ 8.760,00 | R\$ 8.760,00 |
| Manutenção de site | | R\$ 11.918,63 | R\$ 12.633,75 | R\$ 13.315,97 | R\$ 13.981,77 | R\$ 14.680,86 |
| Empréstimos bancários | | R\$ - | R\$ 70.000,00 | R\$ 20.000,00 | R\$ - | R\$ - |
| Financiamentos equip. | | R\$ - | R\$ - | | R\$ - | R\$ - |
| Despesas financeiras (juros) | | R\$ - | R\$ 11.676,00 | R\$ 3.336,00 | R\$ - | R\$ - |
| Despesas Comerciais | R\$ 1.564,64 | R\$ 168.556,73 | R\$ 393.827,49 | R\$ 633.918,64 | R\$ 887.439,79 | R\$ 1.116.571,49 |
| Pagamento novos empréstimos | | R\$ - |
| Legalização | R\$ 2.699,00 | | | | | |
| Obras | R\$ 6.000,00 | | | | | |
| Máquinas | R\$ 38.900,00 | | | | | |
| Móveis | R\$ 16.761,80 | | | | | |
| Veículos | R\$ 350,00 | | | | | |
| Abertura de site | R\$ 20.000,00 | | | | | |
| Capital de Giro | R\$ 28.334,12 | | | | | |
| Outros pagamentos | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| TOTAL DAS SAÍDAS | R\$ 119.318,37 | R\$ 1.066.740,49 | R\$ 2.211.721,08 | R\$ 3.595.726,36 | R\$ 5.536.919,05 | R\$ 7.324.240,72 |
| 1 (ENTRADAS - SAÍDAS) | R\$ 240.681,63 | -R\$ 309.706,19 | -R\$ 18.968,78 | R\$ 217.266,00 | R\$ 71.915,71 | R\$ 282.210,75 |
| 2 SALDO ANTERIOR | R\$ - | R\$ 240.681,63 | R\$ 975,44 | R\$ 2.006,65 | R\$ 219.272,66 | R\$ 291.188,37 |
| 3 SALDO ACUMULADO (1 + 2) | R\$ 240.681,63 | -R\$ 69.024,56 | -R\$ 17.993,35 | R\$ 219.272,66 | R\$ 291.188,37 | R\$ 573.399,12 |
| 4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS | R\$ - | R\$ 70.000,00 | R\$ 20.000,00 | | | |
| 5 SALDO FINAL (3 + 4) | R\$ 240.681,63 | R\$ 975,44 | R\$ 2.006,65 | R\$ 219.272,66 | R\$ 291.188,37 | R\$ 573.399,12 |

Fonte: Os autores (2016)

Figura 10: Ranking Banco Central do Brasil

The screenshot shows the website of Banco Central do Brasil. The main heading is "Pessoa Jurídica - Capital de Giro com Prazo Até 365 Dias". Below this, it states "Classificadas por ordem crescente de taxa" and "Período: 20/10/2016 a 26/10/2016". The modalidade is "Pessoa jurídica - Capital de giro com prazo até 365 dias" and the tipo de encargo is "Pré-fixado".

| Posição | Instituição | Taxas de juros | |
|---------|--------------------------------|----------------|--------|
| | | % a.m. | % a.a. |
| 1 | BCO CITIBANK S.A. | 1,29 | 16,68 |
| 2 | BCO ABC BRASIL S.A. | 1,52 | 19,80 |
| 3 | DEUTSCHE BANK S.A.BCO ALEMAO | 1,56 | 20,43 |
| 4 | BCO SOFISA S.A. | 1,63 | 21,36 |
| 5 | BCO BNP PARIBAS BRASIL S A | 1,63 | 21,43 |
| 6 | SCANSIA BCO S.A. | 1,75 | 23,18 |
| 7 | BCO DAYCOVAL S.A. | 1,91 | 25,43 |
| 8 | BCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A. | 2,01 | 27,02 |
| 9 | BCO LUSO BRASILEIRO S.A. | 2,02 | 27,10 |
| 10 | LECCA OFI S.A. | 2,02 | 27,11 |
| 11 | BCO SAFRA S.A. | 2,05 | 27,60 |

Fonte: Autores (2016)

6.2 DEMANDA

A estratégia de demanda focaliza em atrair os clientes através de dois planos de ações:

Clientes Web: São clientes oriundos das ações de Marketing realizadas pelo serviço Google Adwords. A empresa estima que 1% dos cliques vindos dessa ferramenta se concretize como venda.

Clientes Parceiros: A atração desses clientes é através dos parceiros, que cederam um espaço para divulgação da marca, a previsão é que 3% dos clientes atendidos pelos parceiros tornem-se vendas para empresa. Um dos requisitos para ser um parceiro é a loja realizar pelo menos 200 atendimentos no mês.

Para diferenciar a origem dos clientes dentro do sistema da empresa, serão distribuídos códigos promocionais aos parceiros de negócio, que deverão repassar este cupom aos seus consumidores. O cliente deverá no ato do seu cadastro no site, inserir o código para registrar como cliente parceiro.

A empresa objetivou reativar 50% dos clientes que realizaram compras nos últimos oito meses no site, através de ações de Marketing e publicidade, custeados com 7% do faturamento.

A tabela 24 desenha a demanda no primeiro ano de operação. Os demais anos estão no apêndice 03.

Tabela 24: Previsão da demanda - 1º ano

| ANO 1 | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 | TOTAL |
|--------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| TOTAL DE ACESSOS (GOOGLE) | 10000 | 12000 | 14000 | 16000 | 18000 | 20000 | 22000 | 24000 | 26000 | 28000 | 30000 | 32000 | 252000 |
| ESTIMATIVA DE VENDAS | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | |
| VENDAS REALIZADAS | 100 | 120 | 140 | 160 | 180 | 200 | 220 | 240 | 260 | 280 | 300 | 320 | 2520 |
| CLIENTES REATIVOS - WEB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 350 |
| TOTAL (ARREDONDADO) - WEB | 96 | 120 | 138 | 156 | 180 | 198 | 216 | 288 | 318 | 348 | 378 | 408 | 2844 |
| LOJAS PARCEIRAS | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 66 |
| TOTAL DE CLIENTES DA LOJA | 0 | 200 | 400 | 600 | 800 | 1000 | 1200 | 1400 | 1600 | 1800 | 2000 | 2200 | 13200 |
| ESTIMATIVA DE VENDAS | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | |
| VENDAS REALIZADAS | 0 | 6 | 12 | 18 | 24 | 30 | 36 | 42 | 48 | 54 | 60 | 66 | 396 |
| CLIENTES REATIVOS - PARCEIROS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 6 | 9 | 12 | 30 |
| TOTAL (ARRERONDADO) - PARCEIRO | 0 | 6 | 12 | 18 | 24 | 30 | 36 | 42 | 48 | 60 | 66 | 78 | 420 |
| TOTAL DE VENDAS NO MÊS | 96 | 126 | 150 | 174 | 204 | 228 | 252 | 330 | 366 | 408 | 444 | 486 | 3264 |

Fonte: Autores (2016)

6.3 RECEITA E CUSTOS

Para estimar o faturamento, a organização definiu uma probabilidade de que 50% das vendas sejam com customização e a outra metade sem a personalização.

Foram ignorados os preços dos modelos e estabelecido um ticket médio para a saia, vestido e camisa. Todas as peças customizadas sofrem acréscimos de 20% sobre o preço de original. Os preços serão reajustados após o fim do ciclo de 12 meses de operação pelo índice do IPCA – Índice de Preço Ao Consumidor, que em abril deste ano, estava previsto um valor 6% para o ano de 2017, conforme reportagem do Correio Braziliense¹⁷. Será somado ao IPCA mais 1%, referente à segurança financeira, estabelecida pelos sócios Lis Boutique.

Os preços para os clientes parceiros são 3% menores que dos consumidores Web. Essa ação faz parte do contrato com parceiros, onde estabelece que haja esse desconto.

O faturamento foi projetado com a premissa de que cada cliente que realizar compra no site, irá adquirir apenas uma única peça de roupa, por isso a demanda de cada mês foi dividida em três partes iguais para saia, vestido e camisa. Todos os custos de inadimplências serão de responsabilidade da PagSeguro, que ficará responsável pela cobrança no caso de algum cliente não honrar com o pagamento.

A tabela 25 demonstra de forma simplificada o crescimento do faturamento nos cinco primeiros anos e o percentual de crescimento sobre o ano anterior. Os resultados demonstram que o crescimento do faturamento é linear, todavia, de forma menos acentuada de um ano para o outro. O detalhamento mensal de cada ano por produto está no apêndice 04.

Tabela 25: Faturamento anual e taxa de crescimento

| | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|---------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Faturamento anual | R\$ 757.034,30 | R\$ 2.192.752,29 | R\$ 3.812.992,37 | R\$ 5.608.834,76 | R\$ 7.036.458,15 |
| Taxa de crescimento | 0% | 190% | 74% | 47% | 25% |

Fonte: Autores (2016)

¹⁷ Fonte: Mercado Mantém Projeção do IPCA de 2017:

<http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2016/03/21/internas_economia,523259/mercado-mantem-projecao-de-ipca-de-2017-em-6-0-e-de-5-40-para-2018.shtml> Acesso em 05/11/2016

Os custos envolvidos na produção das peças são:

- **Matéria-Prima:** composto por tecido, botão, colchete, zíper, elástico e viés, comprados sempre no mercado atacado.
- **Mão de Obra:** todos os trabalhadores em contrato CLT estão alocados na produção.
- **Energia:** a estimativa de consumo no primeiro mês é de R\$ 1300,00 - sendo que 70% deste valor são custos de produção, assim, o custo unitário de energia é de sete reais e vinte e dois centavos.
- **Frete:** cada entrega terá o frete pago pela empresa, com um custo médio inicial por entrega de R\$ 10,00.

Os custos serão reajustados também pelo IPCA, exceto as despesas geradas com a mão-de-obra. Esse custo sofrerá reajuste conforme os dissídios estipulados pelo Sindinvest, o sindicato que representa dos empregados da Lis Boutique. A previsão desses reajustes foi traçada através da média dos três últimos reajustes concedidos pelo sindicato¹⁸.

Está previsto no início do terceiro ano de operação a contratação de mais duas funcionárias, sendo mais uma costureira geral e uma costureira overloque, para atender o aumento da demanda a partir deste período.

A seguir, a tabela 26 esboça o resumo de cada ano com custos de mão-de-obra. O apêndice 05 traz as tabelas detalhadas por mês.

¹⁸ FONTE: Convenção Coletiva Mogi das Cruzes e Região. Disponível em: <<http://sindinvestuario.org.br/convencoes/>>, Acesso em 09 de Out. 2016

Tabela 26: Despesa anual com mão de obra

| ORÇAMENTO MOD | | | | | | |
|-------------------------|--------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Média dissídio coletivo | 6,53% | ANO 1 | ANO 2 | ANO 3 | ANO 4 | ANO 5 |
| Salários | | R\$ 175.374,36 | R\$ 186.817,54 | R\$ 233.322,45 | R\$ 248.546,74 | R\$ 264.764,41 |
| Provisão Férias + 1/3 | 11,10% | R\$ 19.484,09 | R\$ 20.755,43 | R\$ 25.922,12 | R\$ 27.613,54 | R\$ 29.415,33 |
| Provisão 13° Salário | 8,30% | R\$ 14.608,68 | R\$ 15.561,90 | R\$ 19.435,76 | R\$ 20.703,94 | R\$ 22.054,88 |
| INSS S/ Salário | 27,80% | R\$ 48.754,07 | R\$ 51.935,28 | R\$ 64.863,64 | R\$ 69.095,99 | R\$ 73.604,51 |
| INSS S/ Férias | 27,80% | R\$ 5.416,58 | R\$ 5.770,01 | R\$ 7.206,35 | R\$ 7.676,56 | R\$ 8.177,46 |
| INSS S/ 13° Salário | 27,80% | R\$ 4.061,21 | R\$ 4.326,21 | R\$ 5.403,14 | R\$ 5.755,70 | R\$ 6.131,26 |
| FGTS S/ Salários | 8,50% | R\$ 14.906,82 | R\$ 15.879,49 | R\$ 19.832,41 | R\$ 21.126,47 | R\$ 22.504,98 |
| FGTS S/ Férias | 8,50% | R\$ 1.656,15 | R\$ 1.764,21 | R\$ 2.203,38 | R\$ 2.347,15 | R\$ 2.500,30 |
| FGTS S/ 13° Salário | 8,50% | R\$ 1.241,74 | R\$ 1.322,76 | R\$ 1.652,04 | R\$ 1.759,84 | R\$ 1.874,66 |
| Cursos e Treinamento | 0,00% | R\$ 16.400,00 | R\$ 17.384,00 | R\$ 18.322,74 | R\$ 19.238,87 | R\$ 20.200,82 |
| Vale Transporte | | R\$ 26.136,00 | R\$ 27.704,16 | R\$ 34.509,31 | R\$ 36.234,77 | R\$ 38.046,51 |
| Vale Refeição | | R\$ 39.600,00 | R\$ 41.976,00 | R\$ 52.286,83 | R\$ 54.901,17 | R\$ 57.646,23 |
| Convênio Médico | | R\$ 33.000,00 | R\$ 34.980,00 | R\$ 43.572,36 | R\$ 45.750,98 | R\$ 48.038,53 |
| TOTAL | | R\$ 400.639,71 | R\$ 426.176,98 | R\$ 528.532,53 | R\$ 560.751,74 | R\$ 594.959,87 |

Fonte: Autores (2016)

A tabela 27 demonstra a evolução dos custos variáveis direto no primeiro ano de operação. Os demais custos variáveis ou custo do produto vendido estão no apêndice 06.

Tabela 27: Despesas variáveis

| ANO 1 | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | |
|---------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Material Direto - Camisa | R\$ 1.682,97 | R\$ 2.208,90 | R\$ 2.629,64 | R\$ 3.050,38 | R\$ 3.576,31 | R\$ 3.997,05 | |
| Material Direto - Vestido | R\$ 2.762,66 | R\$ 3.625,99 | R\$ 4.316,65 | R\$ 5.007,31 | R\$ 5.870,64 | R\$ 6.561,31 | |
| Material Direto - Saia | R\$ 1.898,37 | R\$ 2.491,62 | R\$ 2.966,21 | R\$ 3.440,80 | R\$ 4.034,05 | R\$ 4.508,64 | |
| Energia Elétrica | R\$ 784,33 | R\$ 927,33 | R\$ 1.100,67 | R\$ 1.278,33 | R\$ 1.490,67 | R\$ 1.664,00 | |
| MOD | R\$ 36.619,98 | R\$ 32.019,98 | R\$ 33.819,98 | R\$ 32.019,98 | R\$ 33.819,98 | R\$ 32.019,98 | |
| TOTAL | R\$ 43.748,31 | R\$ 41.273,81 | R\$ 44.833,14 | R\$ 44.796,81 | R\$ 48.791,64 | R\$ 48.750,98 | |
| | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | TOTAL |
| R\$ | - | R\$ 9.700,22 | R\$ 10.480,69 | R\$ 11.149,67 | R\$ 11.930,15 | R\$ 12.599,13 | R\$ 57.220,97 |
| R\$ | - | R\$ 15.923,26 | R\$ 17.204,44 | R\$ 18.302,60 | R\$ 19.583,78 | R\$ 20.681,93 | R\$ 93.930,30 |
| R\$ | - | R\$ 10.941,76 | R\$ 11.822,13 | R\$ 12.576,73 | R\$ 13.457,10 | R\$ 14.211,71 | R\$ 64.544,73 |
| IPCA | | R\$ 4.028,35 | R\$ 4.345,29 | R\$ 4.625,49 | R\$ 4.942,43 | R\$ 5.222,62 | R\$ 23.950,33 |
| R\$ | 0,28 | R\$ 4.327,94 | R\$ 400.639,71 |
| R\$ | 0,28 | R\$ 44.921,52 | R\$ 48.180,49 | R\$ 50.982,43 | R\$ 54.241,40 | R\$ 57.043,33 | R\$ 640.286,04 |

Fonte: Autores (2016)

Englobam as despesas comerciais, os custos a seguir:

- Google Adwords: Responsável por trazer os clientes da Web, cada clique terá um custo médio de R\$ 0,40. A empresa irá comprar inicialmente 10 mil cliques e irá aumentar a cada mês, mais 2 mil cliques. Não haverá reajustes neste custo, pois o valor unitário foi estimado para todos os cinco anos.
- Repasse Lojas Parceiras: as lojas parceiras receberão 3% sobre os

valores das compras feitas pelos consumidores vindo desse canal de venda.

- Manutenção e Segurança do Site: dentro deste custo estão as despesas com certificado digital, blindagem do site, manutenção do site, serviços de transações bancárias.
- Marketing Digital: todos os gastos para atração, reativação de clientes, divulgação e promoção do site serão custeados com 7% do faturamento do mês.

A tabela 28 traz o resumo dos cinco anos das despesas comerciais. Os detalhes destas despesas encontram-se no apêndice 07.

Tabela 28: Despesas comerciais anuais

| Despesas comerciais | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Repasse Parceiros | R\$ 2.845,69 | R\$ 11.092,09 | R\$ 21.012,16 | R\$ 31.986,61 | R\$ 44.202,36 |
| Google | R\$ 100.800,00 | R\$ 216.000,00 | R\$ 331.200,00 | R\$ 446.400,00 | R\$ 561.600,00 |
| Marketing | R\$ 52.992,40 | R\$ 153.492,66 | R\$ 266.909,47 | R\$ 392.618,43 | R\$ 492.552,07 |
| Manutenção e segurança - site | R\$ 11.918,64 | R\$ 12.633,76 | R\$ 13.315,98 | R\$ 13.981,78 | R\$ 14.680,87 |
| Total | R\$ 168.556,73 | R\$ 393.218,51 | R\$ 632.437,61 | R\$ 884.986,82 | R\$ 1.113.035,30 |

Fonte: Autores (2016)

As despesas administrativas englobam a energia elétrica, água, telefone, internet, aluguel, manutenção, materiais de limpeza e escritório. Eles sofrerão reajustes conforme o IPCA.

O Pró-labore dos sócios também compõem as despesas administrativas. O valor definido pelos acionistas para Pró-labore é de R\$ 1.000,00 para cada sócio, sem reajuste nestes cinco anos, somando um valor de R\$ 300,00 para serem convertidos em refeição, transporte ou outra necessidade.

A Depreciação também foi incluída como despesa administrativa. Para as máquinas, foi estipulado um período de 5 anos para depreciar, para equipamentos ficou estabelecido o prazo de 2 anos.

A tabela 29 as despesas administrativas do primeiro ano de operação. As demais despesas estão no apêndice 08.

Tabela 29: Despesas administrativas - 1º ano

| ANO 1 | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | |
|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--|
| Aluguel | R\$ 2.700,00 | |
| Condomínio | R\$ - | |
| IPTU | R\$ - | |
| Energia Elétrica | R\$ 780,00 | |
| Telefone / Internet | R\$ 300,00 | |
| Contabilidade | R\$ 500,00 | |
| Pró-labore | R\$ 6.000,00 | |
| INSS - Pró-Labore | R\$ 1.200,00 | |
| Benefícios | R\$ 1.800,00 | |
| Manutenção | R\$ 150,00 | |
| Material de Limpeza | R\$ 300,00 | |
| Material de Escritório | R\$ 300,00 | |
| Depreciação | R\$ 698,33 | |
| TOTAL | R\$ 14.728,33 | |

| ANO 1 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | TOTAL |
|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Aluguel | R\$ 2.700,00 | R\$ 16.200,00 |
| Condomínio | R\$ - |
| IPTU | R\$ - |
| Energia Elétrica | R\$ 780,00 | R\$ 4.680,00 |
| Telefone / Internet | R\$ 300,00 | R\$ 1.800,00 |
| Contabilidade | R\$ 500,00 | R\$ 3.000,00 |
| Pró-labore | R\$ 6.000,00 | R\$ 36.000,00 |
| INSS - Pró-Labore | R\$ 1.200,00 | R\$ 7.200,00 |
| Benefícios | R\$ 1.800,00 | R\$ 10.800,00 |
| Manutenção | R\$ 150,00 | R\$ 900,00 |
| Material de Limpeza | R\$ 300,00 | R\$ 1.800,00 |
| Material de Escritório | R\$ 300,00 | R\$ 1.800,00 |
| Depreciação | R\$ 698,33 | R\$ 4.190,00 |
| TOTAL | R\$ 14.728,33 | R\$ 88.370,00 |

Fonte: Autores (2016)

Os demonstrativos de resultados dos exercícios – DRE revelam que até o quinto mês do segundo ano de operação a empresa não terá lucro, mas a partir do sexto mês a operação começa a gerar resultados positivos.

As tabelas 30 e 31 trazem o DRE dos cinco anos de operação. O detalhamento mensal da DRE está no *apêndice 09*.

Tabela 30: DRE ANUAL - do 1º ao 3º

| DRE | | | |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Discriminação | ANO 1 | ANO 2 | ANO 3 |
| ROB - Receita Operacional Bruta | R\$ 757.034,30 | R\$ 2.192.752,29 | R\$ 3.812.992,37 |
| Simplex Nacional | R\$ 61.319,78 | R\$ 233.089,57 | R\$ 461.753,38 |
| ROL - Receita Operacional Líquida | R\$ 695.714,52 | R\$ 1.959.662,73 | R\$ 3.351.238,99 |
| (-) CPV | R\$ 640.286,04 | R\$ 1.114.680,90 | R\$ 1.714.165,50 |
| (-) Fretes | R\$ 32.640,00 | R\$ 93.873,60 | R\$ 161.686,97 |
| MCT - Margem Contribuição Total | R\$ 22.788,48 | R\$ 751.108,22 | R\$ 1.475.386,52 |
| (-) Despesas Administrativas | R\$ 173.620,00 | R\$ 177.054,40 | R\$ 180.710,82 |
| (-) Despesas Comerciais - Variáveis | R\$ 168.556,73 | R\$ 393.827,49 | R\$ 633.918,64 |
| RESULTADO OPERACIONAL** | R\$ 319.388,25 | R\$ 180.226,34 | R\$ 660.757,07 |
| | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| (+) Receitas Financeiras | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| (-) Despesas Financeiras | R\$ 1.320,00 | R\$ 1.500,00 | R\$ 1.620,00 |
| | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| LUCRO LÍQUIDO | -R\$ 320.708,25 | R\$ 178.726,34 | R\$ 659.137,07 |
| Distribuição de Lucro aos Acionistas - 65% | R\$ - | R\$ 126.485,37 | R\$ 428.439,09 |
| | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Lucro Reinvestido | -R\$ 320.708,25 | R\$ 52.240,96 | R\$ 230.697,97 |

Fonte: Os autores (2016)

Tabela 31: DRE ANUAL - do 4º ao 5º ano

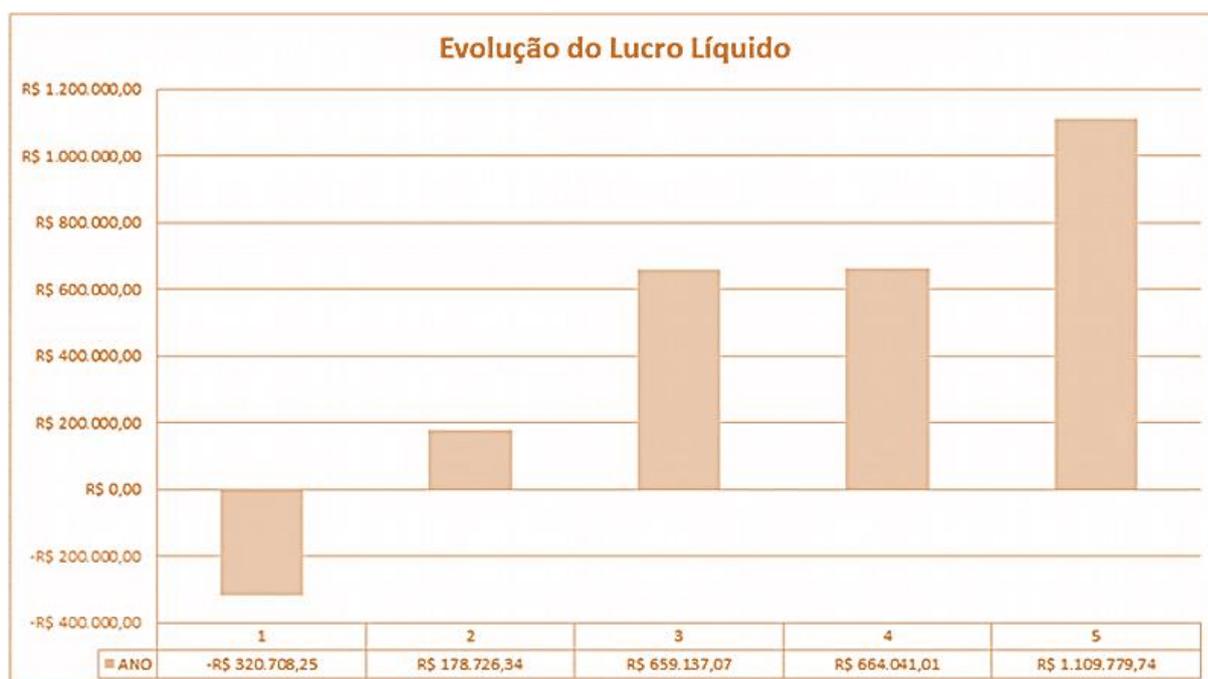
| DRE | | |
|--|-----------------------|-------------------------|
| Discriminação | ANO 4 | ANO 5 |
| ROB - Receita Operacional Bruta | R\$ 5.608.834,76 | R\$ 7.606.451,47 |
| (-) ICMS - 18% | R\$ 1.009.590,26 | R\$ 1.369.161,26 |
| (-) COFINS - 7,60% | R\$ 426.271,44 | R\$ 578.090,31 |
| (-) PIS - 1,65% | R\$ 92.545,77 | R\$ 125.506,45 |
| ROL - Receita Operacional Líquida | R\$ 4.561.583,96 | R\$ 6.184.565,82 |
| (-) CPV | R\$ 2.288.613,67 | R\$ 2.914.180,02 |
| (-) Fretes | R\$ 236.550,45 | R\$ 319.027,71 |
| MCT - Margem Contribuição Total | R\$ 2.036.419,83 | R\$ 2.951.358,09 |
| (-) Despesas Administrativas | R\$ 183.908,36 | R\$ 187.265,78 |
| (-) Despesas Comerciais - Variáveis | R\$ 887.439,79 | R\$ 1.116.571,49 |
| RESULTADO OPERACIONAL** | R\$ 965.071,69 | R\$ 1.647.520,83 |
| | R\$ - | R\$ - |
| (+) Receitas Financeiras | R\$ - | R\$ - |
| (-) Despesas Financeiras | R\$ 1.800,00 | R\$ 2.400,00 |
| | R\$ - | R\$ - |
| (=) Lucro Antes IR e CSLL | R\$ 963.271,69 | R\$ 1.645.120,83 |
| | R\$ - | R\$ - |
| (-) IR (15% até 240 e 10% adicional) | R\$ 214.199,03 | R\$ 387.280,21 |
| (-) Contribuição Social - (9%) | R\$ 85.031,65 | R\$ 148.060,87 |
| | R\$ - | R\$ - |
| Lucro Líquido | R\$ 664.041,01 | R\$ 1.109.779,74 |
| Distribuição de Lucro aos Acionistas - 65% | R\$ 431.626,66 | R\$ 721.356,83 |
| | R\$ - | R\$ - |
| Lucro Reinvestido | R\$ 232.414,35 | R\$ 388.422,91 |

Fonte: Autores (2016)

Os sócios optaram através de assembleia realizar a divisão dos lucros igualmente entre os seis participantes, sendo que será distribuído 65% do lucro do exercício e o restante será reinvestido na Lis Boutique.

A empresa iniciará as operações no regime tributário do Simples Nacional, mas devido ao aumento do faturamento, a Lis Boutique deverá passar para o regime do Lucro Real a partir do quarto ano de operação. Isso impacta nos resultados da organização, o lucro do quarto ano permanece praticamente no mesmo patamar do ano anterior. O gráfico 11 traz a estimativa da evolução do lucro líquido nos cinco anos.

Gráfico 11: Evolução do lucro líquido



Fonte: Autores (2016)

6.4 CÁLCULO E ANÁLISE DOS INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA

Para verificar a viabilidade financeira da empresa Lis Boutique foram realizados diversos cálculos baseados em suas estimativas de 5 anos de atividade no mercado. Um dos primeiros parâmetros a verificar é o de lucratividade, que mede a variação do lucro líquido conforme as vendas, em outras palavras mede a capacidade dela em competir com as concorrentes.

Na tabela 32 é possível constatar que no primeiro ano o índice é muito negativo, pois a empresa estará em período de maturação e de início de operações, o que resulta em um elevado investimento com baixo retorno estará o investimento em marketing desde o início, impactando nos lucros.

Porém se constata que conforme os anos passam e a empresa vai se adequando e se estabilizando no mercado seu índice vai elevando e demonstrando que a empresa será competitiva no mercado. A partir do 2º ano os sócios já irão começar a ter um retorno do investimento e no 3º ano poderão começar a desfrutar de lucro real.

No 4º ano existe uma queda devido às mudanças geradas pelo lucro bruto da empresa que terá que mudar para o sistema de tributação de lucro real, fazendo com que os impostos adicionais impactem no resultado líquido da empresa. No

5º ano já é possível reparar novamente na evolução da empresa e afirmar que a mesma já estará bem estabilizada no mercado e com seu nicho de clientes bem ativos. O valor do lucro líquido utilizado para o cálculo inclui o valor de repasse aos sócios.

Tabela 32: Índice de lucratividade

| Lucratividade | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|---------------|---------|-------|--------|--------|--------|
| | -42,36% | 8,15% | 17,29% | 11,84% | 14,59% |

Fonte: Autores (2016)

Outro indicador que é utilizado para demonstrar aos sócios se a empresa poderá retornar seus investimentos é o índice de rentabilidade. Ele mede o retorno do capital investido aos sócios. Assim como o índice de lucratividade o de rentabilidade no primeiro ano demonstra que não haverá retorno no primeiro ano, porém a partir do 2º ano haverá uma melhora significativa e que haverá retorno parcial do capital investido. A partir do 3º ano é possível afirmar que terá retorno superior ao capital investido e com projeção de ganhos superiores ao capital investido nos anos seguintes, a tabela 33 demonstra tais projeções.

Tabela 33: Índice de rentabilidade

| Rentabilidade | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|---------------|---------|--------|---------|---------|---------|
| | -89,08% | 49,65% | 183,09% | 184,46% | 308,27% |

Fonte: Autores (2016)

Foi realizado o cálculo dos índices de atividade da empresa, a fim de verificar o ciclo operacional, que demonstra ser favorável devido seu baixo número de dias resultante nos ciclos de caixa e operacional. Seu ciclo de caixa e de 5 dias significando que de certa forma ela estará financiando seus clientes por 5 dias.

A tabela 34 demonstra o ciclo detalhado. A princípio não irá haver mudanças ao longo dos 5 anos. O índice inclui o PME (prazo médio de estocagem), o PMP (prazo médio de pagamento) e o PMR (prazo médio de recebimento).

Tabela 34: Índice de Atividade

| Índice de Atividade | PME | PMP | PMR | Ciclo Operacional | Ciclo de Caixa |
|---------------------|---------|---------|--------|-------------------|----------------|
| | 20 dias | 15 dias | 0 dias | 20 dias | 5 dias |

Fonte: Autores (2016)

Para avaliar a alavancagem da empresa e seu grau de risco, foram realizados os estudos do grau de alavancagem operacional, grau de alavancagem financeira e grau de alavancagem combinada. A tabela 35 possui os valores que demonstram que há uma estabilidade próxima de 1 no grau de alavancagem financeira devido à empresa possuir apenas capital próprio e não possuir capitais de terceiros. O grau de alavancagem operacional é moderado, o que indica que seus custos fixos possuem médio grau de risco, o que é comum, para empresas do setor de moda.

Tabela 35: Grau de alavancagem operacional, financeira e combinada

| Grau de Alavancagem | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| GAO | 0,07 | 4,17 | 2,23 | 2,11 | 1,79 |
| GAF | 1,01 | 0,98 | 1 | 1 | 1 |
| GAC | 0,07 | 4,17 | 2,23 | 2,11 | 1,79 |

Fonte: Autores (2016)

Para realizar o ponto de equilíbrio da empresa foi efetuada a técnica demonstrada pelo Sebrae onde os valores finais são pontos de equilíbrio monetários, indicando o quanto a empresa teria que faturar para pagar seus custos e a partir deste ponto, ter lucro real. No 1º ano devido à baixa margem de contribuição devido a empresa ser nova no mercado, o ponto de equilíbrio demonstrado na tabela 36 está fora do ideal, tanto que gerará prejuízos já projetados para tal período, porém a partir do 2º ano com a empresa já melhor estruturada o ponto de equilíbrio está abaixo do faturamento projetado, o que mostra que a projeção pagará todos os custos e gerará lucro. Nos próximos anos com a melhor estabilidade da margem de contribuição em relação ao lucro, o valor irá variar pouco em relação à diferença do 1º ano em relação ao 2ºano.

Tabela 36: Ponto de equilíbrio

| PE | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|----|------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|
| | R\$11.405.891,00 | R\$1.679.064,38 | R\$2.395.969,00 | R\$ 2.975.967,08 | R\$3.343.172,49 |

Fonte: Autores (2016)

Baseado nas projeções da Demonstração do Resultado do Exercício, o período de *payback* será de 3 anos e 8 meses. A partir daí os sócios começarão a receber lucro real e poderão usufruir das futuras receitas que virão.

Por meio do cálculo do valor presente líquido, foi possível comprovar que

mesmo com o repasse aos sócios, e analisando a projeção do fluxo de caixa da empresa, o projeto é viável e trará retorno a própria empresa em si. Para realizar o cálculo foi utilizado o valor da taxa Selic, que atualmente está em 14%. A tabela 37 demonstra a viabilidade da empresa Lis Boutique. O valor que foi utilizado foi do investimento inicial total da empresa, para constatar a viabilidade da empresa como um todo. O Saldo final descontado a valor presente é de R\$ 260.614,93.

Tabela 37: Valor presente líquido

| VPL | Ano 0 | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|-----|------------------|------------|--------------|----------------|----------------|-----------------------|
| | - R\$ 360.000,00 | R\$ 855,65 | R\$ 1.544,05 | R\$ 148.002,80 | R\$ 172.406,89 | R\$ 297.805,54 |
| | | | | | TOTAL | R\$ 260.614,93 |

Fonte: Autores (2016)

Uma metodologia parecida, porém, que desconsidera o valor do investimento é inicial é o fluxo de caixa descontado, que serve para avaliar o valor da empresa em si. Para apurar por custo de oportunidade os valores trazidos para o valor atual também foram baseados na taxa Selic. Pode-se verificar que o valor da empresa no presente é de R\$ 620.614,93, fora que os valores utilizados no fluxo de caixa já desconsideram o retorno aos sócios, comprova a boa projeção da Lis Boutique. A tabela 38 mostra os valores em projeção.

Tabela 38: Fluxo de caixa descontado

| FCD | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|-----|------------|--------------|----------------|----------------|-----------------------|
| | R\$ 855,65 | R\$ 1.544,05 | R\$ 148.002,80 | R\$ 172.406,89 | R\$ 297.805,54 |
| | | | | TOTAL | R\$ 620.614,93 |

Fonte: Autores (2016)

Utilizando o cálculo da taxa interna de retorno, foi apurado um retorno de 29,84%. Uma taxa positiva, demonstrando que o investimento possuirá um retorno aos sócios.

Para verificar a capacidade de pagar os compromissos da empresa foram analisados 3 índices de liquidez, liquidez corrente (ILC), liquidez seca (ILS) e liquidez imediata (ILI).

Os resultados indicam que em se tratando de liquidez corrente a empresa consegue cobrir todos os custos de curto prazo através de seus ativos de curto prazo com facilidade e com margem de segurança. Nos últimos anos cobrindo até

5 vezes mais do que seus compromissos.

Analisando a liquidez seca, é possível reparar que a empresa não depende de seus estoques, além de não possuir estoques elevados, por isso os valores são bem aproximados.

Quando observado o índice de liquidez imediata, que demonstra em uma eventual emergência se o valor existente no caixa conseguiria honrar seus compromissos, se percebe que a empresa no início de suas atividades não consegue honrar e caso fosse necessário ela poderia se tornar insolvente no curto prazo, porém a partir de uma maturação e com maior volume de caixa, devido a elevação de suas vendas, gerando um maior retorno ao caixa da empresa, ela consegue honrar seus compromissos imediatamente, sem precisar vender quaisquer ativos.

A tabela 39 demonstra a variação dos índices dentro das projeções para os primeiros 5 anos de atividade da empresa.

Tabela 39: Índices de liquidez

| | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| ILC | 1,02 | 2,47 | 4,90 | 4,21 | 5,07 |
| ILS | 0,99 | 2,41 | 4,81 | 4,19 | 5,07 |
| ILI | 0,01 | 0,02 | 1,77 | 1,49 | 2,29 |

Fonte: Autores (2016)

Por possuir apenas capital social próprio e não se utilizar de capitais de terceiros, com exceção de um empréstimo para cobrir o caixa no primeiro ano, não é necessário calcular o índice de endividamento. Pois o custo da empresa embora seja alto para os sócios, só impacta diretamente nos mesmos. Sendo assim o índice não conseguiria demonstrar nenhuma variação real ao longo dos anos.

6.5 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA VIABILIDADE FINANCEIRA

Após toda a análise financeira da empresa, foi comprovado que apesar de um começo com baixas estimativas e projeções negativas, ela no longo prazo gerará lucro aos acionistas, principalmente a partir do 4º ano. Foi possível mensurar todas as projeções iniciais para início operacional, os investimentos totais foram previstos e já estão em comum de acordo aos sócios, onde os mesmos irão investir,

como descrito no sumário executivo o valor de 60 mil reais cada um.

Foi possível calcular o custo do capital de giro necessário para as operações da empresa Lis Boutique, além de as estimativas dos custos utilizados para a confecção dos produtos foi bem estimada e está de acordo com as projeções dos sócios. A projeção do faturamento dos próximos 5 anos, embora com um começo complicado e operando com prejuízo, que é comum para novas empresas, demonstra que no longo prazo a empresa será rentável e gerará lucros aos sócios.

A empresa possuirá alta capacidade produtiva e quanto mais a demanda se aproximar a tal capacidade, maior será o lucro líquido gerado pela mesma, pois um dos maiores custos da confecção de roupas é a mão de obra. Outro ponderador que demonstra a viabilidade dela é o fato de que no longo prazo não serão necessários altos investimentos, será possível fazer a manutenção básica e os possíveis investimentos serão apenas para adequar a empresa para as futuras demandas, o que uma vez bem-feitas no futuro, gerarão ainda mais lucro em suas operações.

O retorno investido aos sócios virá com 3 anos e meio, a partir deste prazo, a empresa começará a gerar lucro real aos sócios, tornando-a atrativa no longo prazo. Todos os indicadores analisados para constatar a lucratividade, atratividade e demais aspectos que tornem a empresa viável, ao longo das projeções realizadas para os primeiros 5 anos demonstram que a empresa possui grandes chances de ser bem-sucedida e possui uma evolução constante, uma vez que as estimativas do próprio mercado de moda são bastante positivas.

Mesmo com um alto valor de retorno em cima dos lucros líquidos serem direcionados aos sócios, a empresa ao longo dos anos consegue obter projeções de um fluxo de caixa elevado. Conseguindo comprovar que o lucro gerado aos sócios no longo prazo, poderá ser maior do que as projeções em si e poderá até se ponderar em ampliar o mercado após o 5º ano.

VIABILIDADE DO NEGÓCIO

7.1 CONSTRUÇÃO DOS CENÁRIOS

Após a análise financeira é possível observar três cenários que a Lis pode passar ao longo de sua vida útil. Nestes cenários há o cenário provável que mostra o que é esperado de resultado financeiro, o cenário pessimista que demonstra o pior cenário e o cenário otimista demonstra o melhor cenário.

Percebe-se que em um cenário provável levando-se em conta os custos e a receita real da empresa, onde considera-se o cenário do mercado atual. No cenário pessimista considera-se que a empresa terá uma perda de 25% de vendas online, que pode ocorrer caso haja queda no mercado de e-commerce. No cenário otimista, considera-se um ganho de 25% de crescimento de vendas online.

Com os valores demonstrados na tabela 40, é possível esclarecer o cenário financeiro apresentado anteriormente:

Tabela 40: Cenários financeiros

| | <i>Cenário Provável</i> | <i>Cenário Pessimista</i> | <i>Cenário Otimista</i> |
|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| | R\$ (projeção estimada) | R\$ (-25% vendas do google) | R\$ (+25% vendas via google) |
| 1. Receita total com vendas | R\$ 757.034,30 | R\$ 610.903,62 | R\$ 903.135,42 |
| 2. Custos variáveis totais | R\$ 61.319,78 | R\$ 49.483,19 | R\$ 73.153,97 |
| (-) CMV | R\$ 640.286,04 | R\$ 516.771,78 | R\$ 735.304,02 |
| (-) Gastos com vendas | R\$ 32.640,00 | R\$ 32.640,00 | R\$ 32.640,00 |
| Margem de contribuição 1-2 | R\$ 22.788,48 | R\$ 12.008,65 | R\$ 62.037,43 |
| (-) Custos fixos Totais | R\$ 309.297,06 | R\$ 309.297,06 | R\$ 309.297,06 |
| Lucro/ Prejuízo operacional | -R\$ 286.508,58 | -R\$ 297.288,41 | -R\$ 247.259,63 |

Fonte: Autores (2016)

Os dados financeiros analisados são referentes ao primeiro ano e dão a ideia de como a empresa estará em seu melhor e em seu pior cenário.

7.2 ANÁLISE SWOT

A análise global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças denominada como Análise SWOT, envolve o monitoramento do ambiente externo e interno, onde é demonstrado como o ambiente interno e o externo. Com base nos dados observados, o ambiente mostra entre forças, fraquezas, ameaças e

oportunidades que existem grandes oportunidades de desenvolvimento de mercado, sendo assim é possível observar que haverá uma ascensão no seu ciclo de vida.

Pode-se ver no quadro 1 a análise da Lis Boutique, onde é possível identificar sua análise externa e interna:

Quadro 1: Análise de Swot



Fonte: Autores (2016)

É possível ver que nos aspectos de força a empresa possui como foco a diferenciação, o que consegue fazer com que a mesma se destaque e consiga se estabilizar no setor. Na parte de fraquezas os pontos que mais podem enfraquecer a empresa perante o mercado é o fato dos sócios possuírem pouca experiência no ramo de confecção. Quanto as ameaças, que estão focadas em um ambiente externo, porém, que podem causar impactos negativos na Lis Boutique, são os produtos importados de preço inferior aos da empresa, podendo gerar reduções de

demanda devido aos clientes poderem optar por tais produtos. Em relação as oportunidades, o maior destaque é que a Lis Boutique demonstrou potencial fator de crescimento em relação ao seu posicionamento do mercado ao longo dos anos projetados na análise financeira.

Assim é possível ver o quanto a Lis está internamente e como se posiciona no mercado externo, sendo assim, pode-se ver que a empresa:

- ✓ **Forças:** mostra a vantagem que a Lis possui em cima de seus concorrentes, usando, por exemplo, a personalização das peças que mostra um diferencial de mercado uma vez que apresenta exclusividade e parcerias com estilistas famosos, tendo um diferencial da marca feito de forma interna;
- ✓ **Fraquezas:** pode-se observar todos os pontos que interferem a Lis de forma negativa onde pode ser considerado os problemas técnicos com o site que neste caso interfeririam totalmente na quantidade de vendas pois todas as compras são feitas via e-commerce.
- ✓ **Ameaças:** são todas as interferências negativas do ambiente externo que tem ligação com a Lis, com isso observar como exemplo a crise financeira nacional que não tem como ser contida e interfere diretamente no faturamento da empresa;
- ✓ **Oportunidades:** são todos os pontos positivos do mercado externo que interferem na empresa, sendo assim pode-se considerar novas tendências de moda que ajudariam a aumentar a gama de produtos e com isso ajudando a aumentar a receita e a demanda.

7.3 VALOR VITALÍCIO DO CLIENTE

O valor vitalício do cliente descreve o valor presente dos lucros futuros onde a empresa espera obter com cada cliente que compra na sua empresa ao longo do seu ciclo de vida útil.

Com base nos valores financeiros do ciclo de vida útil feitos anteriormente, foi calculado o CLV (custo do valor vitalício do cliente) temos o CLV líquido de R\$4.332.354,16 que foi calculado após a dedução dos custos de aquisição, os valores anuais foram baseados na margem de contribuição anual já atualizada conforme tabela 41.

Tabela 41: Cálculo CLV

| CLV | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|-----|---------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| MC | R\$ 19.989,89 | R\$ 577.953,39 | R\$ 995.843,88 | R\$ 1.205.724,09 | R\$ 1.532.842,91 |
| | | | | TOTAL | R\$ 4.332.354,16 |

Fonte: Autores (2016)

7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da realização desse trabalho foi elaborar um plano de negócios para analisar e comprovar a viabilidade de um e-commerce de roupas femininas, com foco no estilo romântico para atender as necessidades não satisfeitas do público que busca por esse tipo de produto, traduzindo em sua maneira de se vestir um estilo de vida clássico, leve e sonhador.

De acordo com as pesquisas realizadas fica evidente que o mercado e-commerce está em crescimento constante. Dessa forma o projeto de venda por meio desse canal ganhou força no decorrer da elaboração do plano de negócios. Os diferenciais oferecidos, bem como a questão de personalização e exclusividade tornaram-se um atrativo para captar e fidelizar clientes para a empresa. O trabalho de parceria com alguns estabelecimentos foi uma forma encontrada para aproximar a Lis Boutique de seus clientes, como também uma forma de divulgação e interação com as meninas Lis e possíveis futuros consumidores.

Durante o desenvolvimento do trabalho notou-se que o capital humano contribui consideravelmente para o sucesso e alcance dos objetivos de uma empresa, por esse motivo a Lis Boutique acredita que os investimentos referentes a maquinários, infraestrutura, cronograma de treinamentos e outros benefícios serão instrumentos que contribuirão para que a empresa alcance os objetivos que foram traçados.

Com a elaboração dos custos, despesas e investimentos necessários para a concretização da Lis Boutique, observou-se que foi idealizado um empreendimento considerado viável, apesar de ser necessário um empréstimo para cobrir a diferença de caixa no final do primeiro ano de atuação, a empresa passa a apresentar lucros a partir do segundo ano, quando o retorno do investimento inicial dos sócios é alcançado.

A Lis Boutique é um projeto otimista, que apresenta resultados animadores.

Ao analisar o que a empresa visa oferecer aos seus clientes, suas vantagens em relação aos possíveis concorrentes, a proposta de produto e os resultados financeiros projetados, conclui-se que esse pode vir a ser um empreendimento com grandes chances de sucesso, onde os diferenciais idealizados serão responsáveis e de grande contribuição para o alcance dos objetivos.

A realização do plano de negócios contribuiu para ampliar a visão do grupo em relação às oportunidades oferecidas pelo empreendedorismo, como também proporcionou uma visão estratégica de todas as áreas e ferramentas que são importantes para que a empresa esteja integrada e se torne um empreendimento que proporcione satisfação e realização aos seus idealizadores.

REFERÊNCIAS

- ASSEN, Marcel Van. BERG, Gerben Van Den. PIETERSMA, Paul. *Modelos de Gestão: os 60 modelos que todo o gestor deve conhecer*. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 1. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DUTRA, J.S. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2011.
- KAPLAN, R.S. Norton, D.P. *Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012
- KRAJEWSKI, Lee. RITZMAN, Larry. MALHOTRA, Manoj. *Administração de produção e operações*. 8 ed. São Paulo: Pearson, 2008
- SCHEIN, E.H..*Cultura Organizacional e liderança: Cultura organizacional e liderança*. Tradução Aílton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

Arquivos em meio eletrônico

- SEBRAE. *Como elaborar um Plano de negócios*. Brasília: SEBRAE, 2013
- WEBSHOPPERS. *Relatório Webshoppers*. 34 ed. EBIT, 2016

Apêndice 1: Cálculo investimentos pré-operacionais

| Cursos e Treinamentos | | | | |
|---------------------------|-----------|---------------|-----------|---------------------|
| treinamentos | X por ano | \$ por colab. | nº colab. | total |
| Segurança do Trab. | 6 | R\$ 300,00 | 1 | R\$ 1.800,00 |
| Modelagem | 2 | R\$ 300,00 | 2 | R\$ 1.200,00 |
| Corte e Costura | 2 | R\$ 200,00 | 2 | R\$ 800,00 |
| Motivacional | 2 | R\$ 400,00 | 1 | R\$ 800,00 |
| Operação dos equipamentos | 13 | R\$ 8,37 | 1 | R\$ 108,81 |
| TOTAL | | | | R\$ 4.708,81 |

| Despesas de legalização | | Divulgação 7% do faturamento | | |
|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------|---------------|--------------|
| | \$/ano | Previsão de vendas | \$ | Divulgação |
| Taxa de pesquisa de viabilidade | R\$ 20,00 | | | |
| Pesquisa de viabilidade de nome | R\$ 4,00 | Mês 1 | R\$ 22.352,00 | R\$ 1.564,64 |
| Registro Contrato social | R\$ 300,00 | Mês 2 | R\$ 29.295,09 | R\$ 2.050,66 |
| Advogado p/ Contrato social | MEI e EPP não precisa | Mês 3 | R\$ 34.841,18 | R\$ 2.438,88 |
| Taxa de alvará Sanitário | R\$ 216,00 | Mês 4 | R\$ 40.387,27 | R\$ 2.827,11 |
| Taxa de alvará de bombeiros | R\$ 665,00 | Mês 5 | R\$ 47.330,36 | R\$ 3.313,13 |
| Taxa de alvará de Estabelecimento | R\$ 300,00 | | | |
| Alvará de funcionamento | R\$ 179,00 | | | |
| Notas fiscais | R\$ 300,00 | | | |
| PCMSO e PPRA | R\$ 300,00 | | | |
| registro junta Comercial | R\$ 256,00 | | | |
| CNPJ | R\$ - | | | |
| Custo com cartorio | R\$ 86,00 | | | |
| inscrição de contribuinte | R\$ 73,00 | | | |
| TOTAL | R\$ 2.699,00 | | | |

| Abertura de site | |
|--|---------------|
| | \$ |
| Desenvolvimento inicial através da plataforma VTEX | R\$ 20.000,00 |

Fonte: Autores (2016)

Apêndice 2: Estoque inicial

| Estoque inicial | | | | |
|--------------------------------|------------|-------------------|----------------|----------------------|
| Descrição | Qty./metro | Valor unit./metro | Valor c/ desc. | Total |
| ALGODÃO com variações | 15 | R\$ 23,90 | R\$ 13,90 | R\$ 208,50 |
| CETIM DE SEDA | 10 | R\$ 69,90 | | R\$ 699,00 |
| CREPE | 10 | R\$ 50,00 | | R\$ 500,00 |
| CREPE com variações | 10 | R\$ 30,00 | | R\$ 300,00 |
| CHIFFON | 10 | R\$ 17,00 | | R\$ 170,00 |
| MALHA | 10 | R\$ 26,90 | | R\$ 269,00 |
| MUSSELINE | 10 | R\$ 23,00 | | R\$ 230,00 |
| HELANCA | 15 | R\$ 21,90 | R\$ 12,90 | R\$ 193,50 |
| POLIÉSTER | 10 | R\$ 29,90 | | R\$ 299,00 |
| RENDA CHANTILLY/SOUTACHE | 10 | R\$ 89,90 | | R\$ 899,00 |
| SARJA | 15 | R\$ 21,90 | R\$ 10,90 | R\$ 163,50 |
| TRICOLINE | 15 | R\$ 22,90 | R\$ 12,90 | R\$ 193,50 |
| TULE COM BORDADO | 10 | R\$ 69,90 | | R\$ 699,00 |
| VISCOSE | 10 | R\$ 23,90 | | R\$ 239,00 |
| VISCOSE para forro | 15 | R\$ 16,90 | R\$ 10,90 | R\$ 163,50 |
| | | | | |
| ZIPER METAL (C/10 UNI) | 25 | R\$ 6,20 | | R\$ 155,00 |
| ZIPER NYLON (C/10 UNI) | 25 | R\$ 7,65 | | R\$ 191,25 |
| ZIPER INVISIVEL (C/10 UNI) | 25 | R\$ 2,75 | | R\$ 68,75 |
| ZÍPER COMUM (C/10 UNI) | 25 | R\$ 1,50 | | R\$ 37,50 |
| BOTÃO diversos (c/12 uni.) | 400 | R\$ 7,00 | | R\$ 2.800,00 |
| COLCHETE DE GANCHO (C/ 24 UNI) | 30 | R\$ 3,50 | | R\$ 105,00 |
| COLCHETE DE PRESSÃO (C/ 24 UN | 300 | R\$ 7,50 | | R\$ 2.250,00 |
| ELÁSTICO DE EMBUTIR (c/25 m.) | 320 | R\$ 16,17 | | R\$ 5.174,40 |
| GUIPIR (13 metros) | 80 | R\$ 20,99 | | R\$ 1.679,20 |
| FITAS DE CETIM (100 metros) | 20 | R\$ 8,99 | | R\$ 179,80 |
| VIÉS (20 m.) | 60 | R\$ 7,30 | | R\$ 438,00 |
| | | | | |
| TOTAL ESTOQUE INIC. | | | | R\$ 18.305,40 |

Fonte: Autores (2016)

Apêndice 3 – Cálculo de demanda – parte 1

| ANO 1 | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 | TOTAL |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| TOTAL DE ACESSOS (GOOGLE) | 10000 | 12000 | 14000 | 16000 | 18000 | 20000 | 22000 | 24000 | 26000 | 28000 | 30000 | 32000 | 252000 |
| ESTIMATIVA DE VENDAS | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | |
| VENDAS REALIZADAS | 100 | 120 | 140 | 160 | 180 | 200 | 220 | 240 | 260 | 280 | 300 | 320 | 2520 |
| CLIENTES REATIVOS - WEB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 350 |
| TOTAL (ARREDONDADO) - WEB | 96 | 120 | 138 | 156 | 180 | 198 | 216 | 288 | 318 | 348 | 378 | 408 | 2844 |
| LOJAS PARCEIRAS | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 66 |
| TOTAL DE CLIENTES DA LOJA | 0 | 200 | 400 | 600 | 800 | 1000 | 1200 | 1400 | 1600 | 1800 | 2000 | 2200 | 13200 |
| ESTIMATIVA DE VENDAS | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | |
| VENDAS REALIZADAS | 0 | 6 | 12 | 18 | 24 | 30 | 36 | 42 | 48 | 54 | 60 | 66 | 396 |
| CLIENTES REATIVOS - PARCEIROS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 6 | 9 | 12 | 30 |
| TOTAL (ARRERONDADO) - PARCEIRO | 0 | 6 | 12 | 18 | 24 | 30 | 36 | 42 | 48 | 60 | 66 | 78 | 420 |
| TOTAL DE VENDAS NO MÊS | 96 | 126 | 150 | 174 | 204 | 228 | 252 | 330 | 366 | 408 | 444 | 486 | 3264 |
| Divisão | 32 | 42 | 50 | 58 | 68 | 76 | 84 | 110 | 122 | 136 | 148 | 162 | 1088 |
| ANO 2 | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 | TOTAL |
| TOTAL DE ACESSOS (GOOGLE) | 34000 | 36000 | 38000 | 40000 | 42000 | 44000 | 46000 | 48000 | 50000 | 52000 | 54000 | 56000 | 540000 |
| ESTIMATIVA DE VENDAS | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | |
| VENDAS REALIZADAS | 340 | 360 | 380 | 400 | 420 | 440 | 460 | 480 | 500 | 520 | 540 | 560 | 5400 |
| CLIENTES REATIVOS - WEB | 100 | 110 | 120 | 130 | 140 | 150 | 160 | 170 | 180 | 190 | 200 | 210 | 1860 |
| TOTAL (ARREDONDADO) - WEB | 438 | 468 | 498 | 528 | 558 | 588 | 618 | 648 | 678 | 708 | 738 | 768 | 7236 |
| LOJAS PARCEIRAS | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 210 |
| TOTAL DE CLIENTES DA LOJA | 2400 | 2600 | 2800 | 3000 | 3200 | 3400 | 3600 | 3800 | 4000 | 4200 | 4400 | 4600 | 42000 |
| ESTIMATIVA DE VENDAS | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | |
| VENDAS REALIZADAS | 72 | 78 | 84 | 90 | 96 | 102 | 108 | 114 | 120 | 126 | 132 | 138 | 1260 |
| CLIENTES REATIVOS - PARCEIROS | 15 | 18 | 21 | 24 | 27 | 30 | 33 | 36 | 39 | 42 | 45 | 48 | 378 |
| TOTAL (ARRERONDADO) - PARCEIRO | 84 | 96 | 102 | 114 | 120 | 132 | 138 | 150 | 156 | 168 | 174 | 186 | 1620 |
| TOTAL DE VENDAS NO MÊS | 522 | 564 | 600 | 642 | 678 | 720 | 756 | 798 | 834 | 876 | 912 | 954 | 8856 |
| | 174 | 188 | 200 | 214 | 226 | 240 | 252 | 266 | 278 | 292 | 304 | 318 | 2952 |

Apêndice 3 – Cálculo de demanda – parte 2

| ANO 3 | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 | TOTAL |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|---------|
| TOTAL DE ACESSOS (GOOGLE) | 58000 | 60000 | 62000 | 64000 | 66000 | 68000 | 70000 | 72000 | 74000 | 76000 | 78000 | 80000 | 828000 |
| ESTIMATIVA DE VENDAS | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | |
| VENDAS REALIZADAS | 580 | 600 | 620 | 640 | 660 | 680 | 700 | 720 | 740 | 760 | 780 | 800 | 8280 |
| CLIENTES REATIVOS - WEB | 220 | 230 | 240 | 250 | 260 | 270 | 280 | 290 | 300 | 310 | 320 | 330 | 3300 |
| TOTAL (ARREDONDADO) - WEB | 798 | 828 | 858 | 888 | 918 | 948 | 978 | 1008 | 1038 | 1068 | 1098 | 1128 | 11556 |
| LOJAS PARCEIRAS | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 354 |
| TOTAL DE CLIENTES DA LOJA | 4800 | 5000 | 5200 | 5400 | 5600 | 5800 | 6000 | 6200 | 6400 | 6600 | 6800 | 7000 | 70800 |
| ESTIMATIVA DE VENDAS | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | |
| VENDAS REALIZADAS | 144 | 150 | 156 | 162 | 168 | 174 | 180 | 186 | 192 | 198 | 204 | 210 | 2124 |
| CLIENTES REATIVOS - PARCEIROS | 51 | 54 | 57 | 60 | 63 | 66 | 69 | 72 | 75 | 78 | 81 | 84 | 810 |
| TOTAL (ARRERONDADO) - PARCEIRO | 192 | 204 | 210 | 222 | 228 | 240 | 246 | 258 | 264 | 276 | 282 | 294 | 2916 |
| TOTAL DE VENDAS NO MÊS | 990 | 1032 | 1068 | 1110 | 1146 | 1188 | 1224 | 1266 | 1302 | 1344 | 1380 | 1422 | 14472 |
| | 330 | 344 | 356 | 370 | 382 | 396 | 408 | 422 | 434 | 448 | 460 | 474 | 4824 |
| ANO 4 | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 | TOTAL |
| TOTAL DE ACESSOS (GOOGLE) | 82000 | 84000 | 86000 | 88000 | 90000 | 92000 | 94000 | 96000 | 98000 | 100000 | 102000 | 104000 | 1116000 |
| ESTIMATIVA DE VENDAS | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | |
| VENDAS REALIZADAS | 820 | 840 | 860 | 880 | 900 | 920 | 940 | 960 | 980 | 1000 | 1020 | 1040 | 11160 |
| CLIENTES REATIVOS - WEB | 340 | 350 | 360 | 370 | 380 | 390 | 400 | 410 | 420 | 430 | 440 | 450 | 4740 |
| TOTAL (ARREDONDADO) - WEB | 1158 | 1188 | 1218 | 1248 | 1278 | 1308 | 1338 | 1368 | 1398 | 1428 | 1458 | 1488 | 15876 |
| LOJAS PARCEIRAS | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 498 |
| TOTAL DE CLIENTES DA LOJA | 7200 | 7400 | 7600 | 7800 | 8000 | 8200 | 8400 | 8600 | 8800 | 9000 | 9200 | 9400 | 99600 |
| ESTIMATIVA DE VENDAS | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | |
| VENDAS REALIZADAS | 216 | 222 | 228 | 234 | 240 | 246 | 252 | 258 | 264 | 270 | 276 | 282 | 2988 |
| CLIENTES REATIVOS - PARCEIROS | 87 | 90 | 93 | 96 | 99 | 102 | 105 | 108 | 111 | 114 | 117 | 120 | 1242 |
| TOTAL (ARRERONDADO) - PARCEIRO | 300 | 312 | 318 | 330 | 336 | 348 | 354 | 366 | 372 | 384 | 390 | 402 | 4212 |
| TOTAL DE VENDAS NO MÊS | 1458 | 1500 | 1536 | 1578 | 1614 | 1656 | 1692 | 1734 | 1770 | 1812 | 1848 | 1890 | 20088 |
| | 486 | 500 | 512 | 526 | 538 | 552 | 564 | 578 | 590 | 604 | 616 | 630 | 6696 |

Apêndice 3 – Cálculo de demanda – parte 3

| ANO 5 | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 | TOTAL |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| TOTAL DE ACESSOS (GOOGLE) | 106000 | 108000 | 110000 | 112000 | 114000 | 116000 | 118000 | 120000 | 122000 | 124000 | 126000 | 128000 | 1404000 |
| ESTIMATIVA DE VENDAS | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | |
| VENDAS REALIZADAS | 1060 | 1080 | 1100 | 1120 | 1140 | 1160 | 1180 | 1200 | 1220 | 1240 | 1260 | 1280 | 14040 |
| CLIENTES REATIVOS - WEB | 460 | 470 | 480 | 490 | 500 | 510 | 520 | 530 | 540 | 550 | 560 | 570 | 6180 |
| TOTAL (ARREDONDADO) - WEB | 1518 | 1548 | 1578 | 1608 | 1638 | 1668 | 1698 | 1728 | 1758 | 1788 | 1818 | 1848 | 20196 |
| LOJAS PARCEIRAS | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 642 |
| TOTAL DE CLIENTES DA LOJA | 9600 | 9800 | 10000 | 10200 | 10400 | 10600 | 10800 | 11000 | 11200 | 11400 | 11600 | 11800 | 128400 |
| ESTIMATIVA DE VENDAS | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | |
| VENDAS REALIZADAS | 288 | 294 | 300 | 306 | 312 | 318 | 324 | 330 | 336 | 342 | 348 | 354 | 3852 |
| CLIENTES REATIVOS - PARCEIROS | 123 | 126 | 129 | 132 | 135 | 138 | 141 | 144 | 147 | 150 | 153 | 156 | 1674 |
| TOTAL (ARRERONDADO) - PARCEIRO | 408 | 420 | 426 | 438 | 444 | 456 | 462 | 474 | 480 | 492 | 498 | 510 | 5508 |
| TOTAL DE VENDAS NO MÊS | 1926 | 1968 | 2004 | 2046 | 2082 | 2124 | 2160 | 2202 | 2238 | 2280 | 2316 | 2358 | 25704 |
| | 642 | 656 | 668 | 682 | 694 | 708 | 720 | 734 | 746 | 760 | 772 | 786 | 8568 |

Fonte – Autores (2016)

Apêndice 4 – Faturamento anual - parte 1

| ANO 1 | VENDAS - CLIENTES WEB | | | | TOTAL CLIENTES: | | | 3264 | |
|----------------|----------------------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------------|-------------------------|
| | Sem Customização - 50% | | | | Com Customização - 50% | | | | |
| Produto | Qty. total Peças Vendidas | Quantidade | Preço unitário | Faturamento | Quantidade | Customização | Preço unitário | Faturamento | TOTAL |
| Saia - w | 948 | 474 | R\$ 215,00 | R\$ 101.910,00 | 474 | 20% | R\$ 258,00 | R\$ 122.292,00 | R\$ 224.202,00 |
| Vestido - w | 948 | 474 | R\$ 220,00 | R\$ 104.280,00 | 474 | 20% | R\$ 264,00 | R\$ 125.136,00 | R\$ 229.416,00 |
| Camisa - w | 948 | 474 | R\$ 200,00 | R\$ 94.800,00 | 474 | 20% | R\$ 240,00 | R\$ 113.760,00 | R\$ 208.560,00 |
| ANO 1 | VENDAS - LOJAS PARCEIRAS | | | | TOTAL CLIENTES: | | | 78 | |
| Saia - P | 140 | 70 | R\$ 208,55 | R\$ 14.598,50 | 70 | 20% | R\$ 250,26 | R\$ 17.518,20 | R\$ 32.116,70 |
| Vestido - P | 140 | 70 | R\$ 213,40 | R\$ 14.938,00 | 70 | 20% | R\$ 256,08 | R\$ 17.925,60 | R\$ 32.863,60 |
| Camisa - P | 140 | 70 | R\$ 194,00 | R\$ 13.580,00 | 70 | 20% | R\$ 232,80 | R\$ 16.296,00 | R\$ 29.876,00 |
| | | | | | | | | Faturamento Total no Mês | R\$ 757.034,30 |
| ANO 2 | VENDAS - CLIENTES WEB | | | | TOTAL CLIENTES: | | | 8850 | |
| | Sem Customização - 50% | | | | Com Customização - 50% | | | | |
| Produto | Qty. total Peças Vendidas | Quantidade | Preço unitário | Faturamento | Quantidade | Customização | Preço unitário | Faturamento | TOTAL |
| Saia - w | 2412 | 1206 | R\$ 230,05 | R\$ 277.440,30 | 1206 | 20% | R\$ 276,06 | R\$ 332.928,36 | R\$ 610.368,66 |
| Vestido - w | 2412 | 1206 | R\$ 235,40 | R\$ 283.892,40 | 1206 | 20% | R\$ 282,48 | R\$ 340.670,88 | R\$ 624.563,28 |
| Camisa - w | 2412 | 1206 | R\$ 214,00 | R\$ 258.084,00 | 1206 | 20% | R\$ 256,80 | R\$ 309.700,80 | R\$ 567.784,80 |
| ANO 2 | VENDAS - LOJAS PARCEIRAS | | | | TOTAL CLIENTES: | | | 78 | |
| Saia - P | 538 | 269 | R\$ 223,15 | R\$ 60.026,95 | 269 | 20% | R\$ 267,78 | R\$ 72.032,34 | R\$ 132.059,28 |
| Vestido - P | 538 | 269 | R\$ 228,34 | R\$ 61.422,92 | 269 | 20% | R\$ 274,01 | R\$ 73.707,51 | R\$ 135.130,43 |
| Camisa - P | 538 | 269 | R\$ 207,58 | R\$ 55.839,02 | 269 | 20% | R\$ 249,10 | R\$ 67.006,82 | R\$ 122.845,84 |
| | | | | | | | | Faturamento Total no Mês | R\$ 2.192.752,29 |

Apêndice 4 – Faturamento Anual - parte 2

| ANO 3 | | VENDAS - CLIENTES WEB | | | | TOTAL CLIENTES: | | | | 14472 |
|--------------|---------------------------|---------------------------------|----------------|----------------|------------|------------------------|----------------|------------------|-------------------------|--------------|
| | | Sem Customização - 50% | | | | Com Customização - 50% | | | | |
| Produto | Qnt. total Peças Vendidas | Quantidade | Preço unitário | Faturamento | Quantidade | Customização | Preço unitário | Faturamento | TOTAL | |
| Saia - w | 3852 | 1926 | R\$ 244,77 | R\$ 471.433,18 | 1926 | 20% | R\$ 293,73 | R\$ 566.719,82 | R\$ 1.037.153,00 | |
| Vestido - w | 3852 | 1926 | R\$ 250,47 | R\$ 482.396,75 | 1926 | 20% | R\$ 300,56 | R\$ 578.876,09 | R\$ 1.061.272,84 | |
| Camisa - w | 3852 | 1926 | R\$ 227,70 | R\$ 438.542,50 | 1926 | 20% | R\$ 273,24 | R\$ 526.251,00 | R\$ 964.793,49 | |
| ANO 3 | | VENDAS - LOJAS PARCEIRAS | | | | TOTAL CLIENTES: | | | | 78 |
| Saia - P | 972 | 486 | R\$ 237,43 | R\$ 115.390,98 | 486 | 20% | R\$ 284,92 | R\$ 138.469,18 | R\$ 253.860,16 | |
| Vestido - P | 972 | 486 | R\$ 242,95 | R\$ 118.074,49 | 486 | 20% | R\$ 291,54 | R\$ 141.689,39 | R\$ 259.763,88 | |
| Camisa - P | 972 | 486 | R\$ 220,87 | R\$ 107.340,45 | 486 | 20% | R\$ 265,04 | R\$ 128.808,54 | R\$ 236.148,99 | |
| | | | | | | | | | R\$ 3.812.992,37 | |
| ANO 4 | | VENDAS - CLIENTES WEB | | | | TOTAL CLIENTES: | | | | 20088 |
| 0 | | Sem Customização - 50% | | | | Com Customização - 50% | | | | R\$ - |
| Produto | Qnt. total Peças Vendidas | Quantidade | Preço unitário | Faturamento | Quantidade | Customização | Preço unitário | Faturamento | TOTAL | |
| Saia - w | 5292 | 2646 | R\$ 259,46 | R\$ 686.530,08 | 2646 | 20% | R\$ 311,35 | R\$ 823.836,10 | R\$ 1.510.366,18 | |
| Vestido - w | 5292 | 2646 | R\$ 265,49 | R\$ 702.495,90 | 2646 | 20% | R\$ 318,59 | R\$ 842.995,08 | R\$ 1.545.490,97 | |
| Camisa - w | 5292 | 2646 | R\$ 241,36 | R\$ 638.632,63 | 2646 | 20% | R\$ 289,63 | R\$ 766.359,16 | R\$ 1.404.991,79 | |
| ANO 4 | | VENDAS - LOJAS PARCEIRAS | | | | TOTAL CLIENTES: | | | | 78 |
| Saia - P | 1404 | 702 | R\$ 251,68 | R\$ 176.676,41 | 702 | 20% | R\$ 302,01 | R\$ 212.011,70 | R\$ 388.688,11 | |
| Vestido - P | 1404 | 702 | R\$ 257,53 | R\$ 180.785,17 | 702 | 20% | R\$ 309,03 | R\$ 216.942,20 | R\$ 397.727,37 | |
| Camisa - P | 1404 | 702 | R\$ 234,12 | R\$ 164.350,15 | 702 | 20% | R\$ 280,94 | R\$ 197.220,18 | R\$ 361.570,34 | |
| | | | | | | | | | R\$ 5.608.834,76 | |
| ANO 5 | | VENDAS - CLIENTES WEB | | | | TOTAL CLIENTES: | | | | 25704 |
| 0 | | Sem Customização - 50% | | | | Com Customização - 50% | | | | R\$ - |
| Produto | Qnt. total Peças Vendidas | Quantidade | Preço unitário | Faturamento | Quantidade | Customização | Preço unitário | Faturamento | TOTAL | |
| Saia - w | 6226 | 3113 | R\$ 275,03 | R\$ 856.159,57 | 3113 | 20% | R\$ 330,03 | R\$ 1.027.391,49 | R\$ 1.883.551,06 | |
| Vestido - w | 6226 | 3113 | R\$ 281,42 | R\$ 876.070,26 | 3113 | 20% | R\$ 337,71 | R\$ 1.051.284,31 | R\$ 1.927.354,57 | |
| Camisa - w | 6226 | 3113 | R\$ 255,84 | R\$ 796.427,51 | 3113 | 20% | R\$ 307,01 | R\$ 955.713,01 | R\$ 1.752.140,52 | |
| ANO 5 | | VENDAS - LOJAS PARCEIRAS | | | | TOTAL CLIENTES: | | | | 78 |
| Saia - P | 1700 | 850 | R\$ 266,78 | R\$ 226.759,90 | 850 | 20% | R\$ 320,13 | R\$ 272.111,88 | R\$ 498.871,78 | |
| Vestido - P | 1700 | 850 | R\$ 272,98 | R\$ 232.033,39 | 850 | 20% | R\$ 327,58 | R\$ 278.440,06 | R\$ 510.473,45 | |
| Camisa - P | 1700 | 850 | R\$ 248,16 | R\$ 210.939,44 | 850 | 20% | R\$ 297,80 | R\$ 253.127,33 | R\$ 464.066,77 | |
| | | | | | | | | | R\$ 7.036.458,15 | |

Apêndice 5 – Despesa com mão de obra – parte 1

| ORÇAMENTO MOD - ANO 1 | IPCA No Período: | 0% | | | | | | | | | | | | TOTAL |
|------------------------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Dissídio Coletivo | 0% | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 | TOTAL |
| Salários | 11 | R\$ 14.614,53 | R\$ 175.374,36 |
| Provisão Férias + 1/3 | 11,10% | R\$ 1.623,67 | R\$ 19.484,09 |
| Provisão 13° Salário | 8,30% | R\$ 1.217,39 | R\$ 14.608,68 |
| INSS S/ Salário | 27,80% | R\$ 4.062,84 | R\$ 48.754,07 |
| INSS S/ Férias | 27,80% | R\$ 451,38 | R\$ 5.416,58 |
| INSS S/ 13° Salário | 27,80% | R\$ 338,43 | R\$ 4.061,21 |
| FGTS S/ Salários | 8,50% | R\$ 1.242,24 | R\$ 14.906,82 |
| FGTS S/ Férias | 8,50% | R\$ 138,01 | R\$ 1.656,15 |
| FGTS S/ 13° Salário | 8,50% | R\$ 103,48 | R\$ 1.241,74 |
| Cursos e Treinamento | 0,00% | R\$ 4.600,00 | R\$ - | R\$ 1.800,00 | R\$ - | R\$ 1.800,00 | R\$ - | R\$ 4.600,00 | R\$ - | R\$ 1.800,00 | R\$ - | R\$ 1.800,00 | R\$ - | R\$ 16.400,00 |
| Vale Transporte | R\$ 198,00 | R\$ 2.178,00 | R\$ 26.136,00 |
| Vale Refeição | R\$ 300,00 | R\$ 3.300,00 | R\$ 39.600,00 |
| Convênio Médico | R\$ 250,00 | R\$ 2.750,00 | R\$ 33.000,00 |
| TOTAL | | R\$ 36.619,98 | R\$ 32.019,98 | R\$ 33.819,98 | R\$ 32.019,98 | R\$ 33.819,98 | R\$ 32.019,98 | R\$ 36.619,98 | R\$ 32.019,98 | R\$ 33.819,98 | R\$ 32.019,98 | R\$ 33.819,98 | R\$ 32.019,98 | R\$ 400.639,71 |
| ORÇAMENTO MOD - ANO 2 | IPCA No Período: | 6% | | | | | | | | | | | | |
| Dissídio Coletivo | 7% | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 | TOTAL |
| Salários | 11 | R\$ 15.568,13 | R\$ 186.817,54 |
| Provisão Férias + 1/3 | 11,10% | R\$ 1.729,62 | R\$ 20.755,43 |
| Provisão 13° Salário | 8,30% | R\$ 1.296,83 | R\$ 15.561,90 |
| INSS S/ Salário | 27,80% | R\$ 4.327,94 | R\$ 51.935,28 |
| INSS S/ Férias | 27,80% | R\$ 480,83 | R\$ 5.770,01 |
| INSS S/ 13° Salário | 27,80% | R\$ 360,52 | R\$ 4.326,21 |
| FGTS S/ Salários | 8,50% | R\$ 1.323,29 | R\$ 15.879,49 |
| FGTS S/ Férias | 8,50% | R\$ 147,02 | R\$ 1.764,21 |
| FGTS S/ 13° Salário | 8,50% | R\$ 110,23 | R\$ 1.322,76 |
| Cursos e Treinamento | | R\$ 4.876,00 | R\$ - | R\$ 1.908,00 | R\$ - | R\$ 1.908,00 | R\$ - | R\$ 4.876,00 | R\$ - | R\$ 1.908,00 | R\$ - | R\$ 1.908,00 | R\$ - | R\$ 17.384,00 |
| Vale Transporte | R\$ 209,88 | R\$ 2.308,68 | R\$ 27.704,16 |
| Vale Refeição | R\$ 318,00 | R\$ 3.498,00 | R\$ 41.976,00 |
| Convênio Médico | R\$ 265,00 | R\$ 2.915,00 | R\$ 34.980,00 |
| TOTAL | | R\$ 38.942,08 | R\$ 34.066,08 | R\$ 35.974,08 | R\$ 34.066,08 | R\$ 35.974,08 | R\$ 34.066,08 | R\$ 38.942,08 | R\$ 34.066,08 | R\$ 35.974,08 | R\$ 34.066,08 | R\$ 35.974,08 | R\$ 34.066,08 | R\$ 426.176,98 |

Apêndice 5 – Despesa com mão de obra – parte 2

| ORÇAMENTO MOD - ANO 3 | IPCA No Período: | 5,40% | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | 7% | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 | TOTAL |
| Dissídio Coletivo | 13 | R\$ 19.443,54 | R\$ 233.322,45 |
| Salários | 13 | R\$ 19.443,54 | R\$ 233.322,45 |
| Provisão Férias + 1/3 | 11,10% | R\$ 2.160,18 | R\$ 25.922,12 |
| Provisão 13º Salário | 8,30% | R\$ 1.619,65 | R\$ 19.435,76 |
| INSS S/ Salário | 27,80% | R\$ 5.405,30 | R\$ 64.863,64 |
| INSS S/ Férias | 27,80% | R\$ 600,53 | R\$ 7.206,35 |
| INSS S/ 13º Salário | 27,80% | R\$ 450,26 | R\$ 5.403,14 |
| FGTS S/ Salários | 8,50% | R\$ 1.652,70 | R\$ 19.832,41 |
| FGTS S/ Férias | 8,50% | R\$ 183,62 | R\$ 2.203,38 |
| FGTS S/ 13º Salário | 8,50% | R\$ 137,67 | R\$ 1.652,04 |
| Cursos e Treinamento | | R\$ 5.139,30 | R\$ - | R\$ 2.011,03 | R\$ - | R\$ 2.011,03 | R\$ - | R\$ 5.139,30 | R\$ - | R\$ 2.011,03 | R\$ - | R\$ 2.011,03 | R\$ - | R\$ 18.322,74 |
| Vale Transporte | R\$ 221,21 | R\$ 2.875,78 | R\$ 34.509,31 |
| Vale Refeição | R\$ 335,17 | R\$ 4.357,24 | R\$ 52.286,83 |
| Convênio Médico | R\$ 279,31 | R\$ 3.631,03 | R\$ 43.572,36 |
| TOTAL | | R\$ 47.656,79 | R\$ 42.517,48 | R\$ 44.528,52 | R\$ 42.517,48 | R\$ 44.528,52 | R\$ 42.517,48 | R\$ 47.656,79 | R\$ 42.517,48 | R\$ 44.528,52 | R\$ 42.517,48 | R\$ 44.528,52 | R\$ 42.517,48 | R\$ 528.532,53 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| ORÇAMENTO MOD - ANO 4 | IPCA No Período: | 5,00% | | | | | | | | | | | | |
| | 7% | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 | TOTAL |
| Dissídio Coletivo | 13 | R\$ 20.712,23 | R\$ 248.546,74 |
| Salários | 13 | R\$ 20.712,23 | R\$ 248.546,74 |
| Provisão Férias + 1/3 | 11,10% | R\$ 2.301,13 | R\$ 27.613,54 |
| Provisão 13º Salário | 8,30% | R\$ 1.725,33 | R\$ 20.703,94 |
| INSS S/ Salário | 27,80% | R\$ 5.758,00 | R\$ 69.095,99 |
| INSS S/ Férias | 27,80% | R\$ 639,71 | R\$ 7.676,56 |
| INSS S/ 13º Salário | 27,80% | R\$ 479,64 | R\$ 5.755,70 |
| FGTS S/ Salários | 8,50% | R\$ 1.760,54 | R\$ 21.126,47 |
| FGTS S/ Férias | 8,50% | R\$ 195,60 | R\$ 2.347,15 |
| FGTS S/ 13º Salário | 8,50% | R\$ 146,65 | R\$ 1.759,84 |
| Cursos e Treinamento | | R\$ 5.396,27 | R\$ - | R\$ 2.111,58 | R\$ - | R\$ 2.111,58 | R\$ - | R\$ 5.396,27 | R\$ - | R\$ 2.111,58 | R\$ - | R\$ 2.111,58 | R\$ - | R\$ 19.238,87 |
| Vale Transporte | R\$ 232,27 | R\$ 3.019,56 | R\$ 36.234,77 |
| Vale Refeição | R\$ 351,93 | R\$ 4.575,10 | R\$ 54.901,17 |
| Convênio Médico | R\$ 293,28 | R\$ 3.812,58 | R\$ 45.750,98 |
| TOTAL | | R\$ 50.522,34 | R\$ 45.126,07 | R\$ 47.237,66 | R\$ 45.126,07 | R\$ 47.237,66 | R\$ 45.126,07 | R\$ 50.522,34 | R\$ 45.126,07 | R\$ 47.237,66 | R\$ 45.126,07 | R\$ 47.237,66 | R\$ 45.126,07 | R\$ 560.751,74 |

Apêndice 5 – Despesa com mão de obra – parte 3

| ORÇAMENTO MOD - ANO 5 | IPCA No Período: | 5,00% | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | 7% | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 | TOTAL |
| Dissídio Coletivo | | | | | | | | | | | | | | |
| Salários | 13 | R\$ 22.063,70 | R\$ 264.764,41 |
| Provisão Férias + 1/3 | 11,10% | R\$ 2.451,28 | R\$ 29.415,33 |
| Provisão 13° Salário | 8,30% | R\$ 1.837,91 | R\$ 22.054,88 |
| INSS S/ Salário | 27,80% | R\$ 6.133,71 | R\$ 73.604,51 |
| INSS S/ Férias | 27,80% | R\$ 681,46 | R\$ 8.177,46 |
| INSS S/ 13° Salário | 27,80% | R\$ 510,94 | R\$ 6.131,26 |
| FGTS S/ Salários | 8,50% | R\$ 1.875,41 | R\$ 22.504,98 |
| FGTS S/ Férias | 8,50% | R\$ 208,36 | R\$ 2.500,30 |
| FGTS S/ 13° Salário | 8,50% | R\$ 156,22 | R\$ 1.874,66 |
| Cursos e Treinamento | | R\$ 5.666,08 | R\$ - | R\$ 2.217,16 | R\$ - | R\$ 2.217,16 | R\$ - | R\$ 5.666,08 | R\$ - | R\$ 2.217,16 | R\$ - | R\$ 2.217,16 | R\$ - | R\$ 20.200,82 |
| Vale Transporte | R\$ 243,89 | R\$ 3.170,54 | R\$ 38.046,51 |
| Vale Refeição | R\$ 369,53 | R\$ 4.803,85 | R\$ 57.646,23 |
| Convênio Médico | R\$ 307,94 | R\$ 4.003,21 | R\$ 48.038,53 |
| TOTAL | | R\$ 53.562,67 | R\$ 47.896,59 | R\$ 50.113,75 | R\$ 47.896,59 | R\$ 50.113,75 | R\$ 47.896,59 | R\$ 53.562,67 | R\$ 47.896,59 | R\$ 50.113,75 | R\$ 47.896,59 | R\$ 50.113,75 | R\$ 47.896,59 | R\$ 594.959,87 |

Fonte: Autores (2016)

Apêndice 6 – CMV – parte 1

| ANO 1 | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | TOTAL |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Material Direto - Camisa | R\$ 1.682,97 | R\$ 2.208,90 | R\$ 2.629,64 | R\$ 3.050,38 | R\$ 3.576,31 | R\$ 3.997,05 | R\$ 4.417,80 | R\$ 5.785,21 | R\$ 6.416,32 | R\$ 7.152,62 | R\$ 7.783,73 | R\$ 8.520,03 | R\$ 57.220,97 |
| Material Direto - Vestido | R\$ 2.762,66 | R\$ 3.625,99 | R\$ 4.316,65 | R\$ 5.007,31 | R\$ 5.870,64 | R\$ 6.561,31 | R\$ 7.251,97 | R\$ 9.496,63 | R\$ 10.532,63 | R\$ 11.741,29 | R\$ 12.777,28 | R\$ 13.985,95 | R\$ 93.930,30 |
| Material Direto - Saia | R\$ 1.898,37 | R\$ 2.491,62 | R\$ 2.966,21 | R\$ 3.440,80 | R\$ 4.034,05 | R\$ 4.508,64 | R\$ 4.983,23 | R\$ 6.525,66 | R\$ 7.237,55 | R\$ 8.068,09 | R\$ 8.779,98 | R\$ 9.610,52 | R\$ 64.544,73 |
| Energia Eletrica | R\$ 784,33 | R\$ 927,33 | R\$ 1.100,67 | R\$ 1.278,33 | R\$ 1.490,67 | R\$ 1.664,00 | R\$ 1.876,33 | R\$ 2.409,33 | R\$ 2.673,67 | R\$ 2.972,67 | R\$ 3.237,00 | R\$ 3.536,00 | R\$ 23.950,33 |
| MOD | R\$ 36.619,98 | R\$ 32.019,98 | R\$ 33.819,98 | R\$ 32.019,98 | R\$ 33.819,98 | R\$ 32.019,98 | R\$ 36.619,98 | R\$ 32.019,98 | R\$ 33.819,98 | R\$ 32.019,98 | R\$ 33.819,98 | R\$ 32.019,98 | R\$ 400.639,71 |
| TOTAL | R\$ 43.748,31 | R\$ 41.273,81 | R\$ 44.833,14 | R\$ 44.796,81 | R\$ 48.791,64 | R\$ 48.750,98 | R\$ 55.149,31 | R\$ 56.236,81 | R\$ 60.680,14 | R\$ 61.954,64 | R\$ 66.397,98 | R\$ 67.672,48 | R\$ 640.286,04 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| ANO 2 | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | TOTAL |
| Material Direto - Camisa | R\$ 9.700,22 | R\$ 10.480,69 | R\$ 11.149,67 | R\$ 11.930,15 | R\$ 12.599,13 | R\$ 13.379,61 | R\$ 14.048,59 | R\$ 14.829,07 | R\$ 15.498,05 | R\$ 16.278,52 | R\$ 16.947,50 | R\$ 17.727,98 | R\$ 164.569,18 |
| Material Direto - Vestido | R\$ 15.923,26 | R\$ 17.204,44 | R\$ 18.302,60 | R\$ 19.583,78 | R\$ 20.681,93 | R\$ 21.963,12 | R\$ 23.061,27 | R\$ 24.342,45 | R\$ 25.440,61 | R\$ 26.721,79 | R\$ 27.819,95 | R\$ 29.101,13 | R\$ 270.146,32 |
| Material Direto - Saia | R\$ 10.941,76 | R\$ 11.822,13 | R\$ 12.576,73 | R\$ 13.457,10 | R\$ 14.211,71 | R\$ 15.092,08 | R\$ 15.846,68 | R\$ 16.727,05 | R\$ 17.481,66 | R\$ 18.362,03 | R\$ 19.116,63 | R\$ 19.997,00 | R\$ 185.632,54 |
| Energia Eletrica | R\$ 4.028,35 | R\$ 4.345,29 | R\$ 4.625,49 | R\$ 4.942,43 | R\$ 5.222,62 | R\$ 5.539,56 | R\$ 5.819,75 | R\$ 6.136,69 | R\$ 6.416,89 | R\$ 6.733,83 | R\$ 7.014,02 | R\$ 7.330,96 | R\$ 68.155,88 |
| MOD | R\$ 38.942,08 | R\$ 34.066,08 | R\$ 35.974,08 | R\$ 34.066,08 | R\$ 35.974,08 | R\$ 34.066,08 | R\$ 38.942,08 | R\$ 34.066,08 | R\$ 35.974,08 | R\$ 34.066,08 | R\$ 35.974,08 | R\$ 34.066,08 | R\$ 426.176,98 |
| TOTAL | R\$ 79.535,67 | R\$ 77.918,64 | R\$ 82.628,57 | R\$ 83.979,54 | R\$ 88.689,47 | R\$ 90.040,44 | R\$ 97.718,38 | R\$ 96.101,35 | R\$ 100.811,28 | R\$ 102.162,25 | R\$ 106.872,18 | R\$ 108.223,15 | R\$ 1.114.680,90 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| ANO 3 | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | TOTAL |
| Material Direto - Camisa | R\$ 19.390,40 | R\$ 20.213,02 | R\$ 20.918,13 | R\$ 21.740,75 | R\$ 22.445,85 | R\$ 23.268,48 | R\$ 23.973,58 | R\$ 24.796,21 | R\$ 25.501,31 | R\$ 26.323,93 | R\$ 27.029,04 | R\$ 27.851,66 | R\$ 283.452,35 |
| Material Direto - Vestido | R\$ 31.830,04 | R\$ 33.180,41 | R\$ 34.337,87 | R\$ 35.688,23 | R\$ 36.845,69 | R\$ 38.196,05 | R\$ 39.353,51 | R\$ 40.703,88 | R\$ 41.861,33 | R\$ 43.211,70 | R\$ 44.369,15 | R\$ 45.719,52 | R\$ 465.297,38 |
| Material Direto - Saia | R\$ 21.872,19 | R\$ 22.800,10 | R\$ 23.595,46 | R\$ 24.523,37 | R\$ 25.318,72 | R\$ 26.246,63 | R\$ 27.041,98 | R\$ 27.969,89 | R\$ 28.765,25 | R\$ 29.693,16 | R\$ 30.488,51 | R\$ 31.416,42 | R\$ 319.731,68 |
| Energia Eletrica | R\$ 8.022,16 | R\$ 8.356,21 | R\$ 8.651,53 | R\$ 8.985,59 | R\$ 9.280,91 | R\$ 9.614,97 | R\$ 9.910,29 | R\$ 10.244,35 | R\$ 10.539,67 | R\$ 10.873,72 | R\$ 11.169,05 | R\$ 11.503,10 | R\$ 117.151,55 |
| MOD | R\$ 47.656,79 | R\$ 42.517,48 | R\$ 44.528,52 | R\$ 42.517,48 | R\$ 44.528,52 | R\$ 42.517,48 | R\$ 47.656,79 | R\$ 42.517,48 | R\$ 44.528,52 | R\$ 42.517,48 | R\$ 44.528,52 | R\$ 42.517,48 | R\$ 528.532,53 |
| TOTAL | R\$ 128.771,58 | R\$ 127.067,23 | R\$ 132.031,50 | R\$ 133.455,42 | R\$ 138.419,69 | R\$ 139.843,61 | R\$ 147.936,15 | R\$ 146.231,80 | R\$ 151.196,07 | R\$ 152.620,00 | R\$ 157.584,27 | R\$ 159.008,19 | R\$ 1.714.165,50 |

Apêndice 6 – CMV – parte 2

| ANO 4 | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | TOTAL |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Material Direto - Camisa | R\$ 29.984,61 | R\$ 30.848,36 | R\$ 31.588,72 | R\$ 32.452,47 | R\$ 33.192,83 | R\$ 34.056,59 | R\$ 34.796,95 | R\$ 35.660,70 | R\$ 36.401,06 | R\$ 37.264,82 | R\$ 38.005,18 | R\$ 38.868,93 | R\$ 413.121,23 |
| Material Direto - Vestido | R\$ 49.220,82 | R\$ 50.638,71 | R\$ 51.854,04 | R\$ 53.271,92 | R\$ 54.487,25 | R\$ 55.905,13 | R\$ 57.120,46 | R\$ 58.538,35 | R\$ 59.753,67 | R\$ 61.171,56 | R\$ 62.386,89 | R\$ 63.804,77 | R\$ 678.153,57 |
| Material Direto - Saia | R\$ 33.822,36 | R\$ 34.796,67 | R\$ 35.631,79 | R\$ 36.606,10 | R\$ 37.441,22 | R\$ 38.415,52 | R\$ 39.250,64 | R\$ 40.224,95 | R\$ 41.060,07 | R\$ 42.034,38 | R\$ 42.869,50 | R\$ 43.843,80 | R\$ 465.996,99 |
| Energia Eletrica | R\$ 12.388,35 | R\$ 12.739,11 | R\$ 13.049,20 | R\$ 13.399,95 | R\$ 13.710,04 | R\$ 14.060,80 | R\$ 14.370,89 | R\$ 14.721,65 | R\$ 15.031,74 | R\$ 15.382,50 | R\$ 15.692,59 | R\$ 16.043,34 | R\$ 170.590,15 |
| MOD | R\$ 50.522,34 | R\$ 45.126,07 | R\$ 47.237,66 | R\$ 45.126,07 | R\$ 47.237,66 | R\$ 45.126,07 | R\$ 50.522,34 | R\$ 45.126,07 | R\$ 47.237,66 | R\$ 45.126,07 | R\$ 47.237,66 | R\$ 45.126,07 | R\$ 560.751,74 |
| TOTAL | R\$ 175.938,48 | R\$ 174.148,91 | R\$ 179.361,40 | R\$ 180.856,52 | R\$ 186.069,00 | R\$ 187.564,12 | R\$ 196.061,29 | R\$ 194.271,72 | R\$ 199.484,20 | R\$ 200.979,32 | R\$ 206.191,80 | R\$ 207.686,92 | R\$ 2.288.613,67 |
| ANO 5 | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | TOTAL |
| Material Direto - Camisa | R\$ 41.589,76 | R\$ 42.496,70 | R\$ 43.274,08 | R\$ 44.181,02 | R\$ 44.958,40 | R\$ 45.865,34 | R\$ 46.642,72 | R\$ 47.549,66 | R\$ 48.327,04 | R\$ 49.233,98 | R\$ 50.011,36 | R\$ 50.918,30 | R\$ 555.048,36 |
| Material Direto - Vestido | R\$ 68.271,11 | R\$ 69.759,88 | R\$ 71.035,98 | R\$ 72.524,76 | R\$ 73.800,85 | R\$ 75.289,63 | R\$ 76.565,73 | R\$ 78.054,50 | R\$ 79.330,60 | R\$ 80.819,38 | R\$ 82.095,47 | R\$ 83.584,25 | R\$ 911.132,14 |
| Material Direto - Saia | R\$ 46.912,87 | R\$ 47.935,89 | R\$ 48.812,77 | R\$ 49.835,79 | R\$ 50.712,67 | R\$ 51.735,69 | R\$ 52.612,56 | R\$ 53.635,59 | R\$ 54.512,46 | R\$ 55.535,48 | R\$ 56.412,36 | R\$ 57.435,38 | R\$ 626.089,50 |
| Energia Eletrica | R\$ 17.171,10 | R\$ 17.539,40 | R\$ 17.864,99 | R\$ 18.233,29 | R\$ 18.558,88 | R\$ 18.927,18 | R\$ 19.252,77 | R\$ 19.621,07 | R\$ 19.946,66 | R\$ 20.314,96 | R\$ 20.640,55 | R\$ 18.879,27 | R\$ 226.950,15 |
| MOD | R\$ 53.562,67 | R\$ 47.896,59 | R\$ 50.113,75 | R\$ 47.896,59 | R\$ 50.113,75 | R\$ 47.896,59 | R\$ 53.562,67 | R\$ 47.896,59 | R\$ 50.113,75 | R\$ 47.896,59 | R\$ 50.113,75 | R\$ 47.896,59 | R\$ 594.959,87 |
| TOTAL | R\$ 227.507,51 | R\$ 225.628,46 | R\$ 231.101,57 | R\$ 232.671,44 | R\$ 238.144,55 | R\$ 239.714,43 | R\$ 248.636,45 | R\$ 246.757,41 | R\$ 252.230,52 | R\$ 253.800,39 | R\$ 259.273,50 | R\$ 258.713,80 | R\$ 2.914.180,02 |

Fonte: Autores (2016)

Apêndice 7 – Despesas Comerciais – parte 1

| ANO 1 | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 | TOTAL |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Repassé Parceiros | R\$ - | R\$ 40,65 | R\$ 81,31 | R\$ 121,96 | R\$ 162,61 | R\$ 203,26 | R\$ 243,92 | R\$ 284,57 | R\$ 325,22 | R\$ 406,53 | R\$ 447,18 | R\$ 528,49 | R\$ 2.845,69 |
| Google | R\$ 4.000,00 | R\$ 4.800,00 | R\$ 5.600,00 | R\$ 6.400,00 | R\$ 7.200,00 | R\$ 8.000,00 | R\$ 8.800,00 | R\$ 9.600,00 | R\$ 10.400,00 | R\$ 11.200,00 | R\$ 12.000,00 | R\$ 12.800,00 | R\$ 100.800,00 |
| Marketing | R\$ 4.416,03 | R\$ 52.992,40 |
| Manutenção e Segurança - Site | R\$ 993,22 | R\$ 11.918,64 |
| TOTAL | R\$ 9.409,25 | R\$ 10.249,91 | R\$ 11.090,56 | R\$ 11.931,21 | R\$ 12.771,86 | R\$ 13.612,52 | R\$ 14.453,17 | R\$ 15.293,82 | R\$ 16.134,48 | R\$ 17.015,78 | R\$ 17.856,43 | R\$ 18.737,74 | R\$ 168.556,73 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| ANO 2 | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 | TOTAL |
| Repassé Parceiros | R\$ 608,98 | R\$ 695,97 | R\$ 739,47 | R\$ 826,47 | R\$ 869,97 | R\$ 956,96 | R\$ 1.000,46 | R\$ 1.087,46 | R\$ 1.130,96 | R\$ 1.217,95 | R\$ 1.217,95 | R\$ 1.348,45 | R\$ 11.092,09 |
| Google | R\$ 13.600,00 | R\$ 14.400,00 | R\$ 15.200,00 | R\$ 16.000,00 | R\$ 16.800,00 | R\$ 17.600,00 | R\$ 18.400,00 | R\$ 19.200,00 | R\$ 20.000,00 | R\$ 20.800,00 | R\$ 21.600,00 | R\$ 22.400,00 | R\$ 216.000,00 |
| Marketing | R\$ 12.791,06 | R\$ 153.492,66 |
| Manutenção e Segurança - Site | R\$ 1.052,81 | R\$ 12.633,76 |
| TOTAL | R\$ 28.052,85 | R\$ 28.939,84 | R\$ 29.783,34 | R\$ 30.670,34 | R\$ 31.513,84 | R\$ 32.400,83 | R\$ 33.244,33 | R\$ 34.131,33 | R\$ 34.974,83 | R\$ 35.861,82 | R\$ 36.661,82 | R\$ 37.592,32 | R\$ 393.218,51 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| ANO 3 | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 | TOTAL |
| Repassé Parceiros | R\$ 1.481,03 | R\$ 1.573,60 | R\$ 1.619,88 | R\$ 1.712,44 | R\$ 1.758,73 | R\$ 1.851,29 | R\$ 1.897,57 | R\$ 1.990,14 | R\$ 2.036,42 | R\$ 2.128,99 | R\$ 2.175,27 | R\$ 2.267,83 | R\$ 21.012,16 |
| Google | R\$ 23.200,00 | R\$ 24.000,00 | R\$ 24.800,00 | R\$ 25.600,00 | R\$ 26.400,00 | R\$ 27.200,00 | R\$ 28.000,00 | R\$ 28.800,00 | R\$ 29.600,00 | R\$ 30.400,00 | R\$ 31.200,00 | R\$ 32.000,00 | R\$ 331.200,00 |
| Marketing | R\$ 22.242,46 | R\$ 266.909,47 |
| Manutenção e Segurança - Site | R\$ 1.109,67 | R\$ 13.315,98 |
| TOTAL | R\$ 48.033,15 | R\$ 48.925,72 | R\$ 49.772,00 | R\$ 50.664,57 | R\$ 51.510,85 | R\$ 52.403,41 | R\$ 53.249,69 | R\$ 54.142,26 | R\$ 54.988,54 | R\$ 55.881,11 | R\$ 56.727,39 | R\$ 57.619,95 | R\$ 632.437,60 |

Apêndice 7 – Despesas Comerciais – parte 2

| ANO 4 | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 | TOTAL |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------|
| Repassé Parceiros | R\$ 2.452,96 | R\$ 2.551,08 | R\$ 2.600,14 | R\$ 2.698,26 | R\$ 2.747,32 | R\$ 2.845,43 | R\$ 2.894,49 | R\$ 2.992,61 | R\$ 3.041,67 | R\$ 3.139,79 | R\$ 3.188,85 | R\$ 3.286,97 | R\$ 31.986,61 |
| Google | R\$ 32.800,00 | R\$ 33.600,00 | R\$ 34.400,00 | R\$ 35.200,00 | R\$ 36.000,00 | R\$ 36.800,00 | R\$ 37.600,00 | R\$ 38.400,00 | R\$ 39.200,00 | R\$ 40.000,00 | R\$ 40.800,00 | R\$ 41.600,00 | R\$ 446.400,00 |
| Marketing | R\$ 32.718,20 | R\$ 392.618,43 |
| Manutenção e Segurança - Site | R\$ 1.165,15 | R\$ 13.981,78 |
| TOTAL | R\$ 69.136,31 | R\$ 70.034,43 | R\$ 70.883,49 | R\$ 71.781,61 | R\$ 72.630,67 | R\$ 73.528,79 | R\$ 74.377,85 | R\$ 75.275,96 | R\$ 76.125,02 | R\$ 77.023,14 | R\$ 77.872,20 | R\$ 78.770,32 | R\$ 884.986,83 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| ANO 5 | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 | TOTAL |
| Repassé Parceiros | R\$ 3.536,19 | R\$ 3.640,19 | R\$ 3.692,20 | R\$ 3.796,20 | R\$ 3.848,21 | R\$ 3.952,21 | R\$ 4.004,21 | R\$ 4.108,22 | R\$ 4.160,22 | R\$ 4.264,23 | R\$ 4.316,23 | R\$ 4.420,24 | R\$ 44.202,36 |
| Google | R\$ 42.400,00 | R\$ 43.200,00 | R\$ 44.000,00 | R\$ 44.800,00 | R\$ 45.600,00 | R\$ 46.400,00 | R\$ 47.200,00 | R\$ 48.000,00 | R\$ 48.800,00 | R\$ 49.600,00 | R\$ 50.400,00 | R\$ 51.200,00 | R\$ 561.600,00 |
| Marketing | R\$ 41.046,01 | R\$ 492.552,07 |
| Manutenção e Segurança - Site | R\$ 1.223,41 | R\$ 14.680,87 |
| TOTAL | R\$ 88.205,60 | R\$ 89.109,61 | R\$ 89.961,61 | R\$ 90.865,61 | R\$ 91.717,62 | R\$ 92.621,62 | R\$ 93.473,63 | R\$ 94.377,63 | R\$ 95.229,63 | R\$ 96.133,64 | R\$ 96.985,64 | R\$ 97.889,65 | R\$ 1.113.035,30 |

Fonte: Autores (2016)

Apêndice 8 – Despesas administrativas – parte 1

| ANO 1 | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | TOTAL |
|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Aluguel | R\$ 2.700,00 | R\$ 32.400,00 |
| Condomínio | R\$ - | R\$ - |
| IPTU | R\$ - | R\$ - |
| Energia Elétrica | R\$ 520,00 | R\$ 6.240,00 |
| Telefone / Internet | R\$ 300,00 | R\$ 3.600,00 |
| Contabilidade | R\$ 500,00 | R\$ 6.000,00 |
| Pró-labore | R\$ 6.000,00 | R\$ 72.000,00 |
| INSS - Pró-Labore | R\$ 1.200,00 | R\$ 14.400,00 |
| Benefícios | R\$ 1.800,00 | R\$ 21.600,00 |
| Manutenção | R\$ 150,00 | R\$ 1.800,00 |
| Material de Limpeza | R\$ 300,00 | R\$ 3.600,00 |
| Material de Escritório | R\$ 300,00 | R\$ 3.600,00 |
| Depreciação | R\$ 698,33 | R\$ 8.380,00 |
| TOTAL | R\$ 14.468,33 | R\$ 173.620,00 |
| IPCA | 6% | | | | | | | | | | | | |
| ANO 2 | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | TOTAL |
| Aluguel | R\$ 2.862,00 | R\$ 34.344,00 |
| Condomínio | R\$ - | R\$ - |
| IPTU | R\$ - | R\$ - |
| Energia Elétrica | R\$ 551,20 | R\$ 6.614,40 |
| Telefone / Internet | R\$ 318,00 | R\$ 3.816,00 |
| Contabilidade | R\$ 530,00 | R\$ 6.360,00 |
| Pró-labore | R\$ 6.000,00 | R\$ 72.000,00 |
| INSS - Pró-Labore | R\$ 1.200,00 | R\$ 14.400,00 |
| Benefícios | R\$ 1.800,00 | R\$ 21.600,00 |
| Manutenção | R\$ 159,00 | R\$ 1.908,00 |
| Material de Limpeza | R\$ 318,00 | R\$ 3.816,00 |
| Material de Escritório | R\$ 318,00 | R\$ 3.816,00 |
| Depreciação | R\$ 698,33 | R\$ 8.380,00 |
| TOTAL | R\$ 14.754,53 | R\$ 177.054,40 |

Apêndice 8 – Despesas administrativas – parte 2

| | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| IPCA | 5,40% | | | | | | | | | | | | |
| ANO 3 | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | TOTAL |
| Aluguel | R\$ 3.016,55 | R\$ 36.198,58 |
| Condomínio | R\$ - |
| IPTU | R\$ - |
| Energia Elétrica | R\$ 580,96 | R\$ 6.971,58 |
| Telefone / Internet | R\$ 335,17 | R\$ 4.022,06 |
| Contabilidade | R\$ 558,62 | R\$ 6.703,44 |
| Pró-labore | R\$ 6.000,00 | R\$ 72.000,00 |
| INSS - Pró-Labore | R\$ 1.200,00 | R\$ 14.400,00 |
| Benefícios | R\$ 1.800,00 | R\$ 21.600,00 |
| Manutenção | R\$ 167,59 | R\$ 2.011,03 |
| Material de Limpeza | R\$ 335,17 | R\$ 4.022,06 |
| Material de Escritório | R\$ 335,17 | R\$ 4.022,06 |
| Depreciação | R\$ 730,00 | R\$ 8.760,00 |
| TOTAL | R\$ 15.059,23 | R\$ 180.710,82 |
| IPCA | 5,00% | | | | | | | | | | | | |
| ANO 4 | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | TOTAL |
| Aluguel | R\$ 3.167,38 | R\$ 38.008,50 |
| Condomínio | R\$ - |
| IPTU | R\$ - |
| Energia Elétrica | R\$ 610,01 | R\$ 7.320,16 |
| Telefone / Internet | R\$ 351,93 | R\$ 4.223,17 |
| Contabilidade | R\$ 586,55 | R\$ 7.038,61 |
| Pró-labore | R\$ 6.000,00 | R\$ 72.000,00 |
| INSS - Pró-Labore | R\$ 1.200,00 | R\$ 14.400,00 |
| Benefícios | R\$ 1.800,00 | R\$ 21.600,00 |
| Manutenção | R\$ 175,97 | R\$ 2.111,58 |
| Material de Limpeza | R\$ 351,93 | R\$ 4.223,17 |
| Material de Escritório | R\$ 351,93 | R\$ 4.223,17 |
| Depreciação | R\$ 730,00 | R\$ 8.760,00 |
| TOTAL | R\$ 15.325,70 | R\$ 183.908,36 |

Apêndice 8 – Despesas administrativas – parte 3

| | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| IPCA | 5,00% | | | | | | | | | | | | |
| ANO 5 | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | TOTAL |
| Aluguel | R\$ 3.325,74 | R\$ 39.908,93 |
| Condomínio | R\$ - | R\$ - |
| IPTU | R\$ - | R\$ - |
| Energia Elétrica | R\$ 640,51 | R\$ 7.686,16 |
| Telefone / Internet | R\$ 369,53 | R\$ 4.434,33 |
| Contabilidade | R\$ 615,88 | R\$ 7.390,54 |
| Pró-labore | R\$ 6.000,00 | R\$ 72.000,00 |
| INSS - Pró-Labore | R\$ 1.200,00 | R\$ 14.400,00 |
| Benefícios | R\$ 1.800,00 | R\$ 21.600,00 |
| Manutenção | R\$ 184,76 | R\$ 2.217,16 |
| Material de Limpeza | R\$ 369,53 | R\$ 4.434,33 |
| Material de Escritório | R\$ 369,53 | R\$ 4.434,33 |
| Depreciação | R\$ 730,00 | R\$ 8.760,00 |
| TOTAL | R\$ 15.605,48 | R\$ 187.265,78 |

Fonte: Autores (2016)

Apêndice 9 – DRE – parte 1

| DRE | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ANO 1 | | | | | | | | | | | | |
| Discriminação | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 |
| ROB - Receita Operacional Bruta | R\$ 22.352,00 | R\$ 29.295,09 | R\$ 34.841,18 | R\$ 40.387,27 | R\$ 47.330,36 | R\$ 52.876,45 | R\$ 58.422,54 | R\$ 76.541,63 | R\$ 84.881,72 | R\$ 94.576,90 | R\$ 102.916,99 | R\$ 112.612,17 |
| Simplex Nacional - % 8,10 | R\$ 1.810,51 | R\$ 2.372,90 | R\$ 2.822,14 | R\$ 3.271,37 | R\$ 3.833,76 | R\$ 4.282,99 | R\$ 4.732,23 | R\$ 6.199,87 | R\$ 6.875,42 | R\$ 7.660,73 | R\$ 8.336,28 | R\$ 9.121,59 |
| ROL - Receita Operacional Líquida | R\$ 20.541,49 | R\$ 26.922,19 | R\$ 32.019,04 | R\$ 37.115,90 | R\$ 43.496,60 | R\$ 48.593,46 | R\$ 53.690,31 | R\$ 70.341,76 | R\$ 78.006,30 | R\$ 86.916,17 | R\$ 94.580,71 | R\$ 103.490,58 |
| (-) CPV | R\$ 43.748,31 | R\$ 41.273,81 | R\$ 44.833,14 | R\$ 44.796,81 | R\$ 48.791,64 | R\$ 48.750,98 | R\$ 55.149,31 | R\$ 56.236,81 | R\$ 60.680,14 | R\$ 61.954,64 | R\$ 66.397,98 | R\$ 67.672,48 |
| (-) Fretes | R\$ 960,00 | R\$ 1.260,00 | R\$ 1.500,00 | R\$ 1.740,00 | R\$ 2.040,00 | R\$ 2.280,00 | R\$ 2.520,00 | R\$ 3.300,00 | R\$ 3.660,00 | R\$ 4.080,00 | R\$ 4.440,00 | R\$ 4.860,00 |
| MCT - Margem Contribuição Total | -R\$ 24.166,82 | -R\$ 15.611,62 | -R\$ 14.314,10 | -R\$ 9.420,91 | -R\$ 7.335,04 | -R\$ 2.437,52 | -R\$ 3.978,99 | R\$ 10.804,95 | R\$ 13.666,16 | R\$ 20.881,53 | R\$ 23.742,74 | R\$ 30.958,11 |
| (-) Despesas Administrativas | R\$ 14.468,33 |
| (-) Despesas Comerciais - Variáveis | R\$ 9.409,25 | R\$ 10.249,91 | R\$ 11.090,56 | R\$ 11.931,21 | R\$ 12.771,86 | R\$ 13.612,52 | R\$ 14.453,17 | R\$ 15.293,82 | R\$ 16.134,48 | R\$ 17.015,78 | R\$ 17.856,43 | R\$ 18.737,74 |
| RESULTADO OPERACIONAL** | -R\$ 48.044,41 | -R\$ 40.329,86 | -R\$ 39.872,99 | -R\$ 35.820,45 | -R\$ 34.575,24 | -R\$ 30.518,37 | -R\$ 32.900,50 | -R\$ 18.957,21 | -R\$ 16.936,65 | -R\$ 10.602,58 | -R\$ 8.582,03 | -R\$ 2.247,96 |
| (+) Receitas Financeiras | R\$ - |
| (-) Despesas Financeiras | R\$ 110,00 |
| LUCRO LÍQUIDO | -R\$ 48.154,41 | -R\$ 40.439,86 | -R\$ 39.982,99 | -R\$ 35.930,45 | -R\$ 34.685,24 | -R\$ 30.628,37 | -R\$ 33.010,50 | -R\$ 19.067,21 | -R\$ 17.046,65 | -R\$ 10.712,58 | -R\$ 8.692,03 | -R\$ 2.357,96 |
| Distribuição de Lucro aos Acionistas - 95% | R\$ - |
| Lucro Reinvestido | -R\$ 48.154,41 | -R\$ 40.439,86 | -R\$ 39.982,99 | -R\$ 35.930,45 | -R\$ 34.685,24 | -R\$ 30.628,37 | -R\$ 33.010,50 | -R\$ 19.067,21 | -R\$ 17.046,65 | -R\$ 10.712,58 | -R\$ 8.692,03 | -R\$ 2.357,96 |
| DRE | | | | | | | | | | | | |
| ANO 2 | | | | | | | | | | | | |
| Discriminação | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 |
| ROB - Receita Operacional Bruta | R\$ 129.418,92 | R\$ 139.792,76 | R\$ 148.716,66 | R\$ 159.090,50 | R\$ 168.014,40 | R\$ 178.388,24 | R\$ 187.312,13 | R\$ 197.685,98 | R\$ 206.609,87 | R\$ 216.983,72 | R\$ 224.457,67 | R\$ 236.281,46 |
| Simplex Nacional - 10,63% | R\$ 13.757,23 | R\$ 14.859,97 | R\$ 15.808,58 | R\$ 16.911,32 | R\$ 17.859,93 | R\$ 18.962,67 | R\$ 19.911,28 | R\$ 21.014,02 | R\$ 21.962,63 | R\$ 23.065,37 | R\$ 23.859,85 | R\$ 25.116,72 |
| ROL - Receita Operacional Líquida | R\$ 115.661,69 | R\$ 124.932,79 | R\$ 132.908,08 | R\$ 142.179,18 | R\$ 150.154,47 | R\$ 159.425,57 | R\$ 167.400,85 | R\$ 176.671,96 | R\$ 184.647,24 | R\$ 193.918,35 | R\$ 200.597,82 | R\$ 211.164,74 |
| (-) CPV | R\$ 79.535,67 | R\$ 77.918,64 | R\$ 82.628,57 | R\$ 83.979,54 | R\$ 88.689,47 | R\$ 90.040,44 | R\$ 97.718,38 | R\$ 96.101,35 | R\$ 100.811,28 | R\$ 102.162,25 | R\$ 106.872,18 | R\$ 108.223,15 |
| (-) Fretes | R\$ 5.533,20 | R\$ 5.978,40 | R\$ 6.360,00 | R\$ 6.805,20 | R\$ 7.186,80 | R\$ 7.632,00 | R\$ 8.013,60 | R\$ 8.458,80 | R\$ 8.840,40 | R\$ 9.285,60 | R\$ 9.667,20 | R\$ 10.112,40 |
| MCT - Margem Contribuição Total | R\$ 30.592,82 | R\$ 41.035,76 | R\$ 43.919,51 | R\$ 51.394,44 | R\$ 54.278,19 | R\$ 61.753,13 | R\$ 61.668,88 | R\$ 72.111,81 | R\$ 74.995,57 | R\$ 82.470,50 | R\$ 84.058,43 | R\$ 92.829,18 |
| (-) Despesas Administrativas | R\$ 14.754,53 |
| (-) Despesas Comerciais - Variáveis | R\$ 28.052,85 | R\$ 28.939,84 | R\$ 29.783,34 | R\$ 30.670,34 | R\$ 31.513,84 | R\$ 32.400,83 | R\$ 33.244,33 | R\$ 34.131,33 | R\$ 34.974,83 | R\$ 35.861,82 | R\$ 36.661,82 | R\$ 37.592,32 |
| RESULTADO OPERACIONAL** | -R\$ 12.214,56 | -R\$ 2.658,62 | -R\$ 618,37 | R\$ 5.969,57 | R\$ 8.009,82 | R\$ 14.597,76 | R\$ 13.670,02 | R\$ 23.225,95 | R\$ 25.266,21 | R\$ 31.854,14 | R\$ 32.642,08 | R\$ 40.482,33 |
| (+) Receitas Financeiras | R\$ - |
| (-) Despesas Financeiras | R\$ 125,00 |
| LUCRO LÍQUIDO | -R\$ 12.339,56 | -R\$ 2.783,62 | -R\$ 743,37 | R\$ 5.844,57 | R\$ 7.884,82 | R\$ 14.472,76 | R\$ 13.545,02 | R\$ 23.100,95 | R\$ 25.141,21 | R\$ 31.729,14 | R\$ 32.517,08 | R\$ 40.357,33 |
| Distribuição de Lucro aos Acionistas - 95% | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ 5.552,34 | R\$ 7.490,58 | R\$ 13.749,12 | R\$ 12.867,76 | R\$ 21.945,90 | R\$ 23.884,15 | R\$ 30.142,69 | R\$ 30.891,22 | R\$ 38.339,47 |
| Lucro Reinvestido | -R\$ 12.339,56 | -R\$ 2.783,62 | -R\$ 743,37 | R\$ 292,23 | R\$ 394,24 | R\$ 723,64 | R\$ 677,25 | R\$ 1.155,05 | R\$ 1.257,06 | R\$ 1.586,46 | R\$ 1.625,85 | R\$ 2.017,87 |

Apêndice 9 – DRE – parte 2

| DRE | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ANO 3 | | | | | | | | | | | | |
| Discriminação | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 |
| ROB - Receita Operacional Bruta | R\$ 260.898,49 | R\$ 271.936,26 | R\$ 281.431,29 | R\$ 292.469,06 | R\$ 301.964,08 | R\$ 313.001,85 | R\$ 322.496,88 | R\$ 333.534,65 | R\$ 343.029,67 | R\$ 354.067,44 | R\$ 363.562,47 | R\$ 374.600,23 |
| Simples Nacional - 12,11% | R\$ 31.594,81 | R\$ 32.931,48 | R\$ 34.081,33 | R\$ 35.418,00 | R\$ 36.567,85 | R\$ 37.904,52 | R\$ 39.054,37 | R\$ 40.391,05 | R\$ 41.540,89 | R\$ 42.877,57 | R\$ 44.027,41 | R\$ 45.364,09 |
| ROL - Receita Operacional Líquida | R\$ 229.303,69 | R\$ 239.004,78 | R\$ 247.349,96 | R\$ 257.051,05 | R\$ 265.396,23 | R\$ 275.097,33 | R\$ 283.442,50 | R\$ 293.143,60 | R\$ 301.488,78 | R\$ 311.189,87 | R\$ 319.535,05 | R\$ 329.236,15 |
| (-) CPV | R\$ 128.771,58 | R\$ 127.067,23 | R\$ 132.031,50 | R\$ 133.455,42 | R\$ 138.419,69 | R\$ 139.843,61 | R\$ 147.936,15 | R\$ 146.231,80 | R\$ 151.196,07 | R\$ 152.620,00 | R\$ 157.584,27 | R\$ 159.008,19 |
| (-) Fretes | R\$ 11.060,68 | R\$ 11.529,92 | R\$ 11.932,12 | R\$ 12.401,36 | R\$ 12.803,57 | R\$ 13.272,81 | R\$ 13.675,02 | R\$ 14.144,26 | R\$ 14.546,46 | R\$ 15.015,71 | R\$ 15.417,91 | R\$ 15.887,15 |
| MCT - Margem Contribuição Total | R\$ 89.471,43 | R\$ 100.407,64 | R\$ 103.386,34 | R\$ 111.194,27 | R\$ 114.172,97 | R\$ 121.980,90 | R\$ 121.831,33 | R\$ 132.767,54 | R\$ 135.746,24 | R\$ 143.554,17 | R\$ 146.532,87 | R\$ 154.340,80 |
| (-) Despesas Administrativas | R\$ 15.059,23 |
| (-) Despesas Comerciais - Variáveis | R\$ 48.033,15 | R\$ 48.925,72 | R\$ 49.772,00 | R\$ 50.664,57 | R\$ 51.510,85 | R\$ 52.403,41 | R\$ 53.249,69 | R\$ 54.142,26 | R\$ 54.988,54 | R\$ 55.881,11 | R\$ 56.727,39 | R\$ 57.619,95 |
| RESULTADO OPERACIONAL** | R\$ 26.379,05 | R\$ 36.422,68 | R\$ 38.555,10 | R\$ 45.470,47 | R\$ 47.602,89 | R\$ 54.518,26 | R\$ 53.522,41 | R\$ 63.566,04 | R\$ 65.698,46 | R\$ 72.613,83 | R\$ 74.746,25 | R\$ 81.661,62 |
| (+) Receitas Financeiras | R\$ - |
| (-) Despesas Financeiras | R\$ 135,00 |
| LUCRO LÍQUIDO | R\$ 26.244,05 | R\$ 36.287,68 | R\$ 38.420,10 | R\$ 45.335,47 | R\$ 47.467,89 | R\$ 54.383,26 | R\$ 53.387,41 | R\$ 63.431,04 | R\$ 65.563,46 | R\$ 72.478,83 | R\$ 74.611,25 | R\$ 81.526,62 |
| Distribuição de Lucro aos Acionistas - 95% | R\$ 24.931,84 | R\$ 34.473,30 | R\$ 36.499,10 | R\$ 43.068,70 | R\$ 45.094,50 | R\$ 51.664,09 | R\$ 50.718,04 | R\$ 60.259,49 | R\$ 62.285,29 | R\$ 68.854,89 | R\$ 70.880,69 | R\$ 77.450,29 |
| Lucro Reinvestido | R\$ 1.312,20 | R\$ 1.814,38 | R\$ 1.921,01 | R\$ 2.266,77 | R\$ 2.373,39 | R\$ 2.719,16 | R\$ 2.669,37 | R\$ 3.171,55 | R\$ 3.278,17 | R\$ 3.623,94 | R\$ 3.730,56 | R\$ 4.076,33 |

Apêndice 9 – DRE – parte 3

| DRE | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ANO 4 | | | | | | | | | | | | |
| Discriminação | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 |
| ROB - Receita Operacional Bruta | R\$ 407.140,97 | R\$ 418.841,01 | R\$ 428.905,74 | R\$ 440.605,77 | R\$ 450.670,50 | R\$ 462.370,53 | R\$ 472.435,26 | R\$ 484.135,29 | R\$ 494.200,02 | R\$ 505.900,06 | R\$ 515.964,78 | R\$ 527.664,82 |
| (-) ICMS - 18% | R\$ 73.285,38 | R\$ 75.391,38 | R\$ 77.203,03 | R\$ 79.309,04 | R\$ 81.120,69 | R\$ 83.226,70 | R\$ 85.038,35 | R\$ 87.144,35 | R\$ 88.956,00 | R\$ 91.062,01 | R\$ 92.873,66 | R\$ 94.979,67 |
| (-) COFINS - 7,60% | R\$ 30.942,71 | R\$ 31.831,92 | R\$ 32.596,84 | R\$ 33.486,04 | R\$ 34.250,96 | R\$ 35.140,16 | R\$ 35.905,08 | R\$ 36.794,28 | R\$ 37.559,20 | R\$ 38.448,40 | R\$ 39.213,32 | R\$ 40.102,53 |
| (-) PIS - 1,65% | R\$ 6.717,83 | R\$ 6.910,88 | R\$ 7.076,94 | R\$ 7.270,00 | R\$ 7.436,06 | R\$ 7.629,11 | R\$ 7.795,18 | R\$ 7.988,23 | R\$ 8.154,30 | R\$ 8.347,35 | R\$ 8.513,42 | R\$ 8.706,47 |
| ROL - Receita Operacional Líquida | R\$ 296.195,06 | R\$ 343.449,63 | R\$ 351.702,70 | R\$ 361.296,73 | R\$ 369.549,81 | R\$ 379.143,84 | R\$ 387.396,91 | R\$ 396.990,94 | R\$ 405.244,02 | R\$ 414.838,05 | R\$ 423.091,12 | R\$ 432.685,15 |
| (-) CPV | R\$ 175.938,48 | R\$ 174.148,91 | R\$ 179.361,40 | R\$ 180.856,52 | R\$ 186.069,00 | R\$ 187.564,12 | R\$ 196.061,29 | R\$ 194.271,72 | R\$ 199.484,20 | R\$ 200.979,32 | R\$ 206.191,80 | R\$ 207.686,92 |
| (-) Fretes | R\$ 17.168,98 | R\$ 17.663,56 | R\$ 18.087,49 | R\$ 18.582,07 | R\$ 19.006,00 | R\$ 19.500,58 | R\$ 19.924,50 | R\$ 20.419,08 | R\$ 20.843,01 | R\$ 21.337,59 | R\$ 21.761,51 | R\$ 22.256,09 |
| MCT - Margem Contribuição Total | R\$ 103.087,59 | R\$ 151.637,15 | R\$ 154.253,82 | R\$ 161.858,15 | R\$ 164.474,81 | R\$ 172.079,15 | R\$ 171.411,13 | R\$ 182.300,14 | R\$ 184.916,81 | R\$ 192.521,14 | R\$ 195.137,81 | R\$ 202.742,14 |
| (-) Despesas Administrativas | R\$ 15.325,70 |
| (-) Despesas Comerciais - Variáveis | R\$ 69.136,31 | R\$ 70.034,43 | R\$ 70.883,49 | R\$ 71.781,61 | R\$ 72.630,67 | R\$ 73.528,79 | R\$ 74.377,85 | R\$ 75.275,96 | R\$ 76.125,02 | R\$ 77.023,14 | R\$ 77.872,20 | R\$ 78.770,32 |
| RESULTADO OPERACIONAL** | R\$ 18.625,59 | R\$ 66.277,02 | R\$ 68.044,63 | R\$ 74.750,84 | R\$ 76.518,45 | R\$ 83.224,66 | R\$ 81.707,59 | R\$ 91.698,48 | R\$ 93.466,09 | R\$ 100.172,30 | R\$ 101.939,91 | R\$ 108.646,12 |
| (+) Receitas Financeiras | R\$ - |
| (-) Despesas Financeiras | R\$ 150,00 |
| (=) Lucro Antes IR e CSLL | R\$ 18.475,59 | R\$ 66.127,02 | R\$ 67.894,63 | R\$ 74.600,84 | R\$ 76.368,45 | R\$ 83.074,66 | R\$ 81.557,59 | R\$ 91.548,48 | R\$ 93.316,09 | R\$ 100.022,30 | R\$ 101.789,91 | R\$ 108.496,12 |
| (-) IR (15% até 240 e 10% adicional) | R\$ - | R\$ 14.531,76 | R\$ 14.973,66 | R\$ 16.650,21 | R\$ 17.092,11 | R\$ 18.768,67 | R\$ 18.389,40 | R\$ 20.887,12 | R\$ 21.329,02 | R\$ 23.005,58 | R\$ 23.447,48 | R\$ 25.124,03 |
| (-) Contribuição Social - (9%) | R\$ - | R\$ 5.951,43 | R\$ 6.110,52 | R\$ 6.714,08 | R\$ 6.873,16 | R\$ 7.476,72 | R\$ 7.340,18 | R\$ 8.239,36 | R\$ 8.398,45 | R\$ 9.002,01 | R\$ 9.161,09 | R\$ 9.764,65 |
| Lucro Líquido | R\$ 18.475,59 | R\$ 45.643,83 | R\$ 46.810,46 | R\$ 51.236,56 | R\$ 52.403,18 | R\$ 56.829,28 | R\$ 55.828,01 | R\$ 62.422,00 | R\$ 63.588,62 | R\$ 68.014,72 | R\$ 69.181,34 | R\$ 73.607,44 |
| Distribuição de Lucro aos Acionistas - 95% | R\$ - | R\$ 43.361,64 | R\$ 44.469,93 | R\$ 48.674,73 | R\$ 49.783,02 | R\$ 53.987,81 | R\$ 53.036,61 | R\$ 59.300,90 | R\$ 60.409,19 | R\$ 64.613,98 | R\$ 65.722,27 | R\$ 69.927,07 |

Apêndice 9 – DRE – parte 4

| DRE | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ANO 5 | | | | | | | | | | | | |
| Discriminação | MÊS 1 | MÊS 2 | MÊS 3 | MÊS 4 | MÊS 5 | MÊS 6 | MÊS 7 | MÊS 8 | MÊS 9 | MÊS 10 | MÊS 11 | MÊS 12 |
| ROB - Receita Operacional Bruta | R\$ 569.993,32 | R\$ 582.395,36 | R\$ 593.063,97 | R\$ 605.466,00 | R\$ 616.134,61 | R\$ 628.536,65 | R\$ 639.205,26 | R\$ 651.607,30 | R\$ 662.275,91 | R\$ 674.677,95 | R\$ 685.346,56 | R\$ 697.748,59 |
| (-) ICMS - 18% | R\$ 102.598,80 | R\$ 104.831,16 | R\$ 106.751,51 | R\$ 108.983,88 | R\$ 110.904,23 | R\$ 113.136,60 | R\$ 115.056,95 | R\$ 117.289,31 | R\$ 119.209,66 | R\$ 121.442,03 | R\$ 123.362,38 | R\$ 125.594,75 |
| (-) COFINS - 7,60% | R\$ 43.319,49 | R\$ 44.262,05 | R\$ 45.072,86 | R\$ 46.015,42 | R\$ 46.826,23 | R\$ 47.768,79 | R\$ 48.579,60 | R\$ 49.522,15 | R\$ 50.332,97 | R\$ 51.275,52 | R\$ 52.086,34 | R\$ 53.028,89 |
| (-) PIS - 1,65% | R\$ 9.404,89 | R\$ 9.609,52 | R\$ 9.785,56 | R\$ 9.990,19 | R\$ 10.166,22 | R\$ 10.370,85 | R\$ 10.546,89 | R\$ 10.751,52 | R\$ 10.927,55 | R\$ 11.132,19 | R\$ 11.308,22 | R\$ 11.512,85 |
| ROL - Receita Operacional Líquida | R\$ 414.670,14 | R\$ 477.564,19 | R\$ 486.312,45 | R\$ 496.482,12 | R\$ 505.230,38 | R\$ 515.400,05 | R\$ 524.148,31 | R\$ 534.317,98 | R\$ 543.066,25 | R\$ 553.235,92 | R\$ 561.984,18 | R\$ 572.153,85 |
| (-) CPV | R\$ 227.507,51 | R\$ 225.628,46 | R\$ 231.101,57 | R\$ 232.671,44 | R\$ 238.144,55 | R\$ 239.714,43 | R\$ 248.636,45 | R\$ 246.757,41 | R\$ 252.230,52 | R\$ 253.800,39 | R\$ 259.273,50 | R\$ 258.713,80 |
| (-) Fretes | R\$ 23.904,74 | R\$ 24.426,02 | R\$ 24.872,84 | R\$ 25.394,13 | R\$ 25.840,95 | R\$ 26.362,23 | R\$ 26.809,05 | R\$ 27.330,34 | R\$ 27.777,16 | R\$ 28.298,44 | R\$ 28.745,26 | R\$ 29.266,55 |
| MCT - Margem Contribuição Total | R\$ 163.257,89 | R\$ 227.509,70 | R\$ 230.338,04 | R\$ 238.416,55 | R\$ 241.244,88 | R\$ 249.323,39 | R\$ 248.702,81 | R\$ 260.230,24 | R\$ 263.058,57 | R\$ 271.137,08 | R\$ 273.965,42 | R\$ 284.173,50 |
| (-) Despesas Administrativas | R\$ 15.605,48 |
| (-) Despesas Comerciais - Variáveis | R\$ 88.205,60 | R\$ 89.109,61 | R\$ 89.961,61 | R\$ 90.865,61 | R\$ 91.717,62 | R\$ 92.621,62 | R\$ 93.473,63 | R\$ 94.377,63 | R\$ 95.229,63 | R\$ 96.133,64 | R\$ 96.985,64 | R\$ 97.889,65 |
| RESULTADO OPERACIONAL** | R\$ 59.446,81 | R\$ 122.794,62 | R\$ 124.770,95 | R\$ 131.945,45 | R\$ 133.921,79 | R\$ 141.096,29 | R\$ 139.623,70 | R\$ 150.247,13 | R\$ 152.223,46 | R\$ 159.397,96 | R\$ 161.374,30 | R\$ 170.678,37 |
| (+) Receitas Financeiras | R\$ - |
| (-) Despesas Financeiras | R\$ 200,00 |
| (=) Lucro Antes IR e CSLL | R\$ 59.246,81 | R\$ 122.594,62 | R\$ 124.570,95 | R\$ 131.745,45 | R\$ 133.721,79 | R\$ 140.896,29 | R\$ 139.423,70 | R\$ 150.047,13 | R\$ 152.023,46 | R\$ 159.197,96 | R\$ 161.174,30 | R\$ 170.478,37 |
| (-) IR (15% até 240 e 10% adicional) | R\$ 12.811,70 | R\$ 28.648,65 | R\$ 29.142,74 | R\$ 30.936,36 | R\$ 31.430,45 | R\$ 33.224,07 | R\$ 32.855,93 | R\$ 35.511,78 | R\$ 36.005,86 | R\$ 37.799,49 | R\$ 38.293,57 | R\$ 40.619,59 |
| (-) Contribuição Social - (9%) | R\$ 5.332,21 | R\$ 11.033,52 | R\$ 11.211,39 | R\$ 11.857,09 | R\$ 12.034,96 | R\$ 12.680,67 | R\$ 12.548,13 | R\$ 13.504,24 | R\$ 13.682,11 | R\$ 14.327,82 | R\$ 14.505,69 | R\$ 15.343,05 |
| Lucro Líquido | R\$ 41.102,90 | R\$ 82.912,45 | R\$ 84.216,83 | R\$ 88.952,00 | R\$ 90.256,38 | R\$ 94.991,55 | R\$ 94.019,64 | R\$ 101.031,10 | R\$ 102.335,48 | R\$ 107.070,65 | R\$ 108.375,03 | R\$ 114.515,73 |
| Distribuição de Lucro aos Acionistas - 95% | R\$ 39.047,75 | R\$ 78.766,82 | R\$ 80.005,99 | R\$ 84.504,40 | R\$ 85.743,56 | R\$ 90.241,97 | R\$ 89.318,66 | R\$ 95.979,55 | R\$ 97.218,71 | R\$ 101.717,12 | R\$ 102.956,28 | R\$ 108.789,94 |
| Lucro Líquido | R\$ 2.055,14 | R\$ 4.145,62 | R\$ 4.210,84 | R\$ 4.447,60 | R\$ 4.512,82 | R\$ 4.749,58 | R\$ 4.700,98 | R\$ 5.051,56 | R\$ 5.116,77 | R\$ 5.353,53 | R\$ 5.418,75 | R\$ 5.725,79 |

Fonte: Autores (2016)

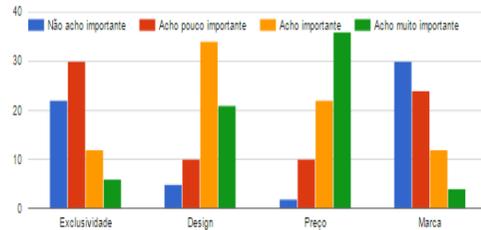
Apêndice 10 – Cálculo da depreciação

| Máquinas e Equipamentos | | | | Ano 1 ao Ano 2 | |
|-------------------------|---|----------------|----------------------|----------------|-------------------|
| Qtide | Máquina | Valor unitário | Total | Tempo | Depreciação |
| 1 | Máquina de Corte | R\$ 1.800,00 | R\$ 1.800,00 | 60 | R\$ 30,00 |
| 1 | Máquina de fim de enfiesto eletrônico 220 V (LH-B13) | R\$ 6.300,00 | R\$ 6.300,00 | 60 | R\$ 105,00 |
| 2 | Overloque Industrial Yamata 3 fios | R\$ 2.900,00 | R\$ 5.800,00 | 60 | R\$ 96,67 |
| 4 | Máquina de Costura | R\$ 4.000,00 | R\$ 16.000,00 | 60 | R\$ 266,67 |
| 2 | Máquina Bruce BRC-9825E | R\$ 3.500,00 | R\$ 7.000,00 | 60 | R\$ 116,67 |
| 1 | Computador com tela e equipamentos básicos | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.000,00 | 24 | R\$ 83,33 |
| | | | R\$ 38.900,00 | | R\$ 698,33 |
| Máquinas e Equipamentos | | | | Ano 3 ao Ano 5 | |
| Qtide | Máquina | Valor unitário | Total | Tempo | Depreciação |
| 1 | Máquina de Corte | R\$ 1.800,00 | R\$ 1.800,00 | 60 | R\$ 30,00 |
| 1 | Máquina de fim de enfiesto eletrônico 220 V (LH-B13) | R\$ 6.300,00 | R\$ 6.300,00 | 60 | R\$ 105,00 |
| 3 | Overloque Industrial Yamata 3 fios | R\$ 2.900,00 | R\$ 8.700,00 | 60 | R\$ 145,00 |
| 5 | Máquina de Costura | R\$ 4.000,00 | R\$ 20.000,00 | 60 | R\$ 333,33 |
| 2 | Máquina Bruce BRC-9825E | R\$ 3.500,00 | R\$ 7.000,00 | 60 | R\$ 116,67 |
| 1 | Computador com tela e equipamentos básicos | R\$ 2.000,00 | R\$ 2.000,00 | 24 | R\$ - |
| | | | R\$ 45.800,00 | | R\$ 730,00 |

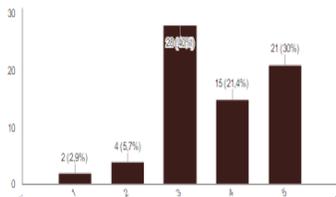
Fonte: Autores (2016)

Apêndice 11 – Pesquisa de campo – parte 1

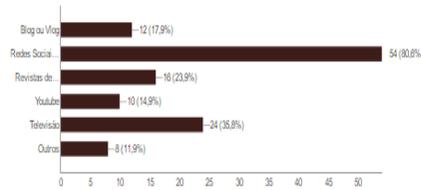
Qual a importância que cada um destes fatores tem na sua decisão entre comprar ou não uma roupa?



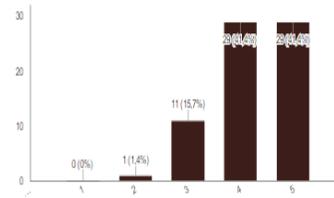
Se houvesse a oportunidade de personalizar suas roupas com diferentes modelos de estampas, tecidos, zíper, botões, laços entre outros detalhes, qual seria o seu grau de interesse?



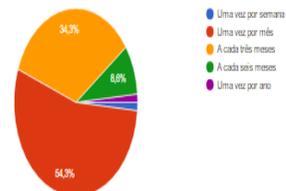
Quais meios de comunicação você utiliza como referência para escolher os modelos de roupas que mais lhe agradam? Seleccione mais de uma alternativa se necessário.



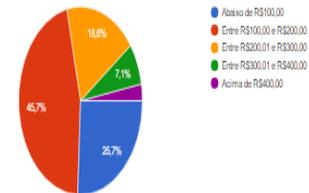
Existindo a possibilidade de visitar uma loja conceito onde você pudesse conhecer a marca e seus produtos antes de realizar a compra online, quanto isso poderia impactar na decisão de comprar ou não as roupas?



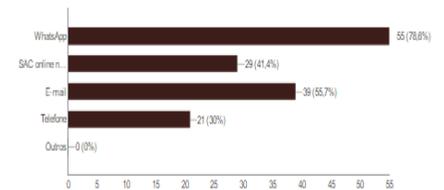
Com que frequência, em média, você costuma comprar roupas? (70 respostas)



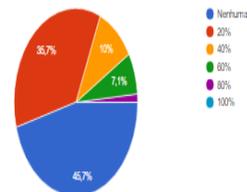
Qual o seu gasto mensal com roupas? (70 respostas)



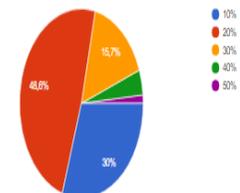
Qual meio de comunicação você gostaria de manter com a empresa para dúvidas, sugestões ou reclamações? Seleccione mais de uma se necessário.



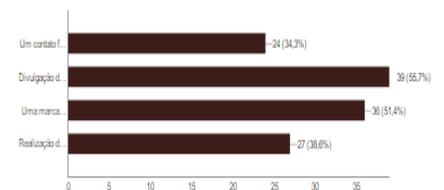
Das roupas que você compra, em média qual percentual você compra online? (70 respostas)



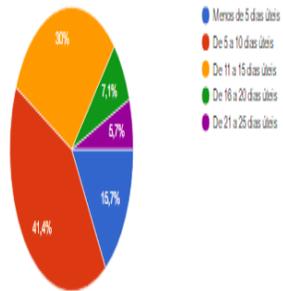
Quanto você considera um aumento razoável no preço de uma roupa personalizada com características que lhe interessem? (70 respostas)



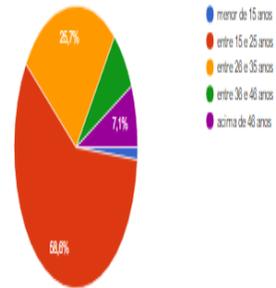
Na sua opinião, qual seria considerado um relacionamento pós-venda ideal entre marca e cliente? Seleccione mais de uma alternativa se necessário.



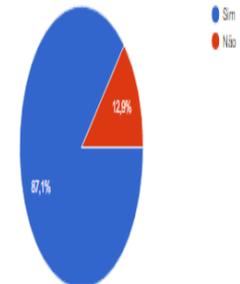
Apêndice 11 – Pesquisa de campo – parte 2



Qual sua faixa etária? (70 respostas)



Você estaria disposta a arcar com tal acréscimo para que a roupa tivesse uma particularidade que combinasse com você? (70 respostas)



Você tem alguma sugestão para compartilhar conosco? Deixe aqui! (2 respostas)

No mundo do rap o romantismo está crescendo, o que acredito eu, cairia muito bem nas mulheres que gostam desse estilo de música. Emicida, Slim Rimografia, Rael da Firma, Projota (não gosto mas faz sucesso), entre muitos outros fazem músicas viradas para algo romântico. Seria interessante e eu compraria pra minha Pretinha kkkkkkkkk.

Não

Fonte: Autores (2016)

