

STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Augusto Formici Balista Ignacio

Eder Buthner Medeiros

Eduardo Magalhães do Amaral

Giovanni Bianchi

Guilherme Veronez Affonso

Pedro Ferraz de Paula

CLUTCHIER



SANTO ANDRÉ

2017

STRONG ESAGS – ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Augusto Formici Balista Ignacio

Eder Buthner Medeiros

Eduardo Magalhães do Amaral

Giovanni Bianchi

Guilherme Veronez Affonso

Pedro Ferraz de Paula

CLUTCHIER

Trabalho 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: Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas

SANTO ANDRÉ

2017

I27c

Ignacio, Augusto Formici Balista
Clutchier / Augusto Formici Balista Ignacio... [et al.]. – Santo André,
2017.
94 f.: il. color.; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -
Escola Superior de Administração e Gestão STRONG ESAGS, 2017.
Orientador: Prof. Dr. Eduardo Pinto Vilas Boas

1. Clutchier. 2. Plano de negócios. 3. Jogos. 4. e-Sports. I. Medeiros,
Eder Buthner. II. Amaral, Eduardo Magalhães do. III. Bianchi, Giovanni. IV.
Affonso, Guilherme Veronez. V. Paula, Pedro Ferraz de. VI. Título.

CDU 794:004

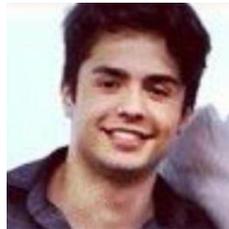
INTEGRANTES DO GRUPO



Augusto Formici



Eder Buthner



Eduardo Magalhães



Giovanni Bianchi



Guilherme Veronez



Pedro Ferraz

DEDICATÓRIA.

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus e a todos os amigos, familiar e professores que estiveram conosco nos apoiando no decorrer do período de elaboração do TCC e durante o curso de graduação de Bacharel em Administração.

AGRADECIMENTOS.

À Escola Superior de Administração e Gestão STRONG, por nos proporcionar um ensino de qualidade e um ambiente que estimula o aprendizado durante todo o curso de Administração.

Aos familiares, por todo o apoio e incentivo neste longo percurso.

Aos professores por toda a dedicação e ajuda na realização da formação acadêmica.

Por último, a todos os integrantes do grupo pelo esforço dedicado para construir um trabalho de qualidade.

*“O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem
perder o entusiasmo”*

(Winston Churchill)

RESUMO.

Este trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade da empresa Clutchier, uma sociedade limitada especializada na criação e comercialização de camisetas personalizadas com foco no mercado de *e-Sports*, que abrange o público jovem adulto entusiasta por jogos eletrônicos.

O plano de negócios tem como objetivo analisar a viabilidade do projeto estrategicamente, financeiramente e operacionalmente. Além disso, são mensurados os custos e gastos com mão de obra, matéria prima e marketing.

Foram feitas pesquisas de campo para verificar se há demanda para o setor onde a Clutchier pretende atuar, além de análises do ambiente e do mercado atual.

Conclui-se que o potencial de crescimento e sucesso da empresa é grande devido à ascensão do mercado de *e-Sports* e a baixa exploração do mesmo.

Palavras-chave: Clutchier, plano de negócios, jogos, *e-Sports*

ABSTRACT.

This paper aims to analyze the viability of the company Clutchier, a limited company specializing in the creation and commercialization of personalized T-shirts focusing on the e-Sports market, which covers the young adult audience enthusiastic for electronic games.

The business plan aims analyze the feasibility of the project strategically, financially and operationally. Furthermore, we measure the costs and expenses with labor, raw material and marketing.

Researchs of field surveys have been done to verify if there is demand for the sector where Clutchier intends to act, besides analyzes of the environment and the current Market.

The growth potential and success of the company is large due to the rise of the e-Sports market and the low exploitation of the same.

Keywords: Clutchier, business plan, games, e-Sports.

LISTA DE FIGURAS.

Figura 1 - Canvas Clutchier.	16
Figura 2 - Fluxograma de cadeia de valor da Clutchier.	35
Figura 3 - BSC.	38
Figura 4 - KPIs Clutchier.	40
Figura 5 - Fluxograma vendas.	42
Figura 6 - Layout escritório Clutchier.	43
Figura 7 - Exemplo de peças publicitárias.	51
Figura 8 - Exemplo de matriz BCG.....	52
Figura 9 - Camisetas MVP Clutchier.	53
Figura 10 - Logomarca Clutchier.	54
Figura 11 - Fluxograma de compra e fidelização.	55
Figura 12 - Modelo gráfico de estratégia competitiva Porter.....	55
Figura 13 – Fluxograma da Clutchier.....	58
Figura 14 - Organograma da Clutchier.	59
Figura 15 - Salário fixo.	62
Figura 16 - Curva salarial.....	62
Figura 17 - SWOT.	78

LISTA DE GRÁFICOS.

Gráfico 1 - Crescimento <i>e-Sports</i>	24
Gráfico 2 - Faixa Etária.....	31
Gráfico 3 - Gênero.....	31
Gráfico 4 - Tipo de jogos mais favoritos.	32
Gráfico 5 - Sabe o que é <i>e-Sports</i>	32
Gráfico 6 - Streamers/ <i>youtubers</i> mais vistos.	33

LISTA DE TABELAS.

Tabela 1 - Cinco estágios de decisão.....	27
Tabela 2 - Dias X Camisetas.....	44
Tabela 3 - Estrutura Operacional.....	47
Tabela 4 - Estimativa de custos.....	48
Tabela 5 - Gastos pré-operacionais.....	57
Tabela 6 - Gastos salariais previstos.....	60
Tabela 7 - Gastos de treinamento e desenvolvimento.....	63
Tabela 8 - Absenteísmo.....	64
Tabela 9 - Gastos com segurança do trabalho.....	65
Tabela 10 - Estimativa de gastos.....	67
Tabela 11 - Gastos pré-operacionais.....	69
Tabela 12 - Demanda.....	71
Tabela 13 - Faturamento.....	71
Tabela 14 - Custos e despesas operacionais.....	72
Tabela 15 - DRE.....	73
Tabela 16 - Fluxo de Caixa.....	74
Tabela 17 - Lucratividade.....	75
Tabela 18 - Rentabilidade.....	75
Tabela 19 - Ponto de Equilíbrio.....	76
Tabela 20 - TIR e VPL.....	76
Tabela 21 - Payback.....	77
Tabela 21 - Cenário Provável.....	79
Tabela 22 - Cenário Pessimista.....	79
Tabela 23 - Cenário Otimista.....	80

SUMÁRIO.

INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO 1: VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO.....	16
1.1. Propostas de Valor.....	16
1.1.2. Segmento de mercado.....	17
1.1.3. Canais de distribuição.....	17
1.1.4. Relacionamento com Consumidores.....	17
1.1.5. Fontes de receita.....	17
1.1.6. Recursos principais.....	18
1.1.7. Atividades chave.....	18
1.1.8. Parceiros chave.....	18
1.1.9. Estruturas de custos.....	19
1.2. Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio.....	19
CAPÍTULO 2: SUMÁRIO EXECUTIVO.....	21
2.1. Dados Gerais do Empreendimento.....	21
2.2. Dados dos Empreendedores.....	21
2.3. Missão da empresa e os valores organizacionais.....	21
2.4. Forma jurídica.....	22
2.5. Enquadramento Tributário.....	22
2.6. Capital social e Fonte de recursos.....	22
CAPÍTULO 3: VIABILIDADE ESTRATÉGICA.....	23
3.1. Estudo do mercado-alvo (dados secundários).....	23
3.2. Análises do ambiente externo.....	24
3.2.1. Estudo do mercado alvo.....	24
3.2.2. Estudo dos clientes.....	25
3.3. Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004).....	27
3.4. Pesquisas de Campo.....	31
3.5. Delimitações de estratégia organizacional.....	35
3.5.1. Vantagem Competitiva.....	35
3.5.2. BSC.....	37
3.5.3. KPIS.....	39
3.5 Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica.....	41
CAPÍTULO 4: VIABILIDADE OPERACIONAL.....	42
4.1. Plano Operacional.....	42
4.1.1. Fluxograma dos processos operacionais.....	42

4.1.2. Layout do escritório Clutchier.....	43
4.1.3. Máquina e equipamentos necessários para a produção.....	43
4.1.4. Projeção de capacidade produtiva.....	43
4.1.5. Principais fornecedores.....	44
4.1.6. Plano de estocagem de materiais da organização.....	46
4.1.7. Plano Logístico e distribuição do produto ou serviço.....	46
4.1.8. Política de controle da qualidade.....	46
4.2. Estimativa de gastos.....	46
4.3. Análise e diagnóstico da viabilidade operacional.....	48
CAPITULO 5: VIABILIDADE MERCADOLÓGICA.....	49
5.1. Plano de marketing.....	49
5.1.1. Matriz BCG.....	52
5.1.2. Minimum Viable Product (MVP).....	52
5.1.3. Gestão da marca.....	53
5.1.4. Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa e fidelização de clientes.....	54
5.1.5. Posicionamento da marca.....	55
5.2. Previsão e mensuração da demanda.....	56
5.2.2. Estimativa de demanda corrente e futura.....	56
5.2.3. Delimitação do <i>Market Share</i>	56
5.3. Estimativa de gastos.....	56
CAPÍTULO 6: VIABILIDADE DE CAPITAL HUMANO.....	58
6.1. Projeção de colaboradores.....	58
6.1.1. Atividades.....	58
6.1.2. Organograma.....	59
6.1.3. Headcount.....	59
6.2.3. Treinamento e Desenvolvimento.....	63
6.2.4. Rotatividade e absenteísmo.....	64
CAPÍTULO 7: VIABILIDADE FINANCEIRA.....	69
7.1. Plano Financeiro.....	69
7.1.1. Pressupostos da Análise Financeira.....	69
7.1.2. Cálculo do Investimento Total.....	69
7.1.2.1 Capital de giro.....	70
7.1.3. Estimativa do Faturamento Mensal para os próximos 5 anos.....	70
7.1.4. Estimativa dos Custos Fixos e Variáveis para os próximos 5 anos.....	71
7.1.5. Demonstrativo de Resultados para os próximos 5 anos.....	72

7.1.6. Estimativa do Fluxo de Caixa futuro para os próximos 5 anos.....	73
7.1.7 Cálculo e Análise dos Indicadores de Viabilidade Financeira.....	74
7.2. Análise e Diagnóstico da Viabilidade Financeira.....	77
CAPÍTULO 8: VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO.....	78
8.1. Análise SWOT da empresa.....	78
8.2. Construção de Cenários.....	78
8.2.1. Cenário Provável.....	79
8.2.2. Cenário Pessimista.....	79
8.2.3. Cenário Otimista.....	79
8.3. Considerações finais sobre o negócio.....	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
APÊNDICE.....	82
Apêndice A – Currículo Augusto Formici.....	82
Apêndice B – Currículo Eder Buthner Medeiros.....	84
Apêndice C – Currículo Eduardo Magalhães do Amaral.....	85
Apêndice D – Currículo Giovanni Bianchi.....	86
Apêndice E – Currículo Guilherme Veronez Affonso.....	88
Apêndice F – Currículo Pedro Ferraz de Paula.....	89
Apêndice G – DRE.....	91
Apêndice H – Faturamento.....	92

INTRODUÇÃO.

Este trabalho tem por finalidade analisar a viabilidade da empresa Clutchier e suas características, para atender e inovar em seu ramo de mercado. Com base nos requisitos apresentados por meio de pesquisa realizada no decorrer deste plano de negócios é possível afirmar que há necessidade de investimento, que hoje é escasso, relacionadas a vestuário voltado ao público de e-Sports, dito isso, este negócio é voltado a esta lacuna de mercado. O plano de negócios tem como base cinco anos de exercício. A Clutchier será uma marca de vestuário que criará uma nova tendência de estilo para pessoas entusiastas em jogos eletrônicos.

CAPITULO 1: VIABILIDADE DA IDEIA DO NEGÓCIO.

O Modelo Canvas é utilizado como uma ferramenta eficiente para o planejamento estratégico de um negócio, visando desenvolver um negócio novo ou já existente. Na figura 1, Canvas da Clutchier;

Figura 1 - Canvas Clutchier.

PARCEIROS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM O CLIENTE	SEGMENTO DE MERCADO
Pró-Players	Utilizar de um marketing ativo nas mídias sociais, sempre visando abranger o máximo do nicho de gamers.	Matéria prima de qualidade	Linguajar específico do meio, usando jargões conhecidos pelos gamers	Cosumidores que buscam roupas temáticas e confortáveis
YouTubers	Criar campanhas para destacar a marca em períodos estratégicos, como datas próximas a campeonatos importantes.	Não justificar o valor apenas pela marca e sim pela qualidade	Feedbacks durante o processo de pré e pós venda	Cosumidores com faixa etária entre 14 e 30 anos
Sites especializados no setor	Focar em produtos diferenciados em relação a design, estampa e conforto.	Agregar valor pela diferenciação	Plataforma de compras online	Nacional e internacional
Fábrica de vestuário				Gamers
RECURSOS CHAVE			CANAIS	
Capital humano e financeiro			Facebook/Instagram (Apps com suporte para venda)	
Marketing ativo			Plataforma digital e-commerce	
Plataforma digital			YouTubers/Jogadores Profissionais	
Tecido e estampagem			Sites especializados no setor	
			Eventos de e-Sports	
ESTRUTURA DE CUSTOS			FONTES DE RENDA	
Custo fixo: Funcionários em geral, plataforma de vendas, aluguel de escritório, manutenção das plataformas digitais, costureiras e designers de roupas e estampas.			Vendas diretas, vendas pela plataforma digital, vendas em eventos.	
Custo variáveis: Campanhas de marketing, patrocínios, eventos, manutenção das plataformas digitais.				

Fonte: Elaborados pelos autores, 2017.

1.1. Propostas de Valor.

O mercado de *e-Sports*, segundo O Globo¹ e Exame², tem crescimento de 41,3% comparado com 2016. Segundo o site NEWZOO³, movimentara cerca de US\$ 2.15 bilhões até 2017. Além de ter sua visibilidade aumentando, podendo ultrapassar a marca de 100 mil pessoas assistindo a campeonatos nacionais e internacionais através de *streaming* (tempo real pela internet) e divulgações nos canais por assinatura, como: Esporte Interativo e ESPN. Porém com pouco aproveitamento por outros setores, como vestuário.

¹ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/blog/esporte-executivo/em-crescimento-mercado-de-e-Sports-no-brasil-tem-perfil-tracado/>> Acessado em: 02 Set. 2017.

² Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/esportes/de-nerds-ciberatletas-crescimento-exponencial-do-sports-21233721#ixzz4pAeSN965stest>> Acessado em: 02 Set. 2017.

³ Disponível em: <https://newzoo.com/insights/articles/e-Sports-revenues-will-reach-696-million-in-2017/>> Acessado em: 02 Set. 2017.

Tendo em vista o crescimento deste mercado, os consumidores *gamers* possuem poucas marcas de roupas que os representam, este seria o ponto relevante a ser atingido, buscar o melhor aproveitamento desta lacuna encontrada neste nicho de mercado.

Criando camisetas diferenciadas, com estampas e temática *gamer* – futuramente outras peças de vestuário – que atendam às necessidades deste nicho, visando não só o tema, mas também qualidade, conforto das peças e estética.

1.1.2. Segmento de mercado.

Os segmentos a serem explorados são públicos com faixa etária entre 14 e 30 anos. O foco inicial e principal é o público *gamer*, porém qualquer público, seja ele do cenário de *e-Sports* ou não, terá acesso ao produto.

A marca busca clientes que querem camisetas com apelo estético com temática *gamer*, que teria o contato com o produto em eventos ou em plataformas de venda com abrangência nacional e internacional.

1.1.3. Canais de distribuição.

O canal de divulgação serão as redes sociais, plataformas de *streams* (Twitch/YouTube), patrocínio de times, jogadores com relevância e propagandas em sites especializados. As vendas serão via *e-commerce*, eventos de *e-Sports* e algumas plataformas de vendas em rede sociais (*Facebook/Instagram*).

1.1.4. Relacionamento com Consumidores.

Utilizando linguagem específico, como jargões e gírias conhecidas no meio, buscando acolher os clientes, quebrando o paradigma entre vendedor e consumidor, priorizando esta relação. Recebendo feedbacks dos clientes durante o processo de pré e pós compra, disponibilizando um atendimento online priorizando a qualidade no atendimento e buscando novas ideias para artes.

1.1.5. Fontes de receita.

As fontes de renda serão as vendas diretas, através da loja física, atendendo os clientes que desejam adquirir os produtos e retirar em mãos as compras online.

Vendas de *e-commerce* através da plataforma digital. E por fim, vendas em locais estratégicos, como eventos e campeonatos.

1.1.6. Recursos principais.

Os principais recursos que a Clutchier necessitará serão capital humano e financeiro visando às atividades da marca, marketing ativo com jogadores e parceiros especializados do setor, matéria prima com prioridade em qualidade e loja própria para melhor controle e atratividade da marca, utilizando o local como distribuição dos produtos e ambiente para treinamento dos jogadores profissionais em datas estratégicas.

1.1.7. Atividades chave.

A principal atividade será a venda de camisetas com a temática *gamer*, com estampas exclusivas desenvolvidas pela empresa, além de visar o conforto do produto, estas vendas serão através de loja física e *e-commerce* com entregas para o Brasil e posteriormente, nível mundial.

A empresa irá adquirir a matéria-prima – no caso o tecido – com seu fornecedor, a partir deste ponto, caso a arte já esteja pronta, o tecido é encaminhado para o corte-e-costura e estamparia (serviço terceirizado) e por fim, embalado e estocado. Será postergado o envio da matéria-prima até que os executivos da Clutchier aprovem as artes enviadas pelo *designer*.

Terão marketing ativo com parcerias com jogadores e *streamers* para valorização da marca e reconhecimento. Em contrapartida gerar interação sólida com o público, para se consolidar no mercado e ser vista como uma marca com diferenciais das outras com qualidade e estética.

1.1.8. Parceiros chave.

Inicialmente a empresa terá parcerias com formadores de opinião e influenciadores no nicho *gamer/Geek*, sendo eles *youtubers* que compartilham de vários acessos diários em seus vídeos e canais, o que trará uma grande visibilidade da marca para com seus cliente, além de contar com *pro-players* que influenciam diretamente no marketing do produto, utilizando e tornando-o produto de desejo entre os Jogadores e público-alvo.

Por fim, porém não menos importante terá parcerias com fornecedores de tecidos, corte e costura e designers de estampas. Buscando qualidade desde a matéria prima até os acabamentos do produto finalizado.

1.1.9. Estruturas de custos.

Baseando-se no custo de qualquer empresa de vestimenta e vendas online;

Custo fixo: Funcionários, plataforma de vendas, aluguel de escritório, manutenção das plataformas digitais, costureiras e designers de roupas e estamparia. Custo Variável: Campanhas de marketing, manutenção das plataformas digitais, patrocínios, eventos, fornecedores.

1.2. Análise e diagnóstico da viabilidade da ideia do negócio.

Segundo pesquisas do O Globo⁴, Exame⁵ e UOL⁶ foi concluído que o mercado *gamer* tem crescimento de 41,6% ao ano e tendo a previsão de atingir R\$2,15 bilhões de receita no mercado em 2017 e audiência de 589 milhões de pessoas até 2020, o Brasil é o terceiro em audiência no ranking mundial, ultrapassando a casa dos 11 milhões de espectadores. O que resulta em grandes oportunidades de possíveis consumidores, baseando-se sempre em qualidade, conforto e apresentação, produtos ecléticos e temáticos. O primeiro passo deste projeto é o foco no marketing, físico e principalmente digital.

O cenário *gamer* vem se profissionalizando cada vez mais, deixando de ser um simples *hobby* para tornar-se profissão. Atualmente, *pro-players* passam grande parte de seu dia treinando em seu QG (Quartel General) com seu time para disputas e campeonatos – a maioria deles internacionais – que chegam a dar premiações ultrapassando a cifra de milhões de dólares, tornando este mercado favorável para o crescimento da marca.

⁴ Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/esportes/de-nerds-ciberatletas-crescimento-exponencial-do-sports-21233721#ixzz4pAeSN965stest>> Acessado em: 02 Set. 2017.

⁵ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/blog/esporte-executivo/em-crescimento-mercado-de-e-sports-no-brasil-tem-perfil-tracado/>> Acessado em: 02 Set. 2017.

⁶ Disponível em: <<https://jogos.uol.com.br/ultimas-noticias/2016/10/12/crescimento-dos-e-sports-rouba-audiencia-de-esportes-convencionais.htm?cmpid=copiaecola>> Acessado em: 02 Set. 2017.

O marketing atinge a escala completa de *gamers*, sendo eles iniciantes ou profissionais, além de disponibilizar os produtos e atrair fãs e simpatizantes dos jogos eletrônicos para que tomem conhecimento da Clutchier e venham a consumir os produtos oferecidos.

Analisando o Canvas, a ideia do negócio é viável.

CAPÍTULO 2: SUMÁRIO EXECUTIVO.

2.1. Dados Gerais do Empreendimento.

A Clutchier é uma empresa de *e-commerce* no ramo de roupas, especializada em camisetas personalizadas, residente na Rua Coronel Oliveira Lima, 499, Centro, Santo André em um prédio comercial, próxima à estação de trem Prefeito Celso Daniel-Santo André.

A empresa possui como principal produto camisetas personalizadas com foco em *e-Sports*, oferecendo diferentes estampas baseadas em diversos tipos de jogos referentes a dois tipos de plataformas: computador e vídeo games.

2.2. Dados dos Empreendedores.

Os empreendedores são seis alunos da STRONG - Escola Superior de Administração e Gestão, todos com formação em Administração de Empresas. Estes possuem capacidades variadas com atuação atual e/ou anterior em serviços financeiros, vendas corporativas, gestão de negócios entre outros (APÊNDICE A, B, C, D, E e F).

Na Clutchier todos entrarão como sócios. No começo, três deles ficarão divididos entre administração, criação e suporte. Enquanto os outros três serão sócios investidores e entrarão gradualmente no negócio, visando a evolução planejada e apresentada nos próximos capítulos. Todos terão o mesmo grau de autonomia para decisões, porém sempre focados na área da empresa em que estiverem encarregados.

2.3. Missão da empresa e os valores organizacionais

Missão: Derrubar pré-conceitos referentes ao *e-Sports* e propiciar aos consumidores a sensação única de utilizar um produto referente a algo que faz parte constante de sua vida

Valores: Inovação, Satisfação do cliente, Comunicação e Transparência e Responsabilidade Socioambiental. Inovação é palavra chave na empresa, é por meio disso que será possível proporcionar sensações únicas aos seus usuários; Satisfazer o cliente é a razão de nossa existência, nossa finalidade é sempre agradar e atender

suas necessidades; Comunicação é instrumento importantíssimo para Clutchier, sendo a exclusiva ferramenta capaz de proporcionar mudança. E a transparência é o melhor meio de ter um bom entendimento e diálogo; Responsabilidade socioambiental é trazer ações que respeitem o meio ambiente e políticas que continuamente priorizem a sustentabilidade.

2.4. Forma jurídica.

Com base nas ponderações feitas pela lei e por terceiros, a Clutchier é uma empresa de pequeno porte de Sociedade Limitada – EPP.

2.5. Enquadramento Tributário.

O enquadramento tributário da Clutchier é o Simples Nacional (Lei 123/06 – Faturamento De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00). O mesmo abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP). O recolhimento dos tributos abrangidos é feito mediante ao documento único de arrecadação - DAS.

2.6. Capital social e Fonte de recursos.

A Clutchier tem o seu capital social composto pelo investimento dos seis sócios, competindo a cada deles o investimento de valor igual de R\$ 10.350,00, ou seja, totalizando o capital da empresa em um montante de R\$ 62.100,00. Esse capital será utilizado para compra da mobília, computadores, televisão, impressoras, gastos com a criação do site de *e-commerce* e estoque inicial.

CAPÍTULO 3: VIABILIDADE ESTRATÉGICA.

3.1. Estudo do mercado-alvo (dados secundários).

Os jogos eletrônicos têm dominado o mercado mundial com um faturamento esperando em 2017 de US\$ 108,9 bilhões. Considerando a temática principal dos produtos da Clutchier, focada em computadores e consoles, ambas plataformas somam US\$ 62,9 bilhões deste montante.⁷

O vice-presidente da Associação Brasileira de Desenvolvedores de Games (Abragames), Fred Vasconcelos, afirma que "A indústria de videogame brasileira cresceu entre 9 e 15% nesses últimos cinco anos, o que é uma excelente área de investimento para qualquer lugar".⁸

O Brasil é o quarto maior consumidor mundial de jogos eletrônicos e o país com a maior receita da América latina no setor. No mercado brasileiro, o setor de jogos eletrônicos tem aumentado sua visibilidade mesmo em tempos de crise e estima-se que o crescimento no país seja de 17% ao ano até 2018, com 60 milhões de brasileiros que usam algum tipo de jogo eletrônico. Diante do crescimento dos jogos eletrônicos visto nas últimas décadas, a expansão global de diversas empresas que atuam no mesmo mercado também ocorre. Nesse âmbito, o marketing entra como principal aliado das empresas, a fim de garantir a inovação e a qualidade dos serviços prestados. No mundo tecnológico do e-Sport não seria diferente, e o marketing esportivo vem conquistando um espaço cada vez mais abrangente, diante da procura dos jogadores, fãs e organizações interessadas nesse novo ambiente que se cria e é inovado a todo o momento.

As tendências futuras indicam que esportes eletrônicos (*e-Sports*) são algo a serem olhadas daqui para frente, grandes redes televisivas e mais acesso a serviços de *stream* (vídeos online) disponibilizaram cada vez mais espaço para jogos competitivos, exemplos, ESPN, Esporte Interativo, Globo e o serviço de *streamer* Twitch.tv e youtube onde a marca focaria em sua criação artística. Um exemplo do crescimento pode ser visto no gráfico 1.

⁷ Disponível em <www.newzoo.com.br> Acessado em 02 de Set. 2017

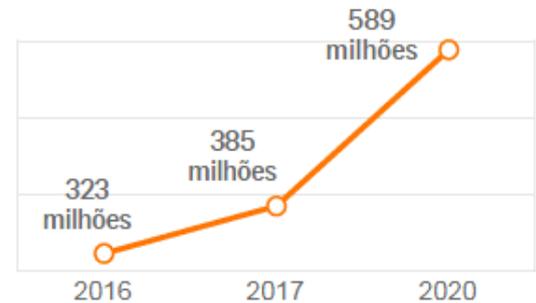
⁸ Disponível em <<https://oglobo.globo.com/esportes/de-nerds-ciberatletas-crescimento-exponencial-do-sports-21233721#ixzz4pAeSN965stest>> Acessado em 02 de Set. de 2017

Gráfico 1 - Crescimento *e-Sports*.**RECEITA**

(Engloba propaganda, patrocínios, ingressos, merchandising, direitos de transmissão e premiações)

**AUDIÊNCIA**

(Público casual e público entusiasta)



Fonte: Newzoo. Acessado em 19 Out. 2017

3.2. Análises do ambiente externo.

A seguir será descrito como os fatores externos à Clutchier influenciam suas atividades.

3.2.1. Estudo do mercado alvo.

O segmento na qual a empresa pretende realizar suas vendas é o mercado de *e-Sports*.

De acordo com a pesquisa da IGN⁹ em três anos, a perspectiva do público de *e-Sports* vai poder ser facilmente comparado à audiência de esportes "tradicionais", uma vez que o estudo indica que crescimento será apenas três vezes menor do que campeonatos de basquete, por exemplo.

Para se ter uma ideia, o Brasil, tem o terceiro maior público de *e-Sports* do mundo, com 11,4 milhões de entusiastas. Ele fica apenas atrás da China e dos Estados Unidos, que estão em primeiro e segundo lugar, respectivamente.

Esse impacto, em especial da venda de merchandising de *e-Sports* (camisetas, canecas, uniformes, bonecos colecionáveis, por exemplo), tem previsão de gerar US\$ 95 milhões (R\$ 291 milhões) este ano em uma escala global, o que é 82% maior do que aconteceu em 2016.

⁹ Disponível em <<http://br.ign.com/e-Sports/45784/news/e-Sports-podem-arrecadar-quase-us-700-milhoes-em-2017>> Acessado em 2 Set. 2017

3.2.2. Estudo dos clientes.

3.2.2.1. Identificação das características demográficas dos clientes.

Pessoas Físicas: Uma pesquisa sobre *e-Sports* da NEWZOO¹⁰ informa que 15% das pessoas entre 21 e 35 anos assistem a competições pelo menos uma vez por mês. A pesquisa também aponta um público de 191 milhões de pessoas consideradas entusiastas dos *e-Sports*, e além disso mais 194 milhões de espectadores casuais.¹¹

Nesse contexto, é relevante notar, que a maioria desse público é jovem das classes A, B e C, com energia, tempo e dinheiro para esse mercado. Tanto que o levantamento da NEWZOO apontou que, para 76% dos entusiastas, os torneios de *e-Sports* estão substituindo o tempo em que assistiam a esportes convencionais.¹²

Pessoas Jurídicas: Na parte jurídica, existem as equipes que estão sempre participando de parcerias como o Santos fez com a Dexterity Team.

Seguindo uma tendência cada vez mais forte fora do Brasil, o Flamengo anunciou, na semana passada, a criação de um time de *e-Sports* para competir nos torneios de League of Legends. No Brasil, o primeiro clube a anunciar uma equipe de jogos eletrônicos foi o Santos, em 2015, em parceria com a Dexterity Team.

“O principal objetivo de ter uma equipe de e-Sports é contar com uma nova forma de diálogo com as novas gerações que consomem esporte de forma muito diferente, o e-Sports apareceu como uma tendência bastante forte principalmente nas gerações Y e Z, diz Orlean, VP de marketing do clube do Flamengo.”

3.2.2.2. Descrição dos interesses e comportamento dos clientes.

“Diversos games ajudaram o Brasil a se tornar uma potência nesse segmento. Um deles é "Rainbow Six Siege", que tem 600 mil jogadores no país e um modo de espectador que facilita o acompanhamento de partidas”¹³

¹⁰ Disponível em < <https://newzoo.com/insights/countries/brazil/> > Acessado em 11 Set. 2017

¹¹ Disponível em <<http://www.starse-sports.com.br>> Acessado em 11 Set. 2017

¹² Disponível em <<HTTP://newzoo.com.br>>Acessado em 11 Set. 2017

¹³ Disponível em <<https://jogos.uol.com.br/ultimas-noticias/2017/02/15/brasil-tem-terceiro-maior-publico-de-e-Sports-do-mundo.html>> Acessado em 2 Set. 2017

Os meios de comunicação mais utilizados para expor os produtos são os serviços da internet, e sua plataforma como o Youtube e a Twitch TV, também usa os *youtubers* e *pro-players* para a divulgação da marca, pois seus vídeos e *lives* atingem um público elevado. Para efetuar as vendas utiliza-se o *e-commerce*.

Com a ascensão do *e-Sports*, os consumidores procuram cada vez mais por produtos que estejam relacionados a essa tendência, a Clutchier trabalhará usando essa tendência a seu favor, produzindo camisetas para os consumidores.

De acordo com uma pesquisa feita no site do “ZIGUEIRA”¹⁴ o público está habituado com os preços de camisetas e blusas na faixa de R\$ 60,00 reais a R\$ 120,00 reais.

3.2.2.3. Identificação dos motivos que levam os clientes a consumir os produtos e serviços da empresa.

De acordo com pesquisa de campo realizada, 81% dos consumidores estão atentos às mídias sociais e preferem que o marketing das empresas seja feito através das redes sociais. O estudo dos padrões de compra dos cinco estágios de decisão de Kotler e Keller (2012) será apresentado na tabela 1.

¹⁴ Disponível em <<http://zigueira.youshopp.com.br/>> Acessado em 2 Set. 2017

Tabela 1 - Cinco estágios de decisão.

Tipo	Consumidor (Pessoa Física)	Clutchier
Reconhecimento do problema	Busca de camisetas diferenciadas e de boa qualidade	Oferecer um produtor inovador e de boa qualidade
Busca de informações	Por meio de pesquisas na internet, utilizando preferencialmente: redes sociais, além de indicações de amigos e familiares.	Desenvolver estratégia de marketing para exploração das fontes de informação, para divulgação da marca e produtos.
Avaliação de alternativas	Realiza comparação de preços levando em conta o custo-benefício, comparando com as demais opções.	Desenvolver produtos que ofereçam os benefícios necessários esperados dentre os grupos de consumidores.
Decisão de compra	É avaliado a relevância da marca no mercado por meio de reputação estabelecida no mercado, a qual pode ser visualizada em fóruns e páginas especializadas.	Formar, dentro do mix de produtos, um conjunto de escolhas que agradem a maioria dos consumidores.
Comportamento Pós-compras	Avaliar a experiência como um todo através de aspectos pessoais e influências externas (mídias sociais, comentários, etc).	Criar estratégia de avaliação para feedback dos consumidores através de um SAC com autonomia para resolver problemas de satisfação.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

3.2.2.4. Disciplina de valor.

A Clutchier está inserida na disciplina de valor de diferenciação em produto. O objetivo da Clutchier é oferecer produtos inéditos e inovadores para o mercado no qual está inserido. A empresa também manterá um roteiro itinerante. A empresa também estará focada nos processos de análise para determinação de atendimento personalizado para os clientes e com foco nas preferências do público, com o objetivo de obter vantagem competitiva perante os concorrentes.

3.3. Análise do ambiente geral por meio do modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004).

Poder de barganha dos fornecedores: como a Clutchier procura se destacar no mercado por buscar trabalhar com um produto de maior qualidade o poder de barganha dos fornecedores é relativamente alto. Sabendo o fornecedor que a empresa busca essa diferenciação, este ponto será uma vantagem para si na hora das negociações.

Quanto ao preço estabelecido pelos fornecedores, seu poder de barganha também é baixo, pois sabendo o fornecedor que a Clutchier quer se diferenciar no mercado a partir da boa qualidade do produto, os fornecedores se aproveitarão para exigir preços mais altos. Porém, tendo este fato em vista, cabe a Clutchier desenvolver internamente um padrão de qualidade de produtos, pois sempre que for necessária, a empresa pode buscar produzir com outros fornecedores sem perder o foco na diferenciação em qualidade. Isto servirá para diminuir este poder de barganha com o respectivo fornecedor.

Poder de barganha dos clientes: neste ponto o poder de barganha do cliente é alto, pois além da Clutchier ser uma nova marca num mercado já existente, a preferência pelas empresas que já existem será um desafio para a empresa. Uma medida de redução deste poder de barganha é trabalhar o marketing, desenvolver a marca no mercado, porém com mais ênfase no mundo *gamer* com patrocínios, propagandas.

O poder de barganha dos clientes para pressionar os preços dos produtos que a Clutchier vende é muito forte, pois parte deste mercado já está consolidada, e existe um preço no mercado que já é feito e é aceito. Conforme os estudos realizados, os preços médios variam entre R\$ 60,00 e R\$ 120,00. Qualquer valor que for abaixo deste preço pode fazê-los duvidar da qualidade dos produtos e qualquer valor acima pode influenciar na decisão de compra. Frente a isso o desafio é disponibilizar os produtos com maior qualidade, porém com preços não muito distantes dos que já são praticados, e a negociação com os fornecedores é quem vai ditar os preços para os compradores.

Estudo dos concorrentes: quanto aos concorrentes, o poder de barganha da Clutchier é baixo. Tanto os concorrentes diretos quanto os indiretos já se consolidaram no segmento de *e-Sports*. Os concorrentes diretos (NTC “Não Tem Como” e Taco CS) são jogadores profissionais que usam seu nome no mundo do *e-Sports* para divulgar seus produtos, enquanto os indiretos (Comic Store, Loja Mundo Geek, Nerd Universe, Studio Geek, Nerd Store) comercializam produtos estampando ícones do mundo *geek* como super-heróis de quadrinhos, personagens de desenhos e filmes.

A Clutchier desenvolverá seu nome através de patrocínios para *youtuberss/gamers* e eventos de *e-Sports* para familiarizar a marca entre os concorrentes. Esta medida ajudará o público a descobrir a empresa e seus produtos,

de maneira que busquem conhecer os produtos comercializados pela Clutchier, com isso, aos poucos a empresa consolidará seu nome no mercado.

Os produtos concorrentes no mercado hoje possuem muito em comum. Na maioria dos casos constituem roupas à base de tecido moletom, as cores são menos chamativas, em geral utilizam cores mais escuras ou impessoais como cinza, preto, amarelo escuro, vermelho. Não vendem somente roupas, mas trabalham com a venda de bonés, tocas, chaveiros, carteiras, bolsas, mochilas, acessórios para celular, e em alguns casos bijuterias.

O preço dos produtos concorrentes não difere muito do praticado no mercado de vestuários. Seus produtos são comercializados entre R\$ 60,00 até R\$ 120,00 para produtos mais elaborados. A localização física, daqueles que o possuem (a maioria trabalha por *e-commerce* somente), não parece ter objetivo estratégico, porém estão bem posicionados. O maior dos concorrentes (Não Tem Como) possui um espaço físico na cidade de Mauá, na região do grande ABC. Sua loja não fica em uma das principais avenidas, porém situa-se no centro da cidade, num ponto próximo de muito movimento, uma travessa de uma das principais avenidas da cidade.

As condições de pagamento não são livres para que os concorrentes possam flexibilizar ao cliente. Eles trabalham com gateways de pagamentos seguros (Visa, Mastercard, Dinners, Elo, Hipercard, Aura, Vale Card, BrasilCard, Soro Cred e Avista, entre outros) e estas ferramentas de pagamento são quem fornecem condições de pagamentos de acordo com o valor a ser comprado. Nos sites de vendas não há políticas de descontos.

O atendimento pode ser feito tanto através de contato via e-mail quanto via telefone, e caso não seja o suficiente, no próprio site eles disponibilizam o endereço físico. A entrega dos produtos é feita via encomendas e trabalham com modalidades diferentes de entregas. É possível escolher entre SEDEX ou PAC, dependendo da localização do cliente.

Possuem garantia do produto para os casos de defeitos, avarias ou embalagens violadas e insatisfação com o produto. Para todos os casos, o prazo para o cliente entrar em contato é em até sete dias, seja para restituir o valor pago ou para a troca por um produto novo e sem defeito. O mercado em que a Clutchier atua se caracteriza por mercado competitivo (Mankiw, 2009), pois possui vários concorrentes, mas o que difere um concorrente de outro é a diferenciação no serviço e/ou qualidade

do produto ofertado. Nisto se caracteriza o modelo de negócios da Clutchier: diferenciação na qualidade do produto.

Ameaça de novos entrantes: neste ponto a Clutchier tem pouco poder de barganha.

Este é um mercado que sempre se expandiu com a entrada de novas marcas. Assim sendo, fica difícil para o consumidor deste mercado definir qual das empresas que ali atuam é a melhor opção, ou qual possui o produto de maior qualidade, pois a variedade é muito grande. Por mais que a Clutchier trabalhe a diferenciação na qualidade do produto, esta medida é algo que qualquer novo entrante pode fazer. Contra isso a Clutchier necessita trabalhar forte a marca através dos patrocínios, pois assim o público consumidor optará pela Clutchier não só pela qualidade do produto, mas pelo status da marca.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos: quando se fala em bens substitutos ou serviços prestados o poder de barganha da Clutchier é baixo, pois como a empresa está desenvolvendo uma grife de roupas, pelo mercado nacional de vestimenta já ser grande, pode ocorrer de um possível cliente optar por comprar um produto igual ao da Clutchier e que atenda às mesmas necessidades, porém mais barato.

A moda também tem grande força conta o poder de barganha da empresa. Se os estudiosos da moda lançam uma tendência diferente da que a Clutchier trabalha então os produtos já não serão tão atrativos.

Neste caso cabe à Clutchier trabalhar a qualidade dos produtos e a acessibilidade, tanto para a compra (oferecendo diversas maneiras de pagamento como cartões de crédito, pagamento via boleto, PagSeguro, etc.) quanto para a disponibilidade a qualquer hora (plataforma de *e-commerce*). Acompanhar as mudanças deste mercado também evitarão de os produtos da Clutchier serem vistos como “ultrapassados”.

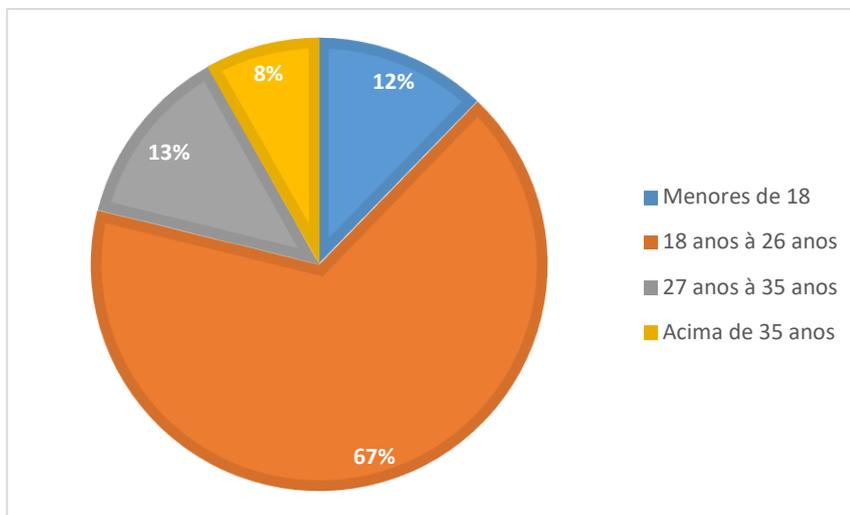
Os planos de marketing também possuem papel fundamental para evitar que a empresa perca espaço no mercado para bens substitutos. O foco é passar o status da marca, divulgando o nome nos patrocínios de eventos e de usuários do mundo *youtuberss/gamer*.

3.4. Pesquisas de Campo.

A pesquisa realizada pela Clutchier foi realizada no dia 12 de Setembro de 2017 para fóruns e sites que são voltados ao público de *e-Sports*, contabilizando 139 respostas. A plataforma utilizada para a pesquisa foi o Google Forms.

A pesquisa primaria teve 67% dos respondentes com idade entre 18 e 26 anos, idade esta corresponde à idade do público-alvo da Clutchier. A faixa etária dos respondentes pode ser vista no gráfico 2.

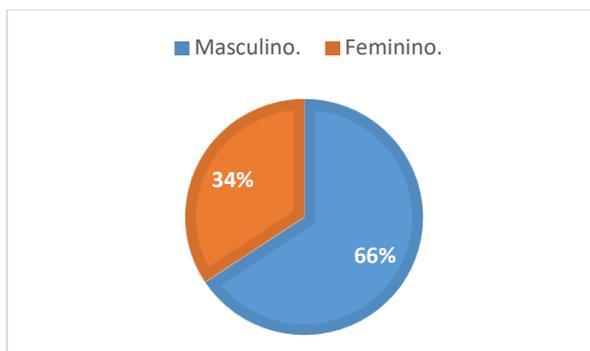
Gráfico 2 - Faixa Etária.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

A pesquisa de gênero teve uma grande participação de mulheres na pesquisa, com isso, os modelos desenvolvidos deverão ter modelos tanto para o público masculino quanto para o público feminino, ou seja, visando alguns modelos com estampas mais neutras/unissex. Como pode ser visto no gráfico 3.

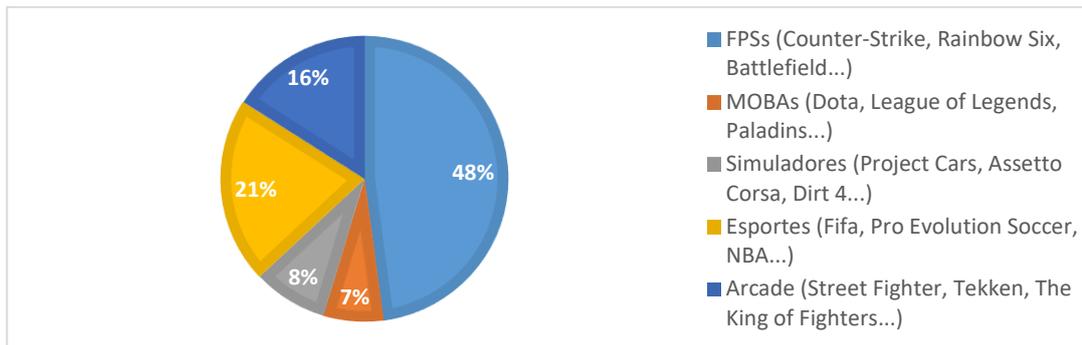
Gráfico 3 - Gênero.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Sabendo qual os tipos de jogos favoritos, pode se focar não em um jogo específico, mas sim em um coletivo de jogos para a criação de artes das estampas para serem mais abrangentes, por exemplo, ao invés de criar apenas estampas relacionadas ao jogo *Counter-Strike*, criar estampas relacionadas ao seu gênero, o FPS, que abrange além do famoso “CS”, *RainBox-Six*, *Battlefield* e vários outros. Relação dos tipos de jogos mais populares vista no gráfico 4.

Gráfico 4 - Tipo de jogos mais favoritos.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Parcela que correspondeu a 71% dos respondentes sabem o que é *e-Sports*, e com isso, a geração de conteúdo focado especificamente neste setor é facilitada. Veja no gráfico 5.

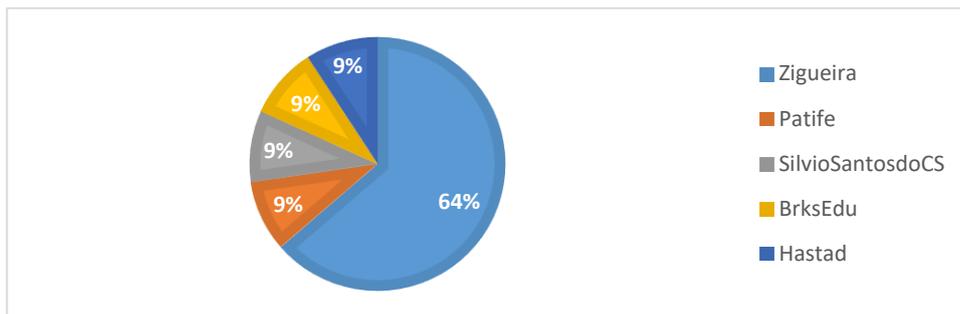
Gráfico 5 - Sabe o que é e-Sports.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Para o plano de marketing saber quem são os Streamers/*youtubers* mais vistos é o caminho para saber quem dará o retorno que se espera através de investimentos com patrocínio e divulgação. A pesquisa permitia responder mais de um Streamer/YouTuber. Como pode ser visto no gráfico 6, o mais visto com 64% é o *youtuber*ss Zigueira.

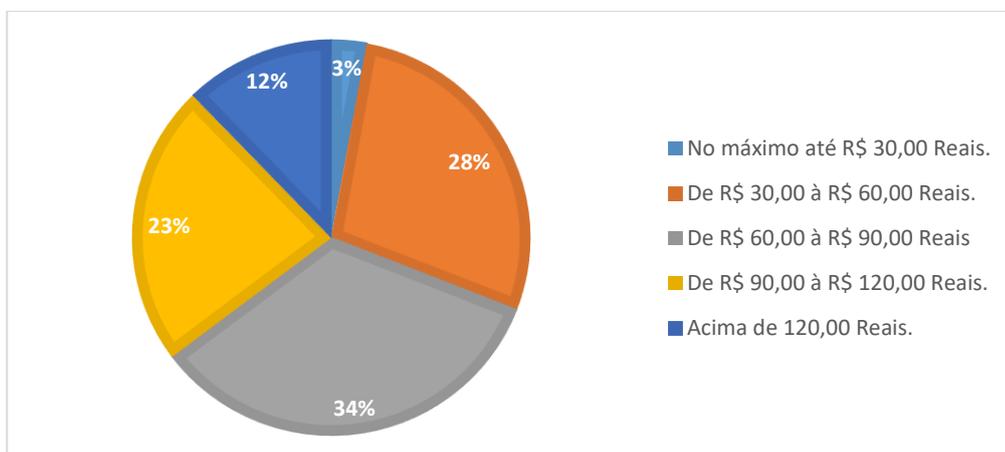
Gráfico 6 - Streamers/*youtubers* mais vistos.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

A missão da Clutchier é oferecer camisetas ao público que quer além de estar bem vestido relacionar seu estilo de se vestir com seu estilo de vida, sabendo disso, a pesquisa proporciona um ponto de vista sobre o preço médio que potenciais clientes gastam em suas roupas para sair permite ter uma ideia de ticket médio para as camisetas que além da temática de *e-Sports* quer assumir uma identidade de vestuário *streetwear*. Os valores foram separados entre faixas onde, até R\$ 30,00, era o mínimo e, acima de R\$ 120,00, era o máximo, as faixas que foram mais votadas podem ser vistas no gráfico 7.

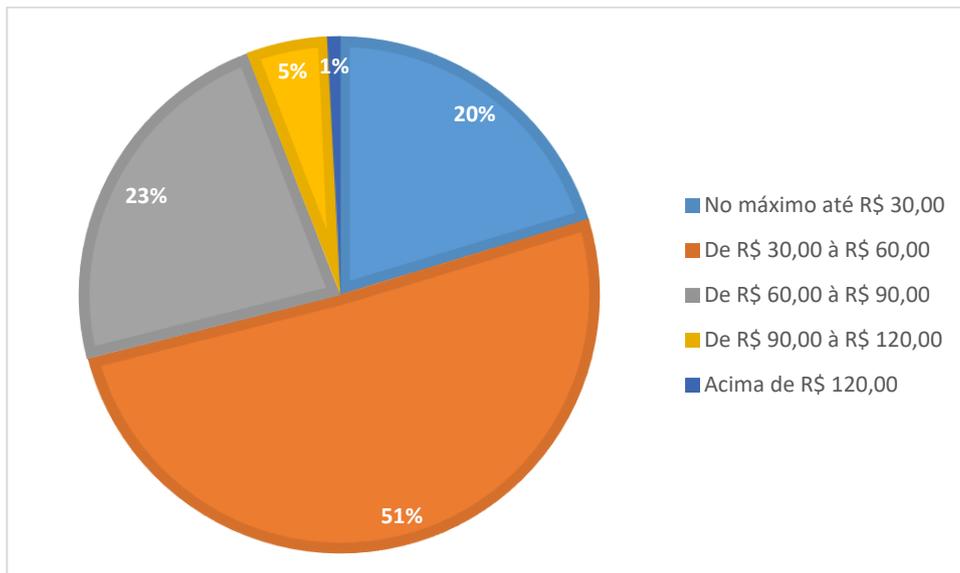
Gráfico 7 - Preço médio gasto em camisetas para sair para alguma festa.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Percebe-se que o público desvaloriza muito a roupa pelo tema que ela tem, se comparada com o valor que se paga para uma camiseta para sair para uma festa. Contudo, hoje não existem concorrentes com a mesma visão criativa da Clutchier. Sabendo disso o ticket médio das camisetas será acima do que é esperado pela pesquisa por motivos como, não se prender a roupas especificamente com cenas de jogos ou personagens de jogos, ou seja, não se enquadrando em roupas *geeks* que geralmente tem preços baixos, e pela marca assumir ser *streetwear*. Com o resultado no gráfico 8 pode ser visto a faixa mais próxima de preço onde a marca terá que trabalhar com seu ticket médio, grande maioria, 51%, concorda que R\$ 30,00 até R\$ 60,00 seria um valor aceitável para camisetas com temática de *e-Sports*.

Gráfico 8 - Médias de preços propostos a pagar em camisetas de *e-Sports*.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

A pesquisa teve um resultado que proporcionará uma maior imersão no setor envolvendo *e-Sports* como temática, com isso proporcionou a Clutchier ter uma menor disparidade entre seu ticket-médio e o preço que é esperado pelo público, assim como, ter a percepção que há uma grande fatia de público feminino que pode ser um possível cliente. A Clutchier teve como foco públicos de fóruns e sites especializados em jogos eletrônicos nesta pesquisa, assim, proporcionou um menor desvio padrão na pesquisa evitando de forma mais eficiente respostas de pessoas que não seriam possíveis clientes.

3.5. Delimitações de estratégia organizacional.

3.5.1. Vantagem Competitiva.

A cadeia de valor de Porter (2004) é constituída por alguns processos criadores de valor, que constituem as fontes de matérias-primas básicas, fornecedores de produtos e procedimentos até o produto final em questão. A partir dos estudos feitos, é possível analisar o comportamento dos custos e potenciais fontes de diferenciação. Na figura 2 segue o fluxograma da cadeia de valor e as vantagens por ela apresentada nos quesitos: Atratividade do setor da empresa em termos de crescimento, faturamento e movimentação de mercado.

A partir da cadeia de valor mencionada a seguir, a vantagem competitiva da empresa se encontra no Marketing e Vendas, visto que a maior concentração de atingimento do mercado se encontra nessas duas vertentes. O fluxograma a seguir foi constituído, com base nas atividades de apoio e primárias.

Figura 2 - Fluxograma de cadeia de valor da Clutchier.

Atividades de Apoio	Infra-estrutura: E-commerce fácil e prático de se trabalhar	Margem
	Gerencia de Recursos Humanos: Treinamento dos funcionários; cursos específicos de serviço ao cliente	
	Desenvolvimento de Tecnologia: Planilhas e sistemas de consolidação de dados cadastrais e avaliação da satisfação dos clientes	
	Aquisição/Compras: Compras em atacado - Costureiras	
	Logística Interna: Pedido - Repassa para a expedição - busca do produto no estoque - processo de embalagem - envio por Sedex	
Atividades Primárias	Operações: Gestão eficiente dos processos	
	Logística Externa: Entrega dos produtos demandados via Sedex	
	Marketing & Vendas: Patrocínio das equipes de jogadores	
	Serviço: Pré e Pos-Vendas com excelência no atendimento.	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

A partir das divisões acima descritas, foi desenvolvida à Atratividade do setor - movimentação de mercado: No que se refere à movimentação de mercado. O *Market Share* de *e-commerce* movimenta aproximadamente R\$ 69,76 bilhões de reais anualmente, sendo um dos segmentos que mais crescem e movimentam a economia brasileira. O setor de *e-commerce* continua em constante crescimento, sendo um ponto de referência aos olhos dos investidores.

Outro nicho abordado na empresa, se dita no *Market Share* de *e-Sports*, cuja arrecadação gira em torno de US\$ 700 milhões por ano, crescendo a cada ano respectivamente.

O mercado de *e-commerce* está cada vez mais sendo explorado, e as compras online sendo a preferência dos consumidores. Segundo pesquisas, a porcentagem de *e-commerce* no mercado brasileiro ainda é pequena, representando aproximadamente 5%. Além do mais, devido à globalização e desenvolvimento da tecnologia, temos mais e mais pessoas acessando a internet via Smartphones, e isso ficaram muito mais fácil e rápido de aquecer o mercado de compras online. Esses fatos relatados mostra que há demanda para o *e-commerce* e existem oportunidades para as lojas, comércios, e outros bens aumentarem a oferta de produtos pela internet.

Pode-se observar outro fator extremamente importante que influencia o *e-commerce* se dá pela satisfação dos clientes no quesito preço, tendo como base números estatísticos que comprovam o crescimento mensal gradativo das compras e aquisições realizadas eletronicamente. Tais fatores, como os acima mencionados e retratados nesse parágrafo, comprovam a lacuna de oferta do mercado de *e-commerce* em questão.

Atratividade do setor em termos de faturamento: De acordo com a IstoÉ os estudos realizados em termos de faturamento, o setor de Games no Brasil faturou em 2016, 1,6 bilhões de dólares.¹⁵

Atratividade do setor em termos de crescimento: Atratividade em termos de crescimento - A atratividade do setor da empresa em termos de crescimento justamente se refere à estratégia de diferenciação, visto que os interessados (principalmente *gamers*) terão a oportunidade de comprar, vestir e divulgar aquilo que lhes faz bem e aonde suas habilidades é encontrado. Visto que o mercado de *e-Sports* cresce exponencialmente, porem com pouco aproveitamento do setor de vestuários, e tendo em vista que esse mercado é cada vez maior, então tivemos a ideia de trabalhar em cima desses “gap”, tendo que ambos os mercados acima citados estão sendo alavancada de uma forma rápida, a projeção para a venda de produtos relacionados com a temática “*gamer*” seria um sucesso.

¹⁵ Disponível em <<https://istoe.com.br/infografico-mercado-games-brasil/>> Acessado em 29 de Set. 2017

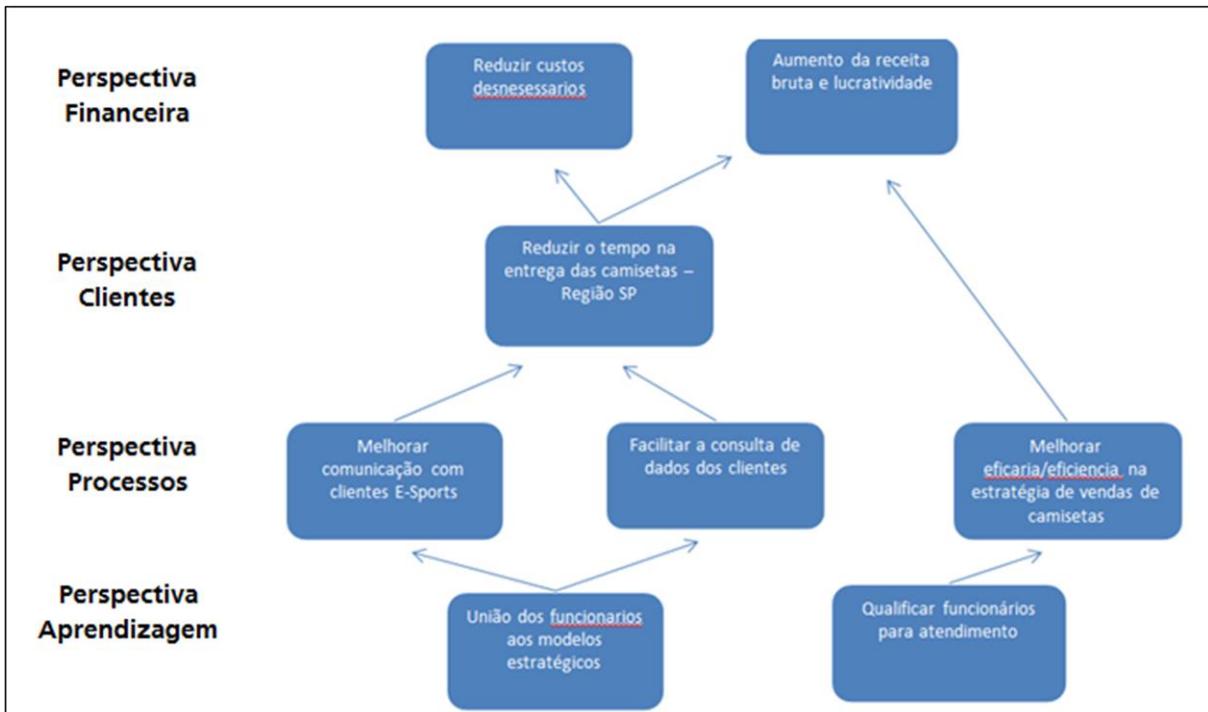
Segundo o site IstoÉ¹⁶, o número de desenvolvedores de games cresceu 600% em 8 anos, movimentando aproximadamente 1,3 bilhões de dólares por ano, a empresa procurara trabalhar em cima da necessidade de roupas personalizadas dos usuários do mercado de Jogos. De acordo com pesquisas feitas com equipes profissionais de Games, a maior necessidade hoje se encontra nos patrocínios e divulgações dos mesmos nas competições. “Falta de incentivo” – Leonardo Borges, retratos como esses foram à base da ideia da empresa em suprir tal lacuna demonstrada nesse setor do mercado.

3.5.2. BSC.

Nesse item, a Clutchier apresenta o modelo de mapa estratégico e sua composição. O BSC realizado para empresa engloba quatro perspectivas diferentes, com base no modelo de análises financeiras, de clientes, processos e aprendizagens. A partir de objetivos, metas e indicadores pode-se desenvolver um plano estratégico e mensurar o desempenho da empresa. Com uma ampla visão sobre os principais pontos do projeto, segue a figura 4, retratando a perspectiva de BSC.

¹⁶ Disponível em <<https://istoe.com.br/infografico-mercado-games-brasil/>> Acessado em 29 de Set. 2017

Figura 3 - BSC.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

No que se refere à perspectiva financeira, pode se observar dois itens que irão ser trabalhados, como: redução de custos desnecessários e o aumento da receita bruta e lucratividade. Os indicadores para tais ações serão o faturamento, descontos concedidos para compras acima de determinado valor e a produtividade. Para chegar ao objetivo da empresa, algumas medidas serão tomadas, como: Solidificar (fidelização) de clientes em potencial e negociação de cobranças, referentes ao fluxo de recebimento de mercadorias.

Para a elaboração da perspectiva do cliente no BSC, foram usados como premissa à redução do tempo de entrega das camisetas e atrair novos clientes, (com viés e consolidação da qualidade da marca.) Os indicadores a serem usados para a empresa atingir seus objetivos são: análise da relação entre o tempo demandado para a confecção da camiseta e os dias que são requeridos para a entrega do produto. Outro ponto interessante a ser analisado, se dita no Kpi de Ticket Médio analisando a condução das promoções oferecidas pela empresa. Algumas metas foram estabelecidas, como: diminuição ao máximo de atrasos em relação aos prazos determinados da entrega dos produtos e o aumento da divulgação da marca para atingir as receitas online. Por fim, as medidas a serem tomadas para que consolide a

teoria a prática, serão: avaliação dos clientes referente às ao processo de entrega das camisetas e melhorias na logística de locomoção dos produtos, além de campanhas de marketing em grandes feiras *gamers*.

A terceira abordagem feita se refere a perspectiva de processos, com o objetivo de melhorar a comunicação com clientes *e-Sports*, facilitar a consulta de dados dos consumidores e melhorar a eficácia/eficiência da estratégia das vendas de camisetas. Os indicadores a serem trabalhados nesse processo interno são: Nível de satisfação dos clientes, *Feedback* dos consumidores, avaliação das reclamações e os motivos das mesmas. De acordo com estudos realizados, algumas metas foram estipuladas: Desenvolvimento de planilhas e sistemas para a consulta de dados em tempo real, diminuição em até 3% de reclamações sobre o faturamento bruto e incremento de um portal de dúvidas 24h para os clientes. De acordo com as necessidades descritas nessa perspectiva, a empresa tomara como ações: Padronização de processos e documentos, desenvolvimento de ferramentas que auxiliem a gestão de clientes e implementação de soluções rápidas e eficazes.

Por último, a perspectiva de aprendizagem tem como objetivo a união dos funcionários aos modelos estratégicos, e qualificar os colaboradores para melhor atender a demanda dos clientes. Ao pensar nos itens descritos, os indicadores a serem analisados são: reuniões e treinamentos aos funcionários e análise das avaliações diárias dos clientes. As ações a serem tomadas serão: incorporações de treinamentos Inter/intrapessoal ao atendimento de clientes e conversas para facilitar a comunicação interna.

3.5.3. KPIS.

De acordo com os indicadores na figura 4 representados e alinhados com o mapa estratégico da empresa, a Clutchier possui sete indicadores que se referem às perspectivas: Financeiras, de clientes, de processos e de aprendizagem.

Figura 4 - KPIs Clutchier.

Objetivo da Empresa						
UNIR O MERCADO DE E-SPORTS AO DE VESTUÁRIO ATRAVÉS DO E-COMMERCE						
VENDAS						
Meta						
Venda de produtos E-Sports						
KPI - Financeiro	KPI - Cliente	KPI - Financeiro	KPI - Aprendizagem	KPI - Cliente	KPI - Aprendizagem	KPI - Processo de Comunicação
Lucratividade	Ticket Médio	Redução de Custos	Qualificação dos funcionários	Redução no tempo de entrega	União do funcionários aos modelos estratégicos	Interfície com o cliente
Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo
Aumento da receita bruta e lucratividade em 5%	Atrair novos clientes e aumentar o valor médio gasto em compras - R\$ 69,90	Redução dos custos de matéria prima em 15%	Qualificar pessoas para melhor atendimento ao cliente - 90% clientes satisfeitos.	Redução no tempo de entrega das camisetas - Redução de 2 dias.	Alinhar os funcionários à visão, missão e objetivos da empresa - 80% dos funcionários adeptos.	Melhorar a comunicação com os clientes e a consulta de dados - Melhora de 50% dos processos de comunicação
Ação	Ação	Ação	Ação	Ação	Ação	Ação
Construir uma base de clientes, negociar melhor com fornecedores de matéria prima e congelar gastos desnecessários.	Campanhas de marketing e avaliar o que os clientes mais compram, podendo assim trabalhar em cima desses produtos.	Reduzir desperdícios, negociar com fornecedores e fazer um planejamento estrutural na empresa.	Aplicar treinamentos de comunicação intra e interpessoal e atendimento ao cliente.	Focar no quesito pontualidade em todos os processos, e organização interna.	Preenchimento de questionário sobre os modelos estratégicos da empresa.	Facilitar os campos de busca no site da empresa e estar mais ativo nas redes sociais.
Cálculo	Cálculo	Cálculo	Cálculo	Cálculo	Cálculo	Cálculo
$(\text{Lucro Bruto} / \text{Receita Total}) \times 100$	Volume vendas / N de clientes que compraram	$(\text{Custo atual de matéria prima} / \text{custo total no mês de dezembro do ano anterior de matéria prima}) \times 100$	$(\text{Número de atendimentos satisfatórios através de feedback} / \text{número total de atendimentos}) \times 100$	$(\text{Número de atendimentos satisfatórios através de feedback} / \text{número total de atendimentos}) \times 100$	$(\text{Número de funcionários que responderam corretamente} / \text{número total de funcionários}) \times 100$	$(\text{Número de visitas após implementação de melhoria} / \text{Número de visitas total}) \times 100$

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Cada indicador possui o seu objetivo, ação, meta e modo de calcular. Dessa forma, a Clutchier buscará englobar todas as perspectivas para que os processos sejam melhorados e resultados satisfatórios sejam alcançados.

Os indicadores Lucratividade e Redução de custos se referem à perspectiva financeira. Já os KPIs, Ticket médio e Redução no tempo de entrega se referem à perspectiva de clientes. A perspectiva de processos é composta pelos indicadores de Interface com o cliente e KPI de eficácia. Por fim, a perspectiva de aprendizagem

refere-a Qualificação dos funcionários e União dos funcionários ao modelo estratégico da empresa.

3.5 Análise e diagnóstico da viabilidade estratégica

Pesquisando o mercado atual de games, constata-se que, apesar de estar em ascensão (como apontam os tópicos acima), ainda é pouco explorado por outras empresas em questão de vestuário. Visando essa lacuna, a Clutchier chega ao mercado, buscando inovar e fugir da mesmice. Para isso, baseado nas cinco forças de Porter, a empresa tem como estratégia viabilizar o negócio de tal forma:

Ao entrar no mercado, enfrentaria uma baixa competitividade da concorrência, visto que existem poucas marcas e nenhuma ainda estabelecida. Partindo de tal ponto, a empresa chega para suprir essa carência no mercado e atingir todos os segmentos de jogos, não precisando focar em apenas um.

Seguindo os passos de marcas de roupas já consagradas, a estratégia da Clutchier será baseada em um alto investimento em marketing, onde a mesma entrará no mercado com patrocínio aos maiores formadores de opinião do ramo, além da grande divulgação em redes sociais.

Com tal divulgação, a meta é fidelizar os clientes a marca, atingindo assim um amplo domínio de mercado, visto que hoje ainda não existe nenhuma marca consolidada. Além disso, também já evita o risco de perda a novos entrantes e alguma possível ameaça de substitutos.

Por existirem muitos fornecedores de tecido, o poder de barganha da Clutchier aumenta. Logo, a mesma busca fechar parceria com a que melhor se encaixa no projeto, além de oferecer o melhor custo benefício.

Concluindo, a Clutchier chega ao mercado com um alto investimento, buscando estabelecer o seu conceito de diferenciação com foco principal ao público e, se tornar a marca da moda no mundo virtual. Sendo assim, o projeto é viável do ponto de vista estratégico.

CAPÍTULO 4: VIABILIDADE OPERACIONAL.

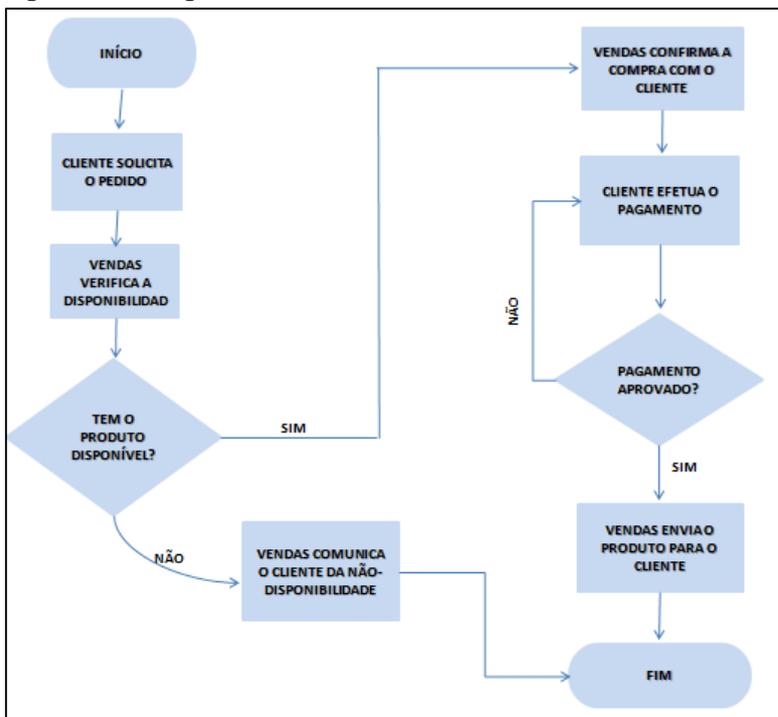
Este capítulo tem o principal intuito de decorrer sobre a viabilidade, os detalhes e todos os fluxos operacionais relacionadas as atividades da Clutchier, além da listagem dos fornecedores, projeção de capacidade produtiva e planos logísticos.

4.1. Plano Operacional.

4.1.1. Fluxograma dos processos operacionais.

Contextualizando o fluxograma da Figura 5, o processo de vendas dos produtos terá início quando o cliente solicitar o produto, a parte de vendas verifica a disponibilidade, e avisa para o cliente se o produto está disponível ou não, caso ele esteja disponível, o cliente terá que efetuar o pagamento, após a efetuar o pagamento será analisado se o pagamento foi ou não aprovado, caso ele não seja aprovado ele volta para que o cliente efetue o pagamento novamente, caso o pagamento seja aprovado o produto é enviado para o cliente.

Figura 5 - Fluxograma vendas.

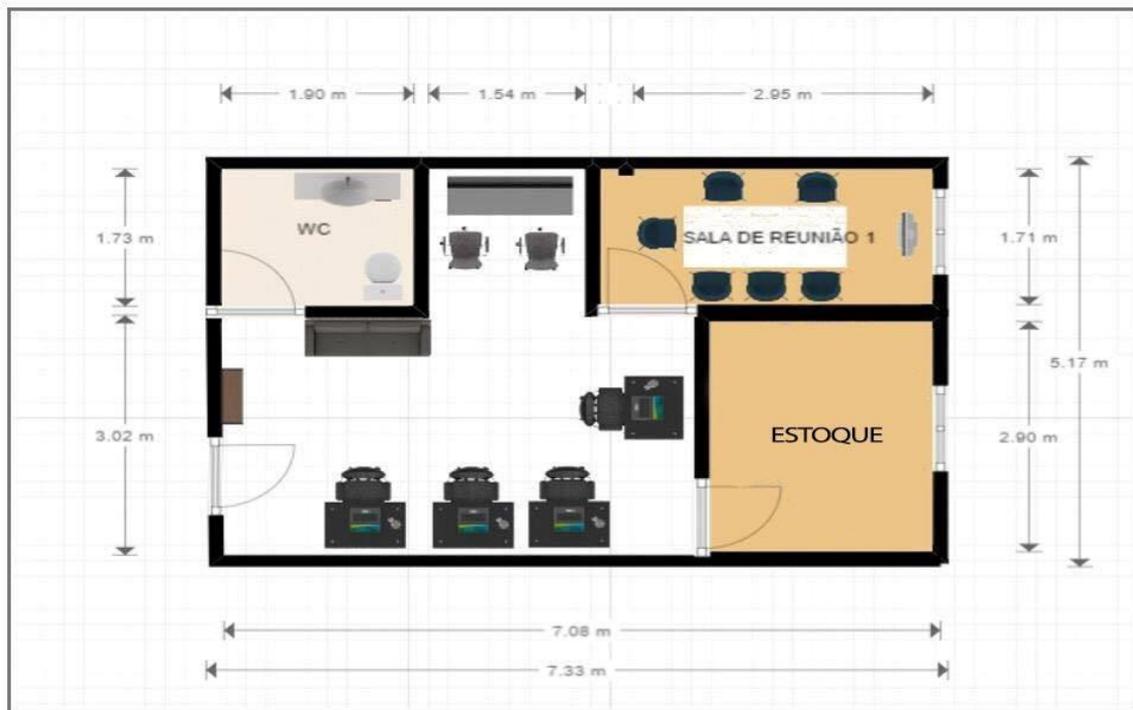


Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

4.1.2. Layout do escritório Clutchier.

Como espaço dedicado ao desenvolvimento de camisetas, contato com cliente e fornecedores e atividades administrativas, a Clutchier contará com um escritório para comportar seus funcionários e as atividades citadas acima. Na figura 6, segue a planta de como será o layout do local.

Figura 6 - Layout escritório Clutchier.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

4.1.3. Máquina e equipamentos necessários para a produção.

Toda a parte de estamparia das camisetas da empresa será feita por um terceiro, a Clutchier não precisará de maquinário especializado nem equipamentos específicos para a produção de suas camisetas. Contudo, a Clutchier contará com um designer especializado para fazer os desenhos das estampas. Será necessária uma estrutura básica de equipamentos para complementar o layout do escritório, como por exemplo: TVs, computadores, etc.

4.1.4. Projeção de capacidade produtiva.

Foram assumidas algumas premissas básicas para formular o cálculo de capacidade produtiva máxima da Clutchier, são elas:

A produção será terceirizada, onde a escolha do fornecedor se dará pela estrutura de máquinas e equipamentos, para que ele consiga suprir toda a demanda da Clutchier. Devido à estrutura do fornecedor estima-se que ele consiga produzir quinhentas camisetas diárias.

Dadas as informações acima se calcula que em uma semana de operação (SEG-SEX) é possível oferecer o número máximo de 2.500 camisetas semanais, portanto, podendo chegar a 10.000 mensais. Como pode ser observado na tabela 2.

Tabela 2 - Dias X Camisetas.

Capacidade Produtiva		
Dias de funcionamento semanais	Camisetas diárias	Camisetas semanais
5	500	2.500
Dias de funcionamento mensal	Camisetas mensais	Camisetas anuais
20	10.000	120.000

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

4.1.5. Principais fornecedores.

4.1.5.1. Agência de marketing e mídia.

A agência será responsável pela gestão dos investimentos das ferramentas de mídia – Facebook, Instagram, Google, etc. Ela terá que desenvolver campanhas, banners e artes em mídias digitais para lançamento e divulgação das camisetas criadas pela Clutchier.

A agência não terá nenhum vínculo sobre a parte de patrocínio que a Clutchier terá com os *youtubers* e *pró-players*, devido ao seu maior investimento e a sua maior taxa de retorno essa parte do marketing será totalmente gerida internamente pela Clutchier.

Condições de pagamento: Será definido em contrato, pagando mensalmente um fee, que contemplará todas as atividades desenvolvidas pelo fornecedor.

Entrega: Dependerá da demanda gerada pela Clutchier.

Investimento mensal: R\$ 2.500,00 (Fee agência), e R\$ 2.200,00 (Investimento em mídias sociais)

Qualidade: Espera-se da agência de Marketing e mídia, campanhas sólidas e estratégias de divulgação que auxiliem a Clutchier a alcançar seus objetivos

estratégicos e operacionais, transmitindo a real essência da empresa para o cliente final e fornecedores que estejam sendo impactados por seu trabalho.

4.1.5.2. Agência de evolução Digital (Criação do Site Clutchier).

Será responsável por planejar a lógica, desenvolver o *wire-frame* e *layout* do site, criar e programar o ambiente virtual, configurar o *e-commerce* até que o mesmo esteja plenamente funcionando, podendo oferecer suporte nos três meses posteriores ao *Go live*, do projeto para possíveis ajustes e manutenções.

Condições de pagamento: Os pagamentos ocorrerão dessa forma: 30% do valor total no início do projeto, 20% no início do segundo mês e 50% no final do terceiro mês.

Entrega: Estima-se que o projeto tenha duração de três meses.

Investimento total: R\$9.000,00 para a criação e R\$ 1.000,00 para manutenção mensal.

Qualidade: Espera-se da agência de evolução, o devido cumprimento dos prazos estipulados, um ambiente online responsivo, com boa navegabilidade, design e que a parte de *e-commerce* seja de fácil visualização e com uma boa interação que transmita ao cliente da Clutchier a qualidade e do produto.

4.1.5.3. Empresa de corte costura e estamparia.

Será responsável em colocar o desenho feito pelo designer da Clutchier nas camisetas, a empresa irá fazer toda a parte de corte costura acabamento e estamparia das camisetas sempre seguindo o trabalho realizado pelo designer.

Condições de pagamento: Será definido em contrato, porém, paga-se mensalmente, que contemplará todas as atividades desenvolvidas pelo fornecedor.

Entrega: Dependerá da demanda gerada pela Clutchier.

Investimento total: O investimento dependerá da demanda gerada pelos produtos.

Qualidade: Espera-se da empresa, o devido cumprimento dos prazos estipulados, um produto com um perfeito acabamento e as estampas seguindo com perfeição o desenho do designer.

4.1.6. Plano de estocagem de materiais da organização.

Será reservado no escritório um espaço para a armazenagem dos produtos comercializados pela Clutchier.

4.1.7. Plano Logístico e distribuição do produto ou serviço.

A empresa responsável pela entrega dos produtos será os Correios/SEDEX.

A Condição de pagamento será feito no ato, ficando por conta do cliente.

O Preço irá variar pelo tamanho da compra efetuada pelo cliente, estimando-se entre R\$ 15,00 reais por peça.

4.1.8. Política de controle da qualidade.

Conforme descrito no capítulo 3, foram listados todos os KPIs para assegurar a qualidade dos serviços, bem como a satisfação dos clientes com relação às atividades.

4.2. Estimativa de gastos.

A Clutchier opta por ingressar no mercado com um pequeno escritório, em busca de minimizar os custos. O objetivo da empresa é crescer gradualmente junto com o mercado e assim, aprimorar sua estrutura a partir do quarto ano de funcionamento.

Além disso, a empresa contará com um estoque inicial de mil camisetas, sendo duzentas peças de cinco modelos diferentes, para atendimento a pronta entrega em seu lançamento.

Com base nisso, o cálculo com gastos essenciais, para iniciar a estrutura da empresa, apresenta os valores descritos na tabela 3:

Tabela 3 - Estrutura Operacional.

Estrutura Clutchier - Investimentos Operacionais		
QTD.	DESCRIÇÃO	PREÇO (TOTAL)
1	MOBÍLIA	R\$ 8.000,00
1	COMPUTADOR DO DESIGNER	R\$ 10.000,00
3	COMPUTADORES	R\$ 9.000,00
1	TV	R\$ 2.000,00
2	IMPRESSORAS	R\$ 2.000,00
1	SITE	R\$ 9.000,00
1	ESTOQUE INICIAL	R\$ 22.100,00
	TOTAL INVESTIMENTO INICIAL	R\$ 62.100,00
1	MANUTENÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO SITE (ANUAL)	R\$ 12.000,00
1	ATUALIZAÇÃO DE MODELOS SITE (ANUAL)	R\$ 480,00
1	ÁGUA E LUZ (ANUAL)	R\$ 4.440,00
1	TELEFONE E INTERNET (ANUAL)	R\$ 3.120,00
1	ALUGUEL (ANUAL)	R\$ 36.000,00
1	MANUTENÇÃO ESCRITÓRIO (ANUAL)	R\$ 15.600,00
	TOTAL CUSTO RECORRENTE	R\$ 71.640,00
	TOTAL	R\$ 133.740,00

Fonte: Elaborados pelos autores, 2017.

Já no que diz respeito à matéria-prima e logística, levando em conta os valores de mercado atuais e os preços negociados com os fornecedores, avalia-se:

O custo de produção das camisetas varia, visto que depende de tecido, corte e estampa. Com o produto pronto, as camisetas são direcionadas ao escritório da empresa, onde, finalizando a produção, ganham embalagem e destino. A partir daí, é agendada uma data para que os Correios retirem e despachem a mercadoria, lembrando que a negociação concretizada com os Correios foi feita para retiradas em até quatro dias (de escolha da Clutchier) por semana, independentemente do tamanho da carga.

O valor calculado para conclusão de toda essa operação é de R\$ 22,10 por camiseta (matéria-prima) somada aos R\$ 400,00 mensais para os Correios (logística), como apresenta a tabela 4:

Tabela 4 - Estimativa de custos.

Clutchier - Custos Matéria-Prima p/ unidade	
DESCRIÇÃO	PREÇO
Produção de Camisetas	R\$ 21,50
Deslocamento Fábrica p/ Estoque	R\$ 0,40
Embalagem	R\$ 0,20
TOTAL Matéria-Prima	R\$ 22,10

Clutchier - Custos Logística (mensal)	
DESCRIÇÃO	PREÇO
Correios	R\$ 1.000,00
TOTAL Logística	R\$ 1.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

4.3. Análise e diagnóstico da viabilidade operacional

O principal objetivo e conceito da Clutchier é oferecer um produto com diferentes caracterizações e mais identificado ao seu público-alvo. Dito isso, sua operação foi arquitetada para atender todos os padrões com produção em larga escala. Para viabilizar essa característica, a empresa optou por focar a produção num único fornecedor, diminuindo assim os custos e deixando claras as regras com os prazos de entrega e qualidade do produto.

A Clutchier também contará com um pequeno escritório, onde serão concentradas as atividades de embalagem e retirada do produto para entrega, além de reuniões com parceiros potenciais para o negócio e desenvolvimento dos cortes e estampas diferenciados, que serão desenvolvidas por um dos sócios da empresa. Após a conclusão de tais atividades, a marca será lançada ao mercado, e junto ao público, vai se adequando a novas tendências e possibilidades. Proporcionando assim uma renovação constante, o que a tornaria uma marca conceito no mercado de *e-Sports*, buscando sempre fidelizar e satisfazer o cliente e tornando o plano operacional completamente viável.

CAPITULO 5: VIABILIDADE MERCADOLÓGICA.

A Clutchier é uma empresa de vestuário com temática relacionada ao *e-Sports*, este seguimento em que a empresa se coloca está em grande crescimento¹⁷.

Um dos seus grandes diferenciais perante concorrentes, é a apresentação de uma marca que une o *streetwear* com o *e-Sports*. Da mesma maneira que marcas como, Quiksilver se unem com o surf, ou a divisão Nike Sb da Nike com o skate. A Clutchier é voltada ao público que realmente gosta de praticar como hobby ou mesmo profissional o *e-Sports*, a marca teria como caminho uma identidade de vestuário *streetwear* contemporâneo, saindo da mesmice que seria uma camiseta para algum esporte, exemplo disso são as camisetas *Dry-fit* da Nike.

Contudo usar uma roupa de skate ou surf é diferente de usar uma roupa de *e-Sports* pelos olhos de quem compra e vê, pois há um preconceito por se tratar de *e-Sports* e não um esporte visto como “normal”, com isso a Clutchier não só terá como temática o *e-Sports*, mas seu visual será mais *streetwear*, para além de jogadores, pessoas que talvez não pratiquem *e-Sports*, usem nossos produtos e aprovelem.

5.1. Plano de marketing.

Através do modelo dos 4P's de Koptler e Keller (2012) a Clutchier pode ser analisada da seguinte forma.

Produto: camisetas com temática de jogos eletrônicos, em especial jogos voltados para *e-Sports*, visando não só o tema em si mas a criação para tornar o produto uma marca de *streetwear*, assim se diferenciando de concorrentes diretos e repassando para o consumidor que ele, o cliente, é diferenciado, pois não só veste algo que demonstre seu gosto particular mas que saia da uniformidade de roupas comuns com temas específicos.

Preço: A formulação do preço é baseada no cálculo entre custos fixos e variáveis, analisado este valor é ponderado com a média que concorrentes diretos e indiretos cobram pelas suas camisetas, entre R\$ 49,90 e R\$ 119,90. Com isso a Clutchier terá o ticket médio de R\$ 69,90, facilitando sua entrada no mercado. A empresa terá *e-commerce* próprio, baseado nesta plataforma, haverá parcelamentos

¹⁷ Disponível em <<http://br.ign.com/e-Sports/45784/news/e-Sports-podem-arrecadar-quase-us-700-milhoes-em-2017>> Acessado em 28 Out. 2017.

até doze vezes ou à vista, além de disponibilidade de pagamento em boleto ou transferência.

Praça: A comercialização será focada em *e-commerce* próprio, com distribuição para consumidor final através dos correios. O tecido e personalização serão terceirizados, chegando na armazenagem pronto para venda. A venda online e também off-line através de eventos, como campeonatos, trabalhara em sinergia com o nosso marketing, onde o investimento em divulgação retornara em vendas e acessos no *e-commerce*.

Promoção: A Clutchier investirá mensalmente em *youtubers* ou *streamers* que tenham grande repercussão, ambos são geradores de conteúdo online que normalmente atingem milhares de visualizações por vídeo, sendo que essas visualizações são direcionadas ao *target* da Clutchier, pois os visualizadores vão de simpatizantes à aficionados por jogos eletrônicos por se tratar de vídeos relacionados ao mesmo. Com isso o marketing terá como foco a divulgação através destes geradores de opiniões, *youtubers/streamers* que através de sua popularidade e relevância transformará a Clutchier em uma empresa com grande visualização e divulgaram em seus vídeos a marca e os produtos, direcionando seus telespectadores para a loja virtual que também vai ser divulgada através de *Adwords* e banners em sites relevantes para o público alvo para mais repercussão da marca.

O marketing mais disperso, ou seja, que não irá tratar totalmente do *target* da Clutchier como divulgação em redes sociais, banners, outdoors, quaisquer outros meios que não seriam vistos somente por pessoas que jogam jogos eletrônicos, será agenciado. Por se tratar de um marketing que terá um amplo trabalho de divulgação, a decisão por terceirizar é no intuito de ter *expertise* nesse setor. Será supervisionado pelo sócio criativo da marca para que tudo que seja produzido pela agência seja alinhado em que a Clutchier acredita e busca para a marca, gerando peças publicitárias como exemplos na figura 7. O contrato com a agência será bem estruturado para não haver problemas com plágio ou concorrência. Campeonatos e eventos relacionados a *e-Sports*, que se mostrarem de relevância para o público, contara com alguma participação de um patrocinado da Clutchier ou ajuda de custos no evento pela marca para divulgação e venda de produtos.

Figura 7 - Exemplo de peças publicitárias.



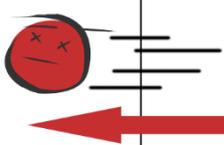
Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

5.1.1. Matriz BCG.

Analisando as camisetas da Clutchier através da Matriz BCG, assim como qualquer outro novo produto no mercado, a entrada é vinda como "em questionamento", a aceitação do mercado será primordial para o avanço da marca em participação do mercado e relevância no setor. O objetivo da Clutchier é se expandir junto com o crescimento do mercado de *e-Sports* para assim se tornar uma marca estrela no setor, como hoje é a QuickSilver para o surf o objetivo da Clutchier é se tornar o equivalente para o *e-Sport*. Segue exemplo na figura 8:

Figura 8 - Exemplo de matriz BCG.

		Participação relativa do mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do mercado	Alta	E	?
	Baixa	V	A



Legenda:
 E = Estrela
 ? = Questionamento
 V = Vaca
 A = Abacaxi

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

5.1.2. Minimum Viable Product (MVP).

A MVP da Clutchier consiste em lançar três modelos de camiseta, cada um na sua diferenciação pra especificidade do público. Uma visando um ícone de *e-Sports* e outra visando um formato mais clean, com pequenas referências ligadas a *e-Sports*, outro visando também essa referências porem com estampas mais chamativas, como pode ser visto na figura 9.

Figura 9 - Camisetas MVP Clutchier.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Os próprios sócios venderão por meio das ferramentas que eles próprios podem usar sem ter custos para isso, exemplo: Facebook ou amigos. Assim diminuindo o risco de criar muitas estampas, e ficarem paradas em estoque não gerando receita.

Com esse MVP a Clutchier terá conhecimento em como o mercado reagiu com os produtos, criando ou melhorando o produto ou o planejamento para o plano de negócio ser viável.

5.1.3. Gestão da marca.

A escolha do nome vem da união de duas palavras, "Clutch" é uma palavra da língua inglesa que literalmente pode significar desde "embreagem" até "arrebato", porém, em *e-Sports* é constantemente usada no ato de vencer o time adversário estando sozinho, por exemplo, em um round que esta você, sozinho, contra dois, três ou mais adversários, caso você vença, isso seria um *clutch*. O sufixo "ier" vem de "Cavier" ou caviar, para favorecer a imagem que a marca quer ter de diferenciação, e futuramente elitização.

A marca tem o logo simples e visual clean, ou seja, limpo, sem muitos detalhes. Letras em branco e fundo com cores fortes, como o vermelho, ou neutras, como o preto, isso se torna uma qualidade para a marca, pois hoje não há roupas para esse público sem cair no exagero de detalhes e desenhos muito chamativos. O logo pode ser visto na figura 10.

Figura 10 - Logomarca Clutchier.



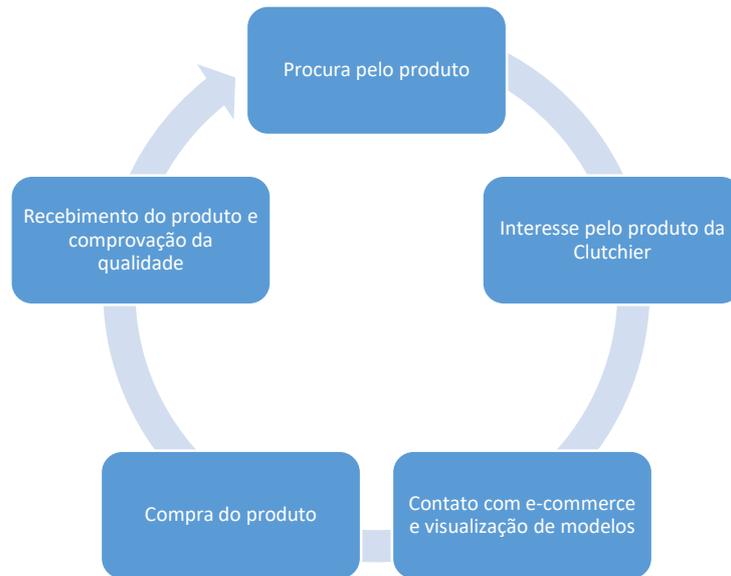
Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

5.1.4. Fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa e fidelização de clientes.

No fluxograma da experiência de compra dos clientes da empresa o foco é oferecer uma boa experiência na primeira compra, assim repetindo o ciclo e mantendo o cliente como um comprador constante da marca. Além disso, o próprio cliente ao gostar do produto pode fazer a propaganda da marca para amigos e conhecidos.

A diferenciação do produto terá grande impacto na fidelização dos clientes pois terá uma embalagem com uma boa apresentação do produto, o cliente vai perceber que se trata de um produto diferenciado, que por si só mostra que ele adquiriu uma camiseta diferente do que ele está acostumado quando compra roupas com temáticas de *e-Sports* e isso servirá para transformar clientes novos em clientes fidelizados. O fluxograma pode ser visto na figura 11 exemplificando a venda que gera fidelização.

Figura 11 - Fluxograma de compra e fidelização.



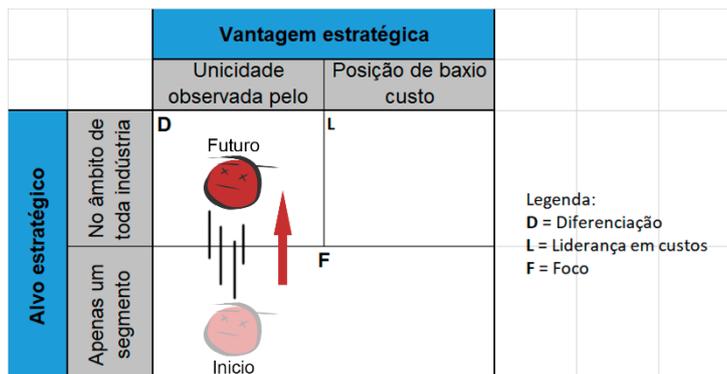
Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

5.1.5. Posicionamento da marca.

Através do modelo de estratégia competitiva de Porter(2004) a Clutchier venderá apenas camisetas, com isso, centrando sua estratégia em “Foco” para possibilitar melhor entrada no mercado e tem como alvo estratégico apenas este segmento de vestuário.

Com o crescimento da marca e consolidação da mesma, a estratégia será atingir todo o âmbito da indústria de vestuário, oferecendo mais produtos e sua diferenciação será trabalhada cada vez mais para a vantagem estratégica que a marca pretende ter referente a singularidade da marca, ou seja, a Clutchier ser uma marca única. Uma exemplificação pode ser vista na figura 12.

Figura 12 - Modelo gráfico de estratégia competitiva Porter.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

5.2. Previsão e mensuração da demanda.

5.2.2. Estimativa de demanda corrente e futura.

O mercado atingido pela Clutchier é mensurado a nível Brasil. De acordo com o último censo divulgado pelo IBGE¹⁸ (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2017, o País possui aproximadamente 208 milhões de habitantes e o público de jogos eletrônicos atinge 30% da população, totalizando cerca de 61 milhões, segundo o estudo da IstoÉ¹⁹. Após pesquisas secundárias feitas pela Clutchier, com referência na faixa etária e plataforma dos jogos, concluiu-se que 36% desta fatia do mercado são potenciais clientes da Clutchier, esta porcentagem em números resulta em cerca de 22 milhões de pessoas.

5.2.3. Delimitação do *Market Share*.

Considerando a Clutchier como um startup de camisetas e avaliando a resistência do mercado a adquirir um produto novo nos meses iniciais da marca, o mercado potencial possui 22 milhões de pessoas e a Clutchier pretende atingir 0,6% deste público total, aproximadamente 132.000 pessoas em seu primeiro ano.

A empresa estima que para concluir 1 venda é necessário ter 45 acessos ao site, sendo assim, considerando 132.000 acessos e utilizando a razão de 45 acessos para 1 compra, a empresa tem o resultado aproximado de 2933 camisetas vendidas em seu primeiro ano. Tendo aumento anual no valor de divulgação através de patrocínio e conforme consolidação da marca, a razão de 45 cliques para uma venda cai para 40 cliques em seu terceiro ano e finaliza em 35 cliques para 1 venda no quarto e quinto ano.

5.3. Estimativa de gastos.

Dados os planos de marketing escolhidos pela Clutchier, considerando que a marca é um *e-commerce* e o marketing digital é o principal meio de promover a marca, está demonstrado na tabela 5 os gastos relacionados ao investimento.

¹⁸ Disponível em:

<ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2017/estimativa_TCU_2017.pdf> Acessado em 04 Out 2017.

¹⁹ Disponível em: <<https://istoe.com.br/infografico-mercado-games-brasil/>> Acessado em 04 Out 2017.

Tabela 5 - Gastos pré-operacionais.

Estimativa de Gastos em Marketing						
Descrição	Valor (R\$)					
	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
MARKETING						
Agência	R\$ -	R\$ 30.000,00				
Mídias Sociais	R\$ -	R\$ 26.400,00				
Patrocínio	R\$ -	R\$ 48.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 480.000,00
SITE						
Criação	R\$ 9.000,00	R\$ -				
Manutenção	R\$ -	R\$ 12.000,00				
Atualização Modelos	R\$ -	R\$ 480,00				
Total	R\$ 9.000,00	R\$ 116.880,00	R\$ 140.880,00	R\$ 188.880,00	R\$ 308.880,00	R\$ 548.880,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

5.4. Análise e diagnóstico de viabilidade mercadológica

O Marketing da Clutchier está voltado em divulgar o seu produto para o público *gamer*, com intenção de fidelizar o cliente junto à marca, através de uma relação focada na satisfação do cliente e qualidade do produto oferecido. Utilizando as mídias sociais para alavancar a marca e o número de acessos no Site, além de patrocínio de *youtubers* influenciadores do meio, tornando a estratégia mercadológica coerente para a viabilização do negócio.

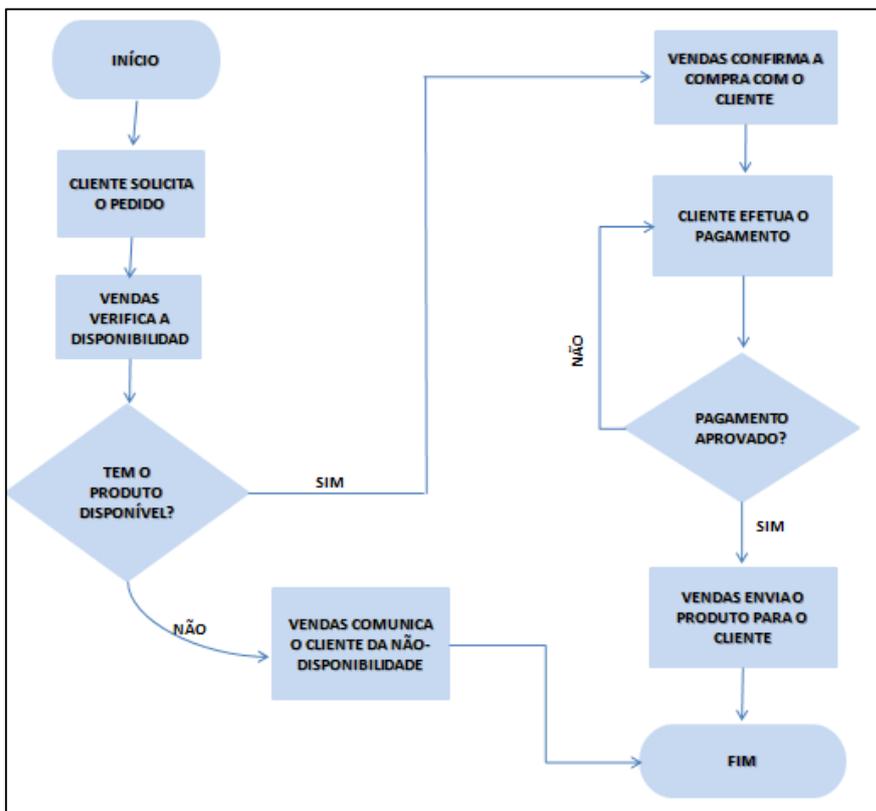
CAPÍTULO 6: VIABILIDADE DE CAPITAL HUMANO.

6.1. Projeção de colaboradores.

6.1.1. Atividades.

Levando em consideração os processos da Clutchier, retratamos na Figura 13 o fluxograma de vendas.

Figura 13 – Fluxograma da Clutchier.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Com base no fluxograma de processos, nas atividades temos:

Cliente solicita o pedido: a Clutchier recebe o pedido através do website e já organiza, por ordem de recebimento, os pedidos que chegam. Logo em seguida, é verificada a disponibilidade do produto. Se a Clutchier possui o produto em estoque, é confirmada ao cliente a compra. Caso não possua, o cliente é comunicado da indisponibilidade do produto.

Na sequência, confirmada a disponibilidade do produto, o cliente efetua o pagamento. Caso o pagamento não seja autorizado, o processo volta até que este seja regularizado. Tendo aceitado o pagamento, a Clutchier é notificada quanto ao pagamento e o produto escolhido e providencia o envio ao cliente através das modalidades (SEDEX ou PAC) de envio dos Correios.

6.1.2. Organograma.

Sócio Administrativo: cuidará das questões envolvendo contabilidade, pagamento de fornecedor, recebimento de pagamentos, remuneração e investimentos.

Sócio Criativo: será o responsável pelo desenvolvimento de novos produtos e da gestão do Marketing da Clutchier.

Sócio de suporte: cuidará da parte de vendas da Clutchier e será propriamente o suporte para os outros 2 sócios nas demandas de tarefas, porém este sócio responde no mesmo nível que os outros dois.

Relação pode ser vista na figura 14.

Figura 14 - Organograma da Clutchier.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

6.1.3. Headcount.

De acordo com o plano de necessidade da empresa Clutchier de zero a cinco anos, segue conteúdo na tabela 6 demonstrativa com os cargos e gastos projetados pela empresa.

Tabela 6 - Gastos salariais previstos.

Anos	Descrição	Salários gastos anualmente
1º ano	1 sócio de Suporte; 1 sócio Administrativo; 1 sócio Criativo e 1 estagiário	R\$ 124,800.00
2º ano	1 sócio de Suporte; 1 sócio Administrativo; 1 sócio Criativo e 1 estagiário	R\$ 124,800.00
3º ano	1 sócio de Suporte; 1 sócio Administrativo; 1 sócio Criativo; 1 estagiário e 1 CLT	R\$ 148,800.00
4º ano	1 sócio de Suporte; 1 sócio Administrativo; 1 sócio Criativo; 1 estagiário e 1 CLT	R\$ 148,800.00
5º ano	1 sócio de Suporte; 1 sócio Administrativo; 1 sócio Criativo; 1 estagiário e 2 CLT	R\$ 172,800.00
Obs:	1 Sócio = R\$ 3,000.00 mensalmente 1 Estagiário = R\$ 1,400.00 mensalmente 1 CLT = R\$ 2,000.00 mensalmente	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

De acordo com a projeção de cinco anos da empresa, no primeiro ano começará com três sócios ativos e um estagiário. O segundo ano será com base no modelo do primeiro, permanecendo o mesmo número de funcionários. Já a partir do terceiro ano, a empresa efetivará o estagiário para CLT e contratará mais um estagiário. O modelo descrito do quarto ano foi projetado com base no terceiro ano, mantendo as mesmas características. Por fim, no quinto ano a Clutchier efetivará o estagiário, ficando com dois CLT e contratará mais um estagiário, finalizando o ciclo com três sócios ativos, dois CLT e um estagiário.

Vale ressaltar, que os sócios investidores começarão a receber suas porcentagens (cinco por cento do lucro líquido) de acordo com o retorno positivo da Clutchier.

6.1.4. Competências.

As competências requeridas para os ocupantes dos cargos na Clutchier seguem um padrão envolvendo experiência e formação para os funcionários que exercerão atividades mais estratégicas.

Para o sócio administrativo é necessário que ele tenha formação superior nas disciplinas de Administração de Empresas, Economia ou Contabilidade. É requerido

também que ele tenha experiência em negócios B2C e B2B para fins de patrocínios. Desejável habilidade com o Pacote Office, com ênfase em Excel para organizar os dados administrativos da empresa. A proficiência em Inglês é exigida, visto que o mercado de *e-Sports* se utiliza de muitos termos em Inglês.

Ao sócio criativo é necessário que ele tenha formação Técnica/Superior em Publicidade e Propaganda ou Design Gráfico. É desejável profundo conhecimento nas plataformas de design como Photoshop, Corel Draw, CAD. Necessária também experiência em criação e desenvolvimento de designs/ artes gráficas e conhecer a fundo o mercado de *e-Sports* e games a fim de que as artes e designs criados sejam relacionados ao perfil e tema de preferência do público-alvo. Desejável também proficiência em Inglês. O relacionamento interpessoal é um grande diferencial.

Ao sócio de suporte é requerida formação superior em Administração de Empresas, Economia, Contabilidade, Publicidade e Propaganda, Engenharia de Processos ou Marketing. É necessário experiência em negócios B2C e B2B, boa relação interpessoal e proficiência em Inglês.

Quanto ao estagiário é requerido que estejam cursando ensino superior a partir do 2º ano Administração de Empresas, Economia, Publicidade e Propaganda ou Marketing. Conhecimentos no Pacote Office e pró atividade são fundamentais. Inglês a partir do intermediário e bom relacionamento interpessoal.

6.2.2. Remuneração.

As Remunerações a serem adotadas, serão baseados em salários fixos e variados. A empresa Clutchier possui seis sócios, sendo três investidores, e os outros três ativos, além de um estagiário. Essa composição dos sócios ativos é feita, da seguinte maneira: Sócio administrativo, criativo e um sócio que dará suporte aos outros dois. Todos os sócios ativos possuem a mesma base salarial de três mil reais, por integrante. Os sócios investidores, não receberão remuneração até o lucro de a empresa estar vigorado, de acordo com a equação receita menos despesa. Os funcionários terão as mesmas remunerações variadas, sendo cinco por cento do PLR dividido igualmente pelos funcionários. A empresa adota uma cultura de equipe, onde todos os empregados contribuem da mesma maneira para o sucesso da organização.

A empresa de acordo com o com o término do contrato do estagiário, o efetivará para CLT e contratará outro estagiário para ocupar o seu lugar. O plano da Clutchier

é repetir o procedimento de efetivação com o estagiário contratado novamente, tendo no final do seu quinto ano, dois CLTs (estagiários efetivados), um estagiário, além dos sócios ativos. Ilustrado está a figura 16, os funcionários e seus respectivos salários fixos.

Figura 15 - Salário fixo.

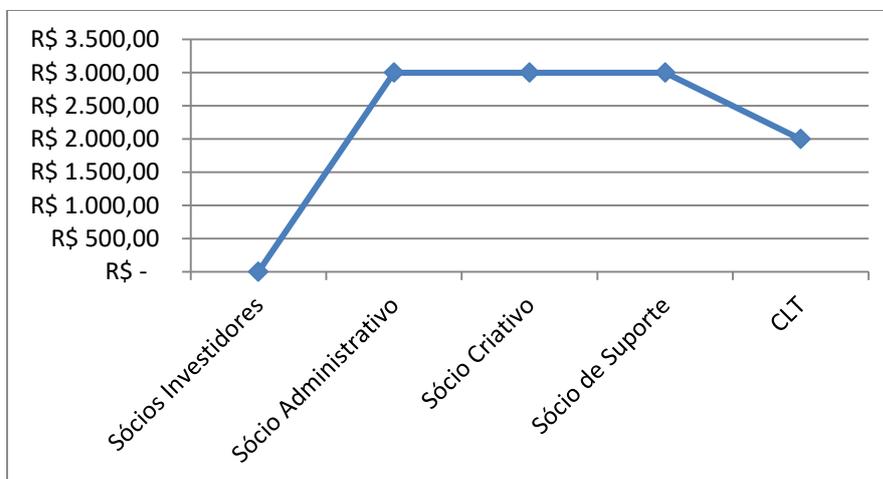
Funcionários	Salário-Base
Sócios Investidores	R\$ -
Sócio Administrativo	R\$ 3,000.00
Sócio Criativo	R\$ 3,000.00
Sócio de Suporte	R\$ 3,000.00
Estagiário	R\$ 1,400.00
CLT	R\$ 2,000.00

Fonte - Elaborado pelos autores, 2017.

Os sócios investidores terão rendimentos chamados de pró-labore na empresa de acordo com o retorno positivo pela mesma obtida. Serão cinco por cento do lucro como forma de pró-labore. O salário do funcionário a ser contratado, estará descritos em outra parte deste trabalho, visto que é uma projeção futura.

A curva salarial da empresa Clutchier, é formada pela relação entre cargo ocupado x salário. Pelo fato da empresa ser uma *start-up*, pioneira no mercado, a curva possui apenas os cargos x salários da mesma sem fazer relação com o mercado. Segue a curva salarial da organização.

Figura 16 - Curva salarial.



Fonte - Elaborado pelos autores, 2017.

6.2.3. Treinamento e Desenvolvimento.

A partir da ideia de que as empresas atualmente precisam estar em constante evolução no mercado onde atua tanto no quesito desenvolvimento de profissionais quanto tecnológico, a Clutchier, demonstra interesse em adotar políticas de treinamento e desenvolvimento de seus funcionários.

O primeiro ponto que os sócios pensaram foi na capacitação dos mesmos e da equipe. Treinamento relacionado ao atendimento a clientes, com o objetivo de demandar a necessidade de cada consumidor, será um dos principais objetivos do programa de capacitação.

A empresa acredita que cada atividade desenvolva características e aspectos distintos dos funcionários, e nesse sentido busca intensificar os aspectos positivos que cada contribuinte demonstra, em nível de obter o melhor de cada empregado e conseqüentemente trazer resultados positivos para a Clutchier.

A segunda parte do processo de treinamento e desenvolvimento concentrou-se na ideia de criar um roteiro de integração para novos membros e empregados atuais, no qual devem passar antes de executar qualquer atividade a que for destinados, por alguns dias de treinamento. A empresa possuirá treinamentos (técnicas de *e-commerce*, eficácia e eficiência no ambiente de trabalho e etc.) para os sócios ativos e funcionários durante o período de trabalho que possua como base responder a duas perguntas. “O que eu poderia fazer para melhorar os sistemas e funcionamentos dos processos?”. “Como satisfazer a necessidade do público-alvo da empresa?”.

Toda implementação de treinamento e desenvolvimento de pessoas gera gastos para a empresa. Conforme ilustrado na tabela 7, que retrata os gastos calculados para cada item do processo.

Tabela 7 - Gastos de treinamento e desenvolvimento.

Descrição	1° ano	2° ano	3° ano	4° ano	5° ano
Total Funcionários a realizar	4	4	5	5	6
Gasto com Treinamento por Funcionário anual	R\$ 1,200.00				
Total Gasto anualmente	R\$ 4,800.00	R\$ 4,800.00	R\$ 6,000.00	R\$ 6,000.00	R\$ 7,200.00

Fonte 1 - Elaborado pelos autores, 2017.

A partir dos dados representados na tabela, a Clutchier desembolsará cem reais mensais por funcionário a serem gastos com treinamento e desenvolvimento.

6.2.4. Rotatividade e absenteísmo.

Estimativa de gastos com rotatividade e absenteísmo de acordo com empresas semelhantes:

Dois fatores importantes na gestão de pessoas de uma empresa são: Absenteísmo e *Turnover* (Rotatividade). O primeiro item, respectivamente, refere-se aos atrasos, faltas e saídas antecipadas dos funcionários, durante o período estipulado da carga horário do funcionário. Essas situações incomuns podem ser justificáveis ou não, ocasionando em compensações ou reduções na carga-horaria de trabalho.

O Índice de Absenteísmo deve ser preenchido pelos funcionários que registram o ponto. É necessário que seja mensal, demonstrando o percentual de funcionários faltantes. Segue a fórmula utilizada para o cálculo do Índice:

$$\text{Índice de Absentesimo} = \frac{\text{Total de Homem/horas perdidas}}{\text{Total de homem/horas trabalhadas}} \times 100$$

De acordo com a fórmula exposta acima, a empresa Clutchier apresenta um índice de Absenteísmo mensal de. Na tabela 8 estão os cálculos e dados utilizados para chegar ao valor apresentado.

Tabela 8 - Absenteísmo.

Índice de Absenteísmo	
Dias Trabalhados	22
Quantidade de Funcionários	4
Quantidade de Horas Trabalhadas	8
Total de Atrasos	01h10m
Índice de Absenteísmo	0.221

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Conforme a tabela mostra, o índice de Absenteísmo para o primeiro ano apresentado pela empresa Clutchier é de zero ponto duzentos e vinte e um.

Já a rotatividade ou mais conhecido como *Turnover*, representa a rotatividade de funcionário e permite entender como está o clima entre os empregados. Se esse índice estiver alto, demonstra a insatisfação dos empregados e eleva o custo de mão

de obra da empresa.

O índice de rotatividade de pessoas para Chiavenato (2009) é “baseado no volume de entradas e de saídas de pessoal em relação ao efetivo disponível em certa área ou unidade da organização, dentro de certo período de tempo e em termos percentuais.” (CHIAVENATO, 2009, p.43). Segue a fórmula utilizada pelo mercado para o cálculo do índice de rotatividade:

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Numero de admissões} + \text{Numero de Desligamentos}}{2 \times \text{Numero total de funcionarios}}$$

De acordo com a fórmula explicada acima, e a relação de admissões, desligamentos e número total de funcionários, a empresa Clutchier possui um índice de rotatividade praticamente em zero por cento. O número é justificado em decorrência de a empresa possuir poucos funcionários, em média menos de cinco.

6.2.5. Segurança do trabalho.

De acordo com a estrutura da Clutchier de pequeno porte, o cargo do funcionário - Trainee a ser consultado para dar o suporte necessário com segurança do trabalho e a demanda da empresa Clutchier, o custo com segurança do trabalho será de um mil oitocentos e trinta e três reais por mês. Segue na tabela 9 contendo os detalhes do gasto.

Tabela 9 - Gastos com segurança do trabalho.

Tipo	Especificação
Porte médio da empresa	Pequeno
Nível Profissional	Trainee
Salário Mensal	R\$ 1,833.00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

6.2.6. Modelo Cultural.

De acordo com o modelo cultural de Hofstede (2001), a distância de poder, ou distancia hierárquica não será tão elevada, levando em consideração que a empresa não possui muitos níveis hierárquicos e também possui um modelo de negócios

totalmente informal, e por mais que mais funcionários agreguem à Clutchier, a distância de poder não terá fortes impactos nos níveis hierárquicos.

No quesito de individualismo versus coletivismo a cultura da Clutchier prega e põem em prática o coletivismo. Por ser uma empresa com um nível de distância de poder baixo, todos os funcionários participam das tomadas de decisão que envolvam a Clutchier como um todo. Essa decisão de envolver toda a empresa serve para estimular a coletividade e o trabalho em grupo.

Pelo público-alvo dos negócios da Clutchier ser na grande maioria homens, a masculinidade é mais forte do que a feminilidade na cultura da empresa. Isso se deve ao próprio segmento em que ela situa-se, que demanda um perfil mais masculino, tanto para os serviços prestados quanto para a produção dos produtos.

Quanto a aversão à incerteza ela é baixa, pois como a Clutchier coloca seus funcionários para participar das tomadas de decisão a transparência das informações é muito maior, e por ser uma empresa com uma estrutura hierárquica pequena, as informações passadas individualmente para cada funcionário por terceiros é mais acessível também pelos outros funcionários.

Se tratando de orientação de curto ou longo prazo a cultura da Clutchier preza o longo prazo. Os negócios da empresa estão inseridos num nicho de mercado em constante crescimento, assim sendo estimulamos o desenvolvimento em longo prazo, adotando uma cultura menos tradicional, porém persistente, desafiadora.

6.3. Estimativa de Gastos.

Com a globalização crescente nos dias atuais, e a concorrência cada vez mais árdua, a empresa Clutchier pensou em investir no capital humano, permitindo obter com isso vantagens competitivas no seu ambiente competitivo.

A partir de todos os fatores que compõe o capital humano, a empresa reuniu tais variáveis e fez uma estimativa dos gastos totais com capital humano. Segue informações na tabela 10.

Tabela 10 - Estimativa de gastos.

Descrição	Valores
Quantidade de sócios	6
Quantidade de sócios ativos	3
Quantidade de Estagiários	1
Remunerações - Sócios Ativos	R\$ 9,000.00
Estagiário	R\$ 1,400.00
Treinamento e Desenvolvimento - Todos	R\$ 400.00
Transporte - Sócios Ativos	R\$ 300.00
Vale Alimentação - Sócios Ativos	R\$ 600.00
Gastos Totais - Mensais	R\$ 11,700.00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Mediante a tabela 10 apresentada, a estimativa de gastos totais com capital humano, mensalmente descrita foi feita com base na quantidade de funcionários que a empresa Clutchier possui que são quatro. As remunerações contabilizadas foram apenas às fixas. O treinamento e desenvolvimento, foi a partir dos funcionários ativos na corporação. A mesma lógica para transporte e vale alimentação, seguem unificadas sendo consideradas apenas para o sócio administrativo, criativo e de suporte. Cada sócio irá receber cem reais de vale transporte, e duzentos reais de vale alimentação.

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

O time de colaboradores é composto pelos próprios sócios, que estão à par de como funciona este segmento de mercado e a maneira como esse mercado gera negócios. Assim sendo, a necessidade de contratação para mão de obra especializada é necessária visando o longo prazo e a expansão dos negócios da Clutchier.

Conforme o organograma já apresentado, a diretoria ativa da Clutchier é composta por três dos seis sócios e um estagiário. A estrutura até o momento é pequeno devido estes serem o suficiente para suprir as necessidades das tarefas. O Índice de Absenteísmo da Clutchier é de 0,221. Este baixo índice se dá pelo fato dos próprios diretores serem alguns dos donos do negócio, sendo assim possuem um senso de compromisso muito maior.

Partindo do princípio que os próprios donos são os diretores, isso evita da Clutchier de ter que investir muito capital em mão de obra especializada logo no início

das operações, pois cada um dos sócios já conhece o mercado e o modelo de negócio a ser executado, porém conforme os negócios forem crescendo está necessidade de capital humano especializado se faz mais forte. Sendo assim, é viável investir em capital humano.

CAPÍTULO 7: VIABILIDADE FINANCEIRA.

7.1. Plano Financeiro.

7.1.1. Pressupostos da Análise Financeira.

Ao mensurar os cinco anos da empresa Clutchier, foi realizado primeiramente o cálculo da demanda corrente e futura, e em cima do resultado foi calculado uma média de acessos ao site por parte da publicidade feita em diferentes canais de divulgação, como demonstrado na tabela 12 – Demanda.

Para calcular a receita bruta da empresa, foram utilizados os valores com base na média das vendas apresentado na tabela 13 - Faturamento. Para consultar os valores como salário, basta consultar o capítulo 6.2.2.

A empresa Clutchier necessitará para seus investimentos fixos e pré-operacionais basicamente as instalações do escritório e o estoque inicial, os valores para tal será retratado com mais detalhe no capítulo 4.2.

7.1.2. Cálculo do Investimento Total.

Considerando que a empresa está iniciando suas atividades, avaliou-se os gastos pré-operacionais, sendo eles: mobília, computadores, televisão, impressora, criação de site e propriamente o estoque. A somatória total destes custos são R\$ 62.100,00. Conforme ilustrado na tabela 11.

Tabela 11 - Gastos pré-operacionais.

Gastos Pré-Operacionais	
Descrição	Mês 0
Mobília	R\$ 8.000,00
Computador (Designer)	R\$ 10.000,00
Computadores (3)	R\$ 9.000,00
TV	R\$ 2.000,00
Impressoras (2)	R\$ 2.000,00
Criação Site	R\$ 9.000,00
Estoque Inicial	R\$ 22.100,00
Total	R\$ 62.100,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.1.2.1 Capital de giro.

O capital de giro necessário para que a Clutchier honre com seus compromissos perante aos clientes é de R\$ 458.026,62. Este valor se dá a partir da soma do resultado devedor do fluxo de caixa até o momento em que a empresa começa a obter resultados positivos.

7.1.3. Estimativa do Faturamento Mensal para os próximos 5 anos.

7.1.3.1. Preço do Ticket.

Conforme pesquisa realizada pela Clutchier, foi constatado que 74% dos entrevistados estão dispostos a pagar entre R\$30,00 a R\$90,00 em uma camiseta com a temática *gamer*, visto isto, a empresa determinou seu ticket médio de R\$69,90 por produto, este preço está alinhado ao mercado e aos concorrentes.

7.1.3.2. Validação da demanda.

De acordo com o planejamento de marketing, a Clutchier em seu primeiro ano contará com dois *youtubers* patrocinados, considerando que cada um deles possui uma média de 1.000.000 de inscritos, a empresa contará com 2.000.000 de visualizações. A porcentagem do público que acessa o site da Clutchier será de 3%, totalizando 60.000 potenciais clientes, considerando a fração validada em estudo de *e-commerce*, em que 45 cliques validam uma compra, a empresa contará com 1333 camisetas.

Além de possuir o investimento fixo com mídias digitais, da qual abrange o Brasil inteiro, segundo pesquisas que impulsionam, constatou-se que o valor investido resulta em 144.000 cliques na loja virtual, porém a fração utilizada é de 90 cliques para uma compra, graças ao fato de não ser possível filtrar completamente o público atingido.

No segundo ano, a Clutchier contará com mais um *youtuber* patrocinado, totalizando três, resultando em 3.000.000 de visualizações durante o ano e crescimento de 1% do público que acessa o *e-commerce*, a razão de 45 cliques para uma compra se mantém neste período.

Já no terceiro ano, a empresa investirá na contratação de mais dois *youtubers*, totalizando cinco, que gerará 5.000.000 de visualizações. Conforme consolidação da marca no mercado e crescimento proporcional ao investimento, a Clutchier terá 5% das visualizações totais acessando a loja virtual, além de diminuir a razão para 40 clique uma compra.

Nos dois últimos anos, o crescimento em patrocínio vai para 10 e 20 *youtubers*, respectivamente, logo terá um aumento proporcional em seus acessos, atingindo 8% e 11%, na sequência dos anos. Por fim, a razão terá redução novamente, ficando em 35 cliques para uma compra. Conforme demonstram os números na Tabela 12 e 13, com o faturamento dos cinco anos provisionados.

Tabela 12 - Demanda.

Demanda										
	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
YouTubers (Patrocínio)	2		3		5		10		20	
Views	2.000.000		3.000.000		5.000.000		10.000.000		20.000.000	
Acessos ao Site	60000	3%	120000	4%	250000	5%	800000	8%	2200000	11%
Vendas	1333	1 p/ 45	2667	1 p/ 45	6250	1 p/ 40	22857	1 p/ 35	62857	1 p/ 35
Midias Digitais	144.000		144.000		144.000		144.000		144.000	
Vendas	1600	1 p/ 90	1600	1 p/ 90	1800	1 p/ 80	2057	1 p/ 70	2057	1 p/ 70
Total	2933		4267		8050		24914		64914	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Tabela 13 - Faturamento.

Faturamento														
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Preço do Ticket	Receita Bruta
Ano 1	195	195	195	195	393	195	195	195	195	195	393	392	R\$ 69,90	R\$ 205.040,00
Ano 2	284	284	284	284	570	284	284	284	284	284	570	571		R\$ 298.240,00
Ano 3	537	537	537	537	1072	537	537	537	537	537	1072	1073		R\$ 562.695,00
Ano 4	1661	1661	1661	1661	3322	1661	1661	1661	1661	1661	3322	3321		R\$ 1.741.508,57
Ano 5	4327	4327	4327	4327	8657	4327	4327	4327	4327	4327	8657	8657		R\$ 4.537.508,57

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.1.4. Estimativa dos Custos Fixos e Variáveis para os próximos 5 anos.

Os custos fixos e variáveis percorridos pela Clutchier são gastos com marketing e patrocínio, salários, produção das camisetas, aluguel, manutenção do site, atualização trimestral dos modelos, transporte, treinamento e por fim despesas administrativas que englobam água, luz, telefone, internet, materiais de escritório, limpeza e diarista.

Referente ao transporte será utilizado à empresa Correios como parceira na logística, nos dois primeiros anos, a Clutchier contará com duas retiradas semanais para despachar as camisetas vendidas e a partir do terceiro até o quinto ano, com o aumento da demanda, as retiradas aumentam para três vezes semanais. Informações na tabela 14.

Tabela 14 - Custos e despesas operacionais.

Custos e Despesas Operacionais					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Marketing	R\$ 56.400,00	R\$ 56.400,00	R\$ 56.400,00	R\$ 56.400,00	R\$ 56.400,00
Patrocínio	R\$ 48.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 480.000,00
Salários	R\$ 124.800,00	R\$ 124.800,00	R\$ 148.800,00	R\$ 148.800,00	R\$ 184.800,00
Produção Camiseta	R\$ 64.826,67	R\$ 94.293,33	R\$ 177.905,00	R\$ 513.234,29	R\$ 1.337.234,29
Aluguel	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
Despesas Administrativa	R\$ 23.160,00	R\$ 23.160,00	R\$ 23.160,00	R\$ 23.160,00	R\$ 23.160,00
Manutenção Site	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
Atualização Modelos	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00
Transportes (Correios)	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Treinamento	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 7.200,00
Total Anual	R\$ 375.266,67	R\$ 428.733,33	R\$ 587.945,00	R\$ 1.043.274,29	R\$ 2.144.474,29
Total Período			R\$ 4.579.693,57		

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.1.5. Demonstrativo de Resultados para os próximos 5 anos.

O Demonstrativo de Resultado para os cinco anos seguintes indica que a Clutchier terá um resultado negativo de R\$181.442,35 em seu primeiro ano de operação, mantendo valores negativos até o terceiro ano. No quarto ano, a empresa já possuirá um lucro líquido de R\$539.060,40 e no último ano terá o resultado positivo de R\$1.866.229,54, conforme detalhado na tabela 15.

Tabela 15 - DRE.

Demonstração dos Resultados dos Exercícios						
Descrição		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Operacional Bruta	(=)	R\$ 205.040,00	R\$ 298.240,00	R\$ 562.695,00	R\$ 1.741.508,57	R\$ 4.537.508,57
Impostos - Simples Nacional	(-)	R\$ 11.215,69	R\$ 16.313,73	R\$ 42.427,20	R\$ 159.173,88	R\$ 526.804,75
Receita Operacional Líquida	(=)	R\$ 193.824,31	R\$ 281.926,27	R\$ 520.267,80	R\$ 1.582.334,69	R\$ 4.010.703,83
Custos Operacionais						
Marketing	(-)	R\$ 56.400,00	R\$ 56.400,00	R\$ 56.400,00	R\$ 56.400,00	R\$ 56.400,00
Patrocínio	(-)	R\$ 48.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 480.000,00
Salários	(-)	R\$ 124.800,00	R\$ 124.800,00	R\$ 148.800,00	R\$ 148.800,00	R\$ 184.800,00
Produção Camiseta	(-)	R\$ 64.826,67	R\$ 94.293,33	R\$ 177.905,00	R\$ 513.234,29	R\$ 1.337.234,29
Lucro Bruto	(=)	-R\$ 100.202,35	-R\$ 65.567,06	R\$ 17.162,80	R\$ 623.900,40	R\$ 1.952.269,54
Despesas Operacionais						
Aluguel	(-)	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
Despesas Administrativa	(-)	R\$ 23.160,00	R\$ 23.160,00	R\$ 23.160,00	R\$ 23.160,00	R\$ 23.160,00
Manutenção Site	(-)	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
Atualização Modelos	(-)	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00
Transportes (Correios)	(-)	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Treinamento	(-)	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 7.200,00
Lucro Líquido	(=)	-R\$ 181.442,35	-R\$ 146.807,06	-R\$ 67.677,20	R\$ 539.060,40	R\$ 1.866.229,54

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.1.6. Estimativa do Fluxo de Caixa futuro para os próximos 5 anos.

A Clutchier iniciará suas atividades com um saldo de R\$62.100,00 de capital social, sendo necessários para os gastos pré-operacionais.

O fluxo de caixa da empresa contempla como entrada as vendas realizadas e saídas gastos como aluguel, marketing em geral, custo de produção, criação e atualização do site, além dos investimentos pré-operacionais. Conforme visto na tabela 16.

Tabela 16 - Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa						
Descrição	Pré-operacional	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ENTRADAS						
Venda realizadas	R\$ -	R\$ 193.824,31	R\$ 281.926,27	R\$ 520.267,80	R\$ 1.582.334,69	R\$ 4.010.703,83
SAIDAS						
Aluguel - Escritório	R\$ -	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
Atualização Modelos	R\$ -	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00
Computador (Designer)	R\$ 10.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Computadores (3)	R\$ 9.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Criação Site	R\$ 9.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custo Produção	R\$ -	R\$ 64.826,67	R\$ 94.293,33	R\$ 177.905,00	R\$ 513.234,29	R\$ 1.337.234,29
Despesas Administrativas	R\$ -	R\$ 23.160,00	R\$ 23.160,00	R\$ 23.160,00	R\$ 23.160,00	R\$ 23.160,00
Estoque Inicial	R\$ 22.100,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impressoras (2)	R\$ 2.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Manutenção Site	R\$ -	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
Marketing	R\$ -	R\$ 56.400,00	R\$ 56.400,00	R\$ 56.400,00	R\$ 56.400,00	R\$ 56.400,00
Mobília	R\$ 8.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Patrocínio	R\$ -	R\$ 48.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 480.000,00
Salários (com encargos)	R\$ -	R\$ 124.800,00	R\$ 124.800,00	R\$ 148.800,00	R\$ 148.800,00	R\$ 184.800,00
Transporte (Correios)	R\$ -	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
Treinamento	R\$ -	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 7.200,00
TV	R\$ 2.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL DAS SAIDAS	R\$ 62.100,00	R\$ 375.266,67	R\$ 428.733,33	R\$ 587.945,00	R\$ 1.043.274,29	R\$ 2.144.474,29
Saldo Disponível	-R\$ 62.100,00	-R\$ 181.442,35	-R\$ 146.807,06	-R\$ 67.677,20	R\$ 539.060,40	R\$ 1.866.229,54

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.1.7 Cálculo e Análise dos Indicadores de Viabilidade Financeira

7.1.7.1. Lucratividade

A partir dos resultados expostos pela DRE, permite-se analisar o cálculo de lucratividade.

A Clutchier priorizou dois pontos a serem levados em consideração, sendo eles: Lucro líquido e Receita total dos períodos de 1º - 5º ano. De acordo com a tabela 17 exposta a seguir, fica evidente que os três primeiros anos o índice de lucratividade é negativo, pelo fato do resultado operacional dos períodos serem negativos, porém, a partir do 4º ano de atuação (lucro líquido R\$ 539,060,40, receita líquida R\$ 1.741.508,57 e índice de lucratividade de +30,95%), os investimentos realizados passam a dar resultado positivo aos investidores, tendo o mesmo resultado satisfatório do 5º ano em diante. Informações na tabela 17.

Tabela 17 - Lucratividade

Lucratividade			
	Lucro Líquido	Receita Líquida	%
Ano 1	-R\$ 181.442,35	R\$ 205.040,00	-88,49%
Ano 2	-R\$ 146.807,06	R\$ 298.240,00	-49,22%
Ano 3	-R\$ 67.677,20	R\$ 562.695,00	-12,03%
Ano 4	R\$ 539.060,40	R\$ 1.741.508,57	30,95%
Ano 5	R\$ 1.866.229,54	R\$ 4.537.508,57	41,13%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.1.7.2. Rentabilidade

A empresa formulou o índice de rentabilidade através da paridade de Lucro Líquido e Investimento Total. Os três primeiros anos da empresa obteve um índice negativo de rentabilidade, ou seja, os investidores não recuperaram o capital investido, sendo o investimento a junção de todos os gastos anualmente contabilizados. Entretanto, a partir do 4º ano, sendo o Lucro Líquido R\$ 539.060,40 e o investimento total de 1.043.274,29, a Clutchier expõem um índice de rentabilidade de +51,67%. Ou seja, os investidores resgatam 51,67% do capital investido no ano, obtendo taxas cada vez maiores com o decorrer dos próximos anos, respectivamente. Informações na tabela 18.

Tabela 18 - Rentabilidade

Rentabilidade			
	Lucro Líquido	Investimento Total	%
Ano 1	-R\$ 181.442,35	R\$ 437.366,67	-41,49%
Ano 2	-R\$ 146.807,06	R\$ 428.733,33	-34,24%
Ano 3	-R\$ 67.677,20	R\$ 587.945,00	-11,51%
Ano 4	R\$ 539.060,40	R\$ 1.043.274,29	51,67%
Ano 5	R\$ 1.866.229,54	R\$ 2.144.474,29	87,03%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.1.7.3. Ponto de Equilíbrio

A empresa elaborou o seu ponto de equilíbrio a partir dos gastos fixos totais anuais levando em consideração preço unitário da camiseta. O gasto fixo total do primeiro ano de R\$ 375.266,67 é formado pelo (os) aluguel, computadores, criação e manutenção do site, custo de produção, despesas administrativas, estoque inicial,

impressoras, marketing, mobília, patrocínio, salários (com encargos), transporte (correios), TV e treinamento. Com base no preço unitário de R\$ 69,90 no seu 1º ano o ponto de equilíbrio para que a relação faturamento x gastos fixos seja positiva é 6258 pessoas. Segue na tabela 19 as principais informações sobre os demais anos.

Tabela 19 - Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio			
	Gastos Fixos Totais	Preço Unitário	P.E. (em pessoas)
Ano 1	R\$ 437,366.67	R\$ 69.90	6258
Ano 2	R\$ 428,733.33		6135
Ano 3	R\$ 587,945.00		8412
Ano 4	R\$ 1,043,274.29		14926
Ano 5	R\$ 2,144,474.29		30680

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.1.7.4. Taxa Interna de Retorno e Valor Presente Líquido.

De acordo com os custos pré-operacionais (ano zero), a Clutchier apresenta a sua taxa interna de retorno (TIR) de 62%. Mediante ao Valor Presente Líquido (VPL), a empresa demonstra que o valor atual de pagamentos futuros descontados a taxa Selic, subtraído o investimento inicial é positivo em R\$ 1.201.106,65. Segue tabela 20, retratando os itens citados.

Tabela 20 - TIR e VPL

TIR E VPL	
	Resultado do Fluxo de Caixa
Ano 0	-R\$ 62.100,00
Ano 1	-R\$ 181.442,35
Ano 2	-R\$ 146.807,06
Ano 3	-R\$ 67.677,20
Ano 4	R\$ 539.060,40
Ano 5	R\$ 1.866.229,54
TIR	62%
i (Selic)	7,5%
VPL	R\$1.201.106,05

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.1.7.5. Payback.

De acordo com o fluxo de caixa da empresa, o período de retorno de investimento da Clutchier ocorre entre o terceiro e quarto ano de atividade. O fato de o resultado vir positivo no quarto ano acontece devido à receita cobrir as despesas, ou seja, os prejuízos foram cobertos no decorrer dos anos citados. Informações na tabela 21.

Tabela 21 - Payback

Payback						
SALDO DE ACUMULADO (FLUXO DE CAIXA)	Pré-Operacional	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
	-R\$ 62.100,00	-R\$ 243.542,35	-R\$ 208.907,06	-R\$ 129.777,20	R\$ 476.960,40	R\$ 1.804.129,54

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.2. Análise e Diagnóstico da Viabilidade Financeira

Com decorrência de análises e diagnósticos financeiros realizados pela empresa, foram realizadas previsões e estudos sobre os principais pontos da Clutchier. O primeiro destaque ocorre na previsão de demanda feita através de estudos de mercado. A partir desses números e levando em conta a capacidade produtiva inicialmente atingida, foram mensuradas as Demonstrações de Resultado do Exercício e o Fluxo de Caixa. Alguns itens de suma importância foram levados em consideração como gastos, despesas e custos previstos no decorrer dos itens abordados no trabalho em questão. Como mencionado em capítulos anteriores, a empresa tem como meta concentrar suas forças em Marketing, propositando se aproximar do cliente, espalhar a marca e afastar as incertezas e ameaças possíveis em seu *Business*.

Mediante o investimento inicial de R\$ 62.100,00, visto que através da demonstração de resultados, a qual apresenta resultados positivos no final do quarto ano de R\$ 539.060,40, com retorno sobre o investimento entre o quarto e quinto ano, valor presente líquido de R\$ 1.201.106,65 e taxa interna de retorno calculada em 62% pode-se constatar que a Clutchier é financeiramente viável.

CAPÍTULO 8: VIABILIDADE DO NEGÓCIO: CONCLUSÃO DO TRABALHO.

8.1. Análise SWOT da empresa.

Com a análise SWOT da Clutchier pode ser visto seus pontos positivos e negativos, visando um maior entendimento sobre o cenário em que ela atuará foi analisado que suas forças e oportunidades são mais propensas do que suas fraquezas e ameaças, a Clutchier com sua relação produto/divulgação através do marketing com *youtubers* e *streamers*. Análise SWOT na figura 17:

Figura 17 - SWOT.

Forças
Não há concorrentes visando roupas com a qualidade e segmento do streetwear para o e-Sports.
A Clutchier possui seu próprio designer de estampas (know-how do sócio criativo).
Alto investimento em marketing.
Oportunidades
Participação no mercado de consumo.
Aumento de público ativo no mercado (YouTubers, Gamers).
Grande quantidade de campeonatos para divulgação.
Boom e-Sports.
Fraqueza
Preço de venda do produto acima da média do mercado.
Ingresso em um mercado já consolidado.
Ameaças
Preferência pelo mundo Geek/Neerd.
Preço do produto do concorrente direto é menor.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

8.2. Construção de Cenários.

Neste tópico serão mostrados os possíveis cenários de atuação da Clutchier, conforme os acessos do site.

8.2.1. Cenário Provável.

Na tabela 22 é mostrada a receita da empresa utilizando como premissa a utilização de 3% do atingimento do marketing em acessos ao site da Clutchier.

No Apêndice G encontra-se a DRE com o resultado operacional da empresa neste cenário. O resultado encontrado é um resultado negativo de R\$181.442,35.

Tabela 22 - Cenário Provável

Provável	3% de Atingimento		
	Quantidade	Preço	Total
	2993	R\$ 69,90	R\$ 209.210,70

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

8.2.2. Cenário Pessimista.

Na tabela 23 é mostrada a receita da empresa utilizando como premissa a utilização de 1% do atingimento do marketing em acessos ao site da Clutchier.

No Apêndice G encontra-se a DRE com o resultado operacional da empresa neste cenário. O resultado encontrado é um resultado negativo de R\$204.921,50.

Tabela 23 - Cenário Pessimista

Pessimista	1% de Atingimento		
	Quantidade	Preço	Total
	2044	R\$ 69,90	R\$ 142.875,60

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

8.2.3. Cenário Otimista.

Na tabela 24 é mostrada a receita da empresa utilizando como premissa a utilização de 5% do atingimento do marketing em acessos ao site da Clutchier.

No Apêndice G encontra-se a DRE com o resultado operacional da empresa neste cenário. O resultado encontrado é um resultado negativo de R\$142.361,93. Sendo viável à partir do 3º ano.

Tabela 24 - Cenário Otimista.

Otimista	5% de Atingimento		
	Quantidade	Preço	Total
	3822	R\$ 69,90	R\$ 267.157,80

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

8.3. Considerações finais sobre o negócio.

O *core business* da Clutchier é a venda de camisetas com a temática do mundo de *e-Sports* para o público jovem e adulto que esteja envolvido, direta ou indiretamente, neste segmento.

Levando em consideração a capacidade produtiva e a expansão deste segmento de mercado, é possível concluir que a Clutchier possui potencial para atender satisfatoriamente o público consumidor de artigos de *e-Sports*, de maneira que desenvolva o próprio nome e cresça à medida que este mercado cresce.

As decisões que envolvem o marketing da empresa têm como foco o patrocínio de *youtubers* e/ou *gamers*. Esta medida, além de influenciar na expansão do segmento de *e-Sports*, também desenvolve o próprio usuário a crescer em suas funções, seja como *youtubers* ou *gamer*. Os eventos que este segmento promove também são alvos das estratégias de marketing, o foco é auxiliar no crescimento do mercado, nos bons relacionamentos a criar e não menos importante, o crescimento da marca da empresa.

O capital humano da Clutchier é importante para o desenvolvimento da marca. Sendo assim, três dos seis sócios serão funcionários da empresa. Isso se deve ao fato de os próprios sócios serem conhecedores deste segmento, facilitando assim o estudo para as tomadas de decisões nos negócios. Para o futuro, foi planejada pela empresa a contratação de estagiários e, conforme estes forem se desenvolvendo, a troca de um contrato de estágio para CLT acontecerá. Isso se deve à necessidade futura que a empresa terá de capital humano no auxílio ao desenvolvimento conforme os negócios da Clutchier forem expandindo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

CHIAVENATO, Idalberto Recursos Humanos: o capital humano das organizações/ Idalberto Chiavenato – 9.ed. – 7ª reimpressão. Rio de Janeiro :Elsevier, 2009.

HOFSTEDE, G., Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2ª Edição, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001

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

KAPLAN Robert.; NORTON, David. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action. Harvard, Business School Press. Boston, 1996.

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

APÊNDICE.

Apêndice A – Currículo Augusto Formici.

Augusto Formici Balista Ignacio

Brasileiro, solteiro, 23 anos

Rua Araguaia, N° 230

Vila Curuça – Santo André – SP

Telefone: (11) 4479-1305 / Celular: (11) 970881481

E-mail: augustoformici@terra.com.br

OBJETIVO

Manter-se no ramo bancário e atingir sucesso profissional através de uma carreira consolidada.

FORMAÇÃO

- Graduação em Administração na ESAGS-FGV (Escola Superior de Administração e Gestão), período noturno, conclusão prevista para 12/2017.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Gerente de Negócios, Banco Santander Brasil SA, início em Maio de 2017 até o momento
- Estagiário, Banco Santander Brasil SA, início em Janeiro de 2016 até Maio de 2017
- Auxiliar Administrativo, Auto Escola e Despachante Brasília, início em Janeiro de 2014 até Janeiro de 2016
- Vendedor, Ratus Skate Shop, início em Setembro de 2013 até Janeiro de 2014

QUALIFICAÇÕES E ATIVIDADES COMPLEMENTARES

- Inglês – Fluente em conversação, escrita e leitura – Wizard
- Alemão – Intermediário em conversação, escrita e leitura – Wizard
- Espanhol – Intermediário em conversação, escrita e leitura – Wizard
- Certificação – CPA 10
- Pacote Microsoft Office - Avançado

Apêndice B – Currículo Eder Buthner Medeiros.

Éder Buthner Medeiros

Brasileiro, solteiro, 21 anos

Rua Anchieta, N° 37

Jd. Colônia – Ribeirão Pires – SP

Celular: (11) 954471234

E-mail: ederwx15@hotmail.com

OBJETIVO

Atuar na minha área de formação.

FORMAÇÃO

- Graduação em Administração na ESAGS-FGV (Escola Superior de Administração e Gestão), período noturno, conclusão prevista para 12/2018.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Estagiário em Marketing, Saint Gobain Vidros SA – Verallia, início em Abril de 2015 até o momento

QUALIFICAÇÕES E ATIVIDADES COMPLEMENTARES

- Inglês – Avançado em conversação, escrita e leitura
- Pacote Microsoft Office - Avançado

Apêndice C – Currículo Eduardo Magalhães do Amaral.

Eduardo Magalhães do Amaral

Brasileiro, solteiro, 23 anos

Rua Antilhas, N° 82 ap. 04

Vila Curuça – Santo André – SP

Telefone: (11) 4476-5845 / Celular: (11) 95965-0070

E-mail: eduardo.mda@hotmail.com

OBJETIVO

Formar grande expertise no ramo de administração e pôr em ação conhecimento e competência adquiridas sempre em nível de excelência.

FORMAÇÃO

- Graduação em Administração na ESAGS-FGV (Escola Superior de Administração e Gestão), período noturno, conclusão prevista para 12/2018.
- Técnico em informática, Colégio Pentágono, período matutino, concluído em 12/2012.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Supervisor Administrativo, Fox Peças Automotivas LTDA – EPP, início em Maio de 2012 até o momento

QUALIFICAÇÕES E ATIVIDADES COMPLEMENTARES

- Inglês – Avançado em conversação, escrita e leitura – Wise Up
- Curso de Photoshop – Avançado – Alpha Channel
- Espanhol – Intermediário em conversação, escrita e leitura – Wise Up
- Pacote Microsoft Office - Avançado

Apêndice D – Currículo Giovanni Bianchi.

Giovanni Marciani Bianchi

Brasileiro, solteiro, 22 anos

Rua Antônio Cardoso Franco, N° 228 ap.01

Casa Branca – Santo André – SP

Telefone: (11) 2866-6615 / Celular: (11) 98378-1924

E-mail: gmb.bianchi@hotmail.com

OBJETIVO

Manter-se no ramo de investimentos e atingir sucesso profissional através de uma carreira consolidada.

FORMAÇÃO

- Graduação em Administração na ESAGS-FGV (Escola Superior de Administração e Gestão), período noturno, conclusão prevista para 07/2018.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Estagiário na Mesa de Operações, Banco Morgan Stanley SA, início em Agosto de 2016 até o momento
- Estagiário na Controladoria, Banco Morgan Stanley SA, início em Janeiro de 2016 até Agosto de 2016
- Estagiário, Prysmian Cabos e Sistemas S.A., início em Dezembro de 2014 até Abril de 2015

QUALIFICAÇÕES E ATIVIDADES COMPLEMENTARES

- Inglês – Fluente em conversação, escrita e leitura – CelLep e Cultura Inglesa
- Intercambio em Londres – EF University of Cambridge – Bristol, Inglaterra 2012

- Espanhol – Intermediário em conversação, escrita e leitura – Pueri Domus
- Certificação – CPA 20
- Pacote Microsoft Office - Avançado

Apêndice E – Currículo Guilherme Veronez Affonso.

Guilherme Veronez Affonso

Brasileiro, solteiro, 22 anos

Rua João Vicente da Fonseca, N° 481

Parque São Rafael – São Paulo - SP

Telefone: (11) 2015-6021 / Celular: (11) 989876798

E-mail: Guilherme_veronez1@hotmail.com

OBJETIVO

Atuar na minha área de formação.

FORMAÇÃO

- Graduação em Administração na ESAGS-FGV (Escola Superior de Administração e Gestão), período noturno, conclusão prevista para 12/2017.

Curso Técnico

- Técnico em informática Centro Educacional Etip.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Gerente Administrativo, Bans Empreendimentos LTDA, início em Abril de 2017 até o momento
- Auxiliar Administrativo, Bans Empreendimentos LTDA, início em Fevereiro de 2013 até Abril de 2017

QUALIFICAÇÕES E ATIVIDADES COMPLEMENTARES

- Inglês – Intermediário em conversação, escrita e leitura – Wizard.

Apêndice F – Currículo Pedro Ferraz de Paula.

Pedro Ferraz de Paula

Brasileiro, solteiro, 24 anos

Rua Dom João VI, N°26

Centro – Santo André - SP

Telefone: (11) 4990-5606 / Celular: (11) 99435-7673

E-mail: pedroferraz1@uol.com.br

OBJETIVO

Sempre em busca de novos conhecimentos e desafios. Tendo como principal objetivo uma carreira consolidada e de sucesso.

FORMAÇÃO

- Graduação em Administração na ESAGS-FGV (Escola Superior de Administração e Gestão), período noturno, conclusão prevista para 07/2018.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Estagiário em Vendas Corporativas, Volkswagen do Brasil, início em abril de 2017 até o momento
- Estagiário em Finanças e Planejamento, The Coca-Cola Company, início em maio de 2015 até março de 2017.
- Promotor Organizador, Saturday 4 Fun ABC, início em julho até setembro de 2010.

QUALIFICAÇÕES E ATIVIDADES COMPLEMENTARES

- Inglês – Intermediário em conversação, escrita e leitura
- Pacote Microsoft Office – Intermediário

Apêndice G – DRE.

Demonstração dos Resultados do Exercício		CENÁRIOS		
		PROVÁVEL	PESSIMISTA	OTIMISTA
		Ano 1		
Receita Operacional Bruta	(=)	R\$ 205.040,00	R\$ 142.875,60	R\$ 267.157,80
Impostos - Simples Nacional	(-)	R\$ 11.215,69	R\$ 7.815,30	R\$ 14.613,53
Receita Operacional Líquida	(=)	R\$ 193.824,31	R\$ 150.690,90	R\$ 252.544,27
CUSTOS OPERACIONAIS				
Marketing	(-)	R\$ 56.400,00	R\$ 56.400,00	R\$ 56.400,00
Patrocínio	(-)	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00	R\$ 48.000,00
Salários	(-)	R\$ 124.800,00	R\$ 124.800,00	R\$ 124.800,00
Produção Camiseta	(-)	R\$ 64.826,67	R\$ 45.172,40	R\$ 84.466,20
Lucro Bruto	(=)	-R\$ 100.202,35	-R\$ 123.681,50	-R\$ 61.121,93
DESPESAS OPERACIONAIS				
Aluguel	(-)	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
Despesas Administrativa	(-)	R\$ 23.160,00	R\$ 23.160,00	R\$ 23.160,00
Manutenção Site	(-)	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
Atualização Modelos	(-)	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00
Transportes (Correios)	(-)	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
Treinamento	(-)	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00	R\$ 4.800,00
Lucro Líquido	(=)	-R\$ 181.442,35	-R\$ 204.921,50	-R\$ 142.361,93

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Apêndice H – Faturamento.

Faturamento			
	Quantidade de Camisetas	Preço do Ticket	Receita Bruta
Ano 1	2933	R\$ 69,90	R\$ 205.040,00
Ano 2	4267		R\$ 298.240,00
Ano 3	8050		R\$ 562.695,00
Ano 4	24914		R\$ 1.741.508,57
Ano 5	64914		R\$ 4.537.508,57

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.