

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

BRUNA DOS SANTOS CACIQUE

Plano de Negócios para uma Marca de Moda Sustentável

Belo Horizonte

2021

BRUNA DOS SANTOS CACIQUE

Plano de Negócios para uma Marca de Moda Sustentável

Projeto elaborado como Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização em Gestão Estratégica do CEPEAD da Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Ricardo Teixeira Veiga

Belo Horizonte

2021

Ficha catalográfica

C119p Cacique, Bruna dos Santos.
2021 Plano de negócios para uma marca de moda sustentável
[manuscrito] / Bruna dos Santos Cacique. – 2021.
52 f.

Orientador: Ricardo Teixeira Veiga
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em
Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Veiga, Ricardo Teixeira. II.
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação
e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530
Biblioteca da FACE/UFMG. – FPS/121/2021



Universidade Federal de Minas Gerais

Faculdade de Ciências Econômicas

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **BRUNA DOS SANTOS CACIQUE**, matrícula n° **2019706819**. No dia 29/06/2021 às 19:30 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA MARCA DE MODA SUSTENTÁVEL**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Ricardo Teixeira Veiga, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerada:

APROVADO

NÃO APROVADO

100 (CEM) pontos. Trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 29/06/2021.

Prof. Ricardo Teixeira Veiga
(CEPEAD/UFMG - Orientador)

Prof. João Batista Diniz Leite

Resumo

Este trabalho consiste em um plano de negócios para uma marca de moda feminina casual. A marca busca comercializar roupas sustentáveis, produzidas com responsabilidade socioambiental – fator de relevância para o seu público-alvo. Para apresentar o negócio, são detalhados o posicionamento da marca, o estudo do mercado, o plano de marketing, o plano operacional, o plano financeiro, os indicadores de viabilidade, a projeção de cenários e a análise FOFA do negócio. Posteriormente, levando em consideração os dados levantados, é avaliada a viabilidade do empreendimento.

Palavras-chave: Plano de Negócios, Empreendedorismo, Marca de Moda, Moda Sustentável

Abstract

This project consists in a business plan for a fashion brand focused on casual womenswear. The brand aims to sell sustainable clothing, made with socio-environmental responsibility – a relevant factor for its target audience. To present the business, the brand positioning, the market research, the marketing plan, the operation plan, the financial plan, the feasibility indicators, the scenario planning and the SWOT analysis of the business are detailed. Subsequently, considering the data collected, the viability of the business is evaluated.

Keywords: Business plan, Entrepreneurship, Fashion Brand, Sustainable Fashion

Lista de Ilustrações

Figura 1 - Business Model Canvas	45
Figura 2 - Value Proposition Canvas	46
Gráfico 1 - Faixa Etária	16
Gráfico 2 - Escolaridade	16
Gráfico 3 - Renda Mensal Familiar	16
Gráfico 4 - Interesse em Moda	16
Gráfico 5 - Redes sociais e mídias utilizadas para consumo de conteúdo de moda ..	17
Gráfico 6 - Relação com marcas de roupas anunciadas em redes sociais	17
Gráfico 7 - Frequência de consumo	18
Gráfico 8 - Gasto médio mensal	18
Gráfico 9 - Valor médio gasto por tipo de peça	18
Gráfico 10 - Quantidade de peças do gasto médio mensal	48
Gráfico 11 - Gasto com tipo de roupa	49
Gráfico 12 - Marcas consumidas	49
Gráfico 13 - Relevância na hora da compra: ser uma peça durável	50
Gráfico 14 - Relevância na hora da compra: ser uma peça confortável	50
Gráfico 15 - Relevância na hora da compra: ser feita com materiais de qualidade	51
Gráfico 16 - Relevância na hora da compra: ter bom caimento	51
Gráfico 17 - Relevância na hora da compra: estar dentro das últimas tendências	51
Gráfico 18 - Relevância na hora da compra: não sair de moda facilmente	51
Gráfico 19 - Relevância na hora da compra: ter um design diferenciado	51
Gráfico 20 - Relevância na hora da compra: ter alguma característica sustentável	51
Gráfico 21 - Relevância na hora da compra: transmitir uma ideia ou mensagem	52
Gráfico 22 - Relevância na hora da compra: ter certo grau de exclusividade	52
Gráfico 23 - Relevância na hora da compra: ter uma boa relação custo-benefício	52
Gráfico 24 - Relevância na hora da compra: ser de alguma marca conhecida	52
Gráfico 25 - Gênero	53
Quadro 1 - Análise dos Concorrentes	21
Quadro 2 - Produtos	24
Quadro 3 - Matriz FOFA	40

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Indicadores de viabilidade para o Ano 01	13
Tabela 2 - Relevância na hora da compra: média dos atributos	19
Tabela 3 - Investimentos fixos	29
Tabela 4 - Estimativa do Estoque Inicial	30
Tabela 5 - Contas a Receber	30
Tabela 6 - Contas a Pagar	30
Tabela 7 - Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias	30
Tabela 8 - Caixa Mínimo	31
Tabela 9 - Capital de Giro	31
Tabela 10 - Investimentos Pré-Operacionais	31
Tabela 11 - Investimento Total	31
Tabela 12 - Estimativa do Faturamento Mensal – Coleção 01	32
Tabela 13 - Estimativa do Faturamento Mensal – Coleção 02	32
Tabela 14 - Estimativa do Faturamento do Ano 01	33
Tabela 15 - Estimativa do Custo de Mercadoria Vendida – Coleção	33
Tabela 16 - Estimativa de CMV do Ano 01	34
Tabela 17 - Estimativa de Custos de Comercialização – Coleção 01	34
Tabela 18 - Estimativa de Custos de Comercialização do Ano 01	34
Tabela 19 - Estimativa do Custo com Depreciação	35
Tabela 20 - Estimativa dos Custos Fixos Operacionais	35
Tabela 21 - Demonstrativo de Resultados	36
Tabela 22 - Resultados Operacionais do Ano 01	36
Tabela 23 - Cenários	38
Tabela 24 - Indicadores de viabilidade – Cenários	38

Sumário

1. Introdução	11
2. Sumário executivo	12
3. Análise de mercado	14
3.1. Estudo do setor	14
3.2. Estudo dos clientes	14
3.3. Estudo dos concorrentes	19
3.4. Estudo dos fornecedores	21
3.5. Análise da competição: 5 Forças de Porter	22
4. Plano de marketing	24
4.1. Descrição dos principais produtos e serviços	24
4.2. Preço	25
4.3. Promoção	25
4.4. Estrutura de comercialização	26
5. Plano operacional	27
5.1. Arranjo físico	27
5.2. Capacidade produtiva e comercial	27
5.3. Processos operacionais	27
5.4. Necessidade de pessoal	28
6. Plano financeiro	29
6.1. Estimativa dos investimentos fixos	29
6.2. Capital de giro	29
6.3. Investimentos pré-operacionais	31
6.4. Investimento total	31
6.5. Estimativa do faturamento mensal da empresa	32
6.6. Estimativa do custo unitário dos produtos	33
6.7. Estimativa dos custos de comercialização	34

6.8.	Estimativa do custo com depreciação	35
6.9.	Estimativa dos custos fixos operacionais	35
6.10.	Demonstrativo de resultados	35
6.11.	Indicadores de viabilidade	37
7.	Construção de cenários	38
8.	Avaliação estratégica	40
9.	Considerações Finais	42
	Referências bibliográficas	44
	Apêndices	45

1. Introdução

O mercado da moda está mudando. A tendência é que os consumidores se tornem mais exigentes com relação ao que vestem, buscando roupas e marcas que apresentem não só qualidade e beleza, mas também responsabilidade socioambiental. “Inclusão, diversidade e sustentabilidade daqui para a frente serão estruturais para qualquer iniciativa de marca”¹. Diante disso, existe uma oportunidade para novos negócios se estabelecerem, propondo produtos que alinhem estas necessidades.

Este trabalho surge da vontade de compreender o mercado de moda a partir de um ponto de vista empreendedor e de participar efetivamente dele através de uma marca que atenda as demandas mencionadas anteriormente. O objetivo é desenvolver um plano de negócios para uma nova marca de roupas femininas casuais e, conseqüentemente, avaliar a viabilidade do negócio.

Para o desenvolvimento do plano foi utilizada a metodologia proposta pelo SEBRAE (ROSA, 2013). Ele está estruturado em oito partes. A primeira consiste no Sumário Executivo da empresa com o resumo das principais informações do plano. A segunda é a Análise de Mercado, que detalha o comportamento do consumidor e dos concorrentes. Nessa parte, foi realizada uma pesquisa exploratória com potenciais consumidores para compreender sua relação com a moda, um estudo de dados do setor e um levantamento acerca dos principais concorrentes e fornecedores. A indústria da moda foi avaliada a partir das Cinco Forças de Porter, o que permitiu analisar de forma completa seu potencial e competitividade. A terceira parte consiste no Plano de Marketing. A partir da pesquisa de mercado realizada na etapa anterior, foram definidas as estratégias que a marca utilizará para comercializar seu produto. Em seguida, no Plano Operacional, são detalhadas as atividades necessárias para o funcionamento da empresa e suas exigências. O Plano Financeiro apresenta as estimativas dos custos e dos resultados esperados e os indicadores do empreendimento. A sexta parte consiste na Construção de Cenários otimistas e pessimistas. Depois, é apresentada a Avaliação Estratégica a partir da Análise FOFA, demonstrando quais são as forças, as oportunidades, as fraquezas e as ameaças do negócio. Por fim, são apresentadas as considerações finais acerca da viabilidade da proposta.

¹ (DAFITI GROUP, WGSN. 2021, P. 23)

2. Sumário executivo

A Atto é uma marca de roupas casuais voltada para o público feminino jovem. Ela oferece peças descontraídas e atuais, que aliam qualidade, beleza, conforto e sustentabilidade. O design é o ponto forte: a combinação de tecidos, cores e estampas no modelo certo faz com que as peças se destaquem e virem objeto de desejo. Quem usa Atto quer expressar seu jeito de ser urbano, criativo e contemporâneo. Vestir a marca é apoiar uma moda mais responsável no âmbito socioambiental: nossas roupas são produzidas em pequena escala, de forma justa e com tecidos de menor impacto ambiental. A proposta da marca é ilustrada no *Business Model Canvas* (APÊNDICE A) e no *Value Proposition Canvas* (APÊNDICE B).

A empresa será sediada em Belo Horizonte, mas realizará suas vendas e atendimentos para todo o país através de e-commerce próprio e redes sociais. Ela foi idealizada por Bruna Cacique, graduada em Design de Moda pela UFMG, como projeto de conclusão de curso da Pós-graduação em Gestão de Negócios da FACE – UFMG. Com experiência no design de roupas para os segmentos casual e profissional, ela atuará como estilista e gestora da Atto. A ideia é utilizar suas inspirações, principalmente da moda *street wear* e de arte urbana, para criar roupas bonitas, irreverentes e funcionais. Também é defender a possibilidade de uma moda mais ética e autoral num mundo permeado pela cultura do *fast fashion* – crença tanto da estilista, quanto do público-alvo da marca.

A Atto quer utilizar do vestir para compartilhar uma interpretação do mundo e provocar desejo naqueles que compartilham dela. Por isso, definiu como preceitos:

- **Missão:** vestir pessoas dispostas a expressar suas ideais e valores por meio de suas roupas.
- **Visão:** ser referência de estilo e primeira opção de compra para mulheres jovens e autênticas.
- **Valores:** criatividade, autenticidade, paixão, conforto, sustentabilidade, irreverência.

O setor de atividades da empresa será o de comércio varejista de artigos do vestuário. Serão comercializadas roupas de criação própria, mas a produção será terceirizada. O empreendimento será enquadrado como SLU (Sociedade Limitada Unipessoal) e aderirá ao

SIMPLES. O investimento inicial será de R\$ 26 057,60. Todos os recursos investidos serão próprios. A Tabela 1 apresenta os indicadores de viabilidade do negócio.

Tabela 1 – Indicadores de viabilidade para o Ano 01

Lucratividade	29,14%
Rentabilidade	309%
Prazo de retorno do investimento	3 meses e 25 dias
Ponto de equilíbrio	R\$ 98 921,74

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

3. Análise de mercado

3.1. Estudo do setor

O setor de vestuário e confecção é um dos mais importantes e completos do país. Ele contempla todas as etapas da cadeia produtiva da moda: fiações, tecelagens, confecções e empresas de varejo. Além disso, ele é formado por diversos segmentos de roupas como casual, festa, praia, íntima, esportiva e profissional, atingindo diferentes públicos. Com faturamento de R\$185,7 bilhões, o setor comporta 25,5 mil empresas formais e é o segundo maior empregador industrial em todo o país². Em 2020, foram produzidas 5,0 bilhões de peças, sendo 2,1 bilhões no segmento casual³ – o mais expressivo do setor. Essa produção é voltada principalmente para o mercado interno. A quantidade de exportações é pouco expressiva⁴ e, de todas as peças disponíveis no mercado brasileiro apenas, 12,5% foram importadas⁵. Portanto, pode-se dizer que temos uma moda feita por e para brasileiros, relevante tanto no âmbito social quanto econômico.

3.2. Estudo dos clientes

O público-alvo é o de mulheres jovens, com 20 a 30 anos, que já trabalham ou estão finalizando seus estudos de graduação. Focamos em mulheres que vivem em cidades grandes e por isso frequentam bares, festas e shows com frequência. Elas querem se vestir para esses eventos e mostrar nas redes sociais que estão atentas com a moda e com as atrações culturais que seus amigos e conhecidos curtem. Além disso, a persona que elas incorporam nesses meios também aparece no seu dia a dia, seja na faculdade ou no ambiente de trabalho. São mulheres que querem expressar sua identidade independentemente do local em que estão e utilizam o vestir para isso.

Essa faixa etária abrange mulheres da geração Z e dos *millennials*. Apesar de possuírem algumas diferenças de comportamento, trata-se de duas gerações muito conectadas. De acordo com o escritório de pesquisa de tendências WGSN (2019), para estes indivíduos “as redes sociais são

² ABIT, 2020.

³ IEMI, 2021.

⁴ O país ocupa o 25º lugar nas exportações do setor têxtil e 86º lugar nas exportações de vestuário (AMARAL et al., 2019)

⁵ IEMI, 2021.

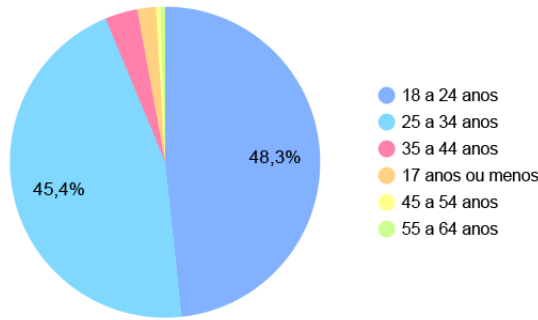
uma espécie de moeda cultural, conectando essas pessoas às suas tribos e garantindo um senso de validação e pertencimento”. Nesses espaços, elas constroem suas identidades, adotam uma estética própria, se informam, buscam formas de escapismo e, até mesmo, ativismo. O consumo reflete esses aspectos, aparecendo como forma de expressão individual e de preocupação com questões éticas. São consumidoras dispostas a pagar mais por produtos que favoreçam sua individualidade, por ofertas personalizadas e/ou por produtos de marcas que apoiem causas com as quais elas se identificam como aponta a agência McKinsey em estudo sobre os hábitos da geração Z na América Latina (FRANCIS e HOEFEL, 2018, p.8).

Dentre as causas que chamam a atenção, está a sustentabilidade. Segundo pesquisa do Modifica (2020), a sustentabilidade é fator muito importante na hora da compra de roupas para 47,1% dos entrevistados, sendo a maior parte deles mulheres entre 24 e 35 anos. No quesito prioridade de escolha, práticas sociais responsáveis aparecem em quarto lugar, ficando atrás de qualidade, preço e estética. Estes consumidores aceitam pagar até 30% a mais em produtos com responsabilidade socioambiental. “A principal motivação, para 74,1% das pessoas que compram peças sustentáveis, é a preocupação em ser responsável e agir de acordo com as próprias crenças e questões ambientais aparecem na liderança entre as preocupações que motivam compras mais éticas para 88,1% dos respondentes” (MODEFICA, 2020, p.12).

Para analisar o comportamento dos potenciais clientes, foi realizada uma pesquisa exploratória por meio de um questionário on-line com 207 respondentes⁶. Destes, 175 eram mulheres e 32 homens, a maioria com idade entre 18 e 34 anos – 194 pessoas do total (GRÁFICO 1) com ensino superior completo ou incompleto (GRÁFICO 2). A renda média entre os participantes da pesquisa variou muito, abrangendo pessoas com diferentes níveis de poder aquisitivo (GRÁFICO 3). As repostas fora do público-alvo pretendido não afetaram de forma significativa os resultados da pesquisa.

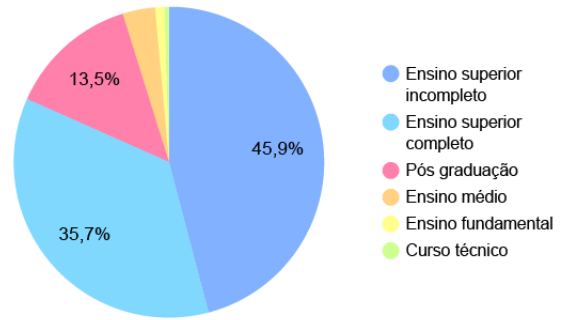
⁶ O questionário completo e os dados obtidos estão no Apêndice C ao final do trabalho.

GRÁFICO 1 – Faixa Etária



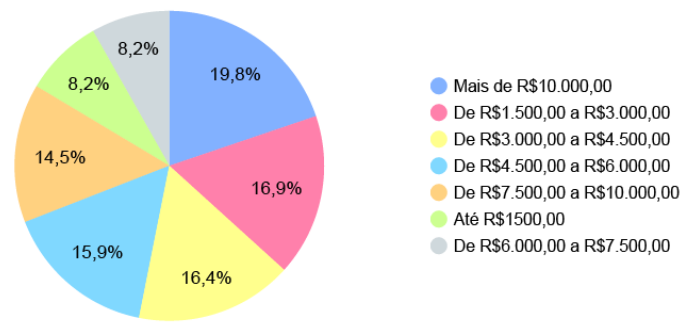
Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

GRÁFICO 2 – Escolaridade



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

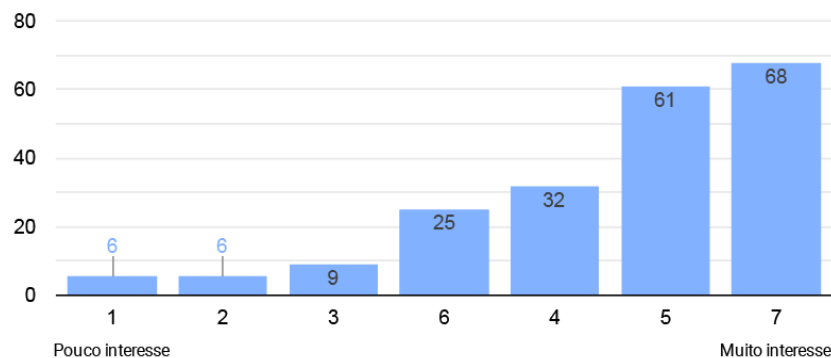
GRÁFICO 3 – Renda Mensal Familiar



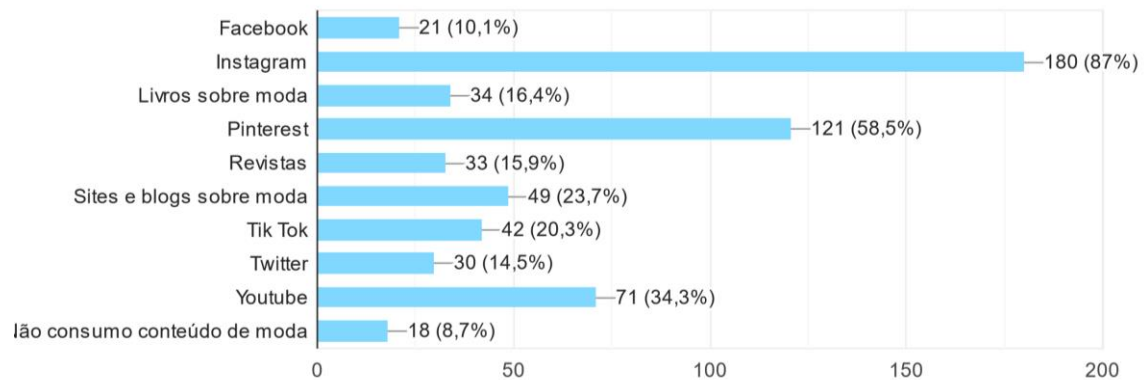
Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

As perguntas buscaram entender o interesse por moda dos participantes (GRÁFICO 4) e como eles consomem tanto produtos quanto conteúdos relacionados ao tema. 80% dos entrevistados afirmam ter um interesse médio-alto por moda e utilizam principalmente o Instagram (87%), o Pinterest (58,5%) e o Youtube (34,3%) para se informar sobre o tema. Outras redes sociais e mídias tradicionais tem participação mais tímida (GRÁFICO 5). A proporção de pessoas que seguem marcas de roupas em redes sociais e realizam compras para a de pessoas que seguem marcas, mas não consomem os produtos ficou equilibrada (GRÁFICO 6).

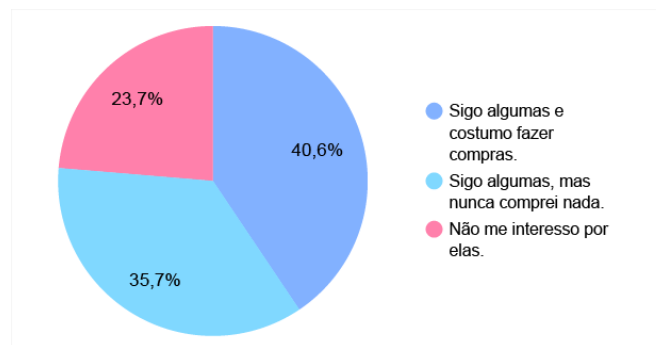
GRÁFICO 4 – Interesse em Moda



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

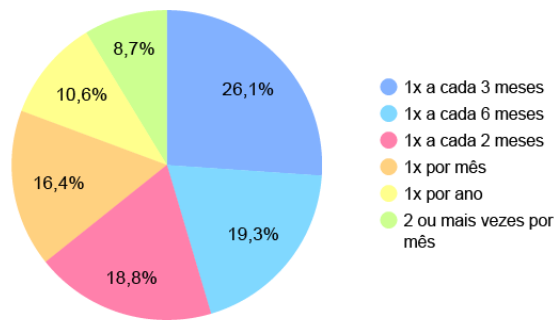
GRÁFICO 5 – Redes sociais e mídias utilizadas para consumo de conteúdo de moda

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

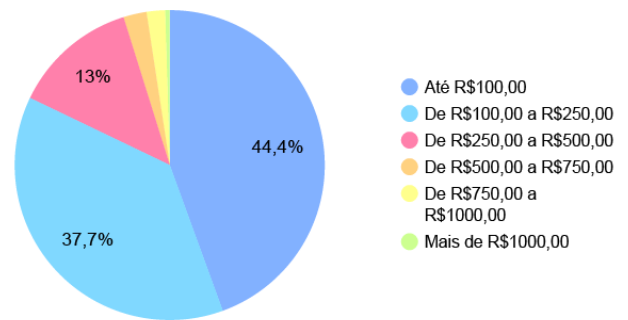
GRÁFICO 6 – Relação com marcas de roupas anunciadas em redes sociais

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

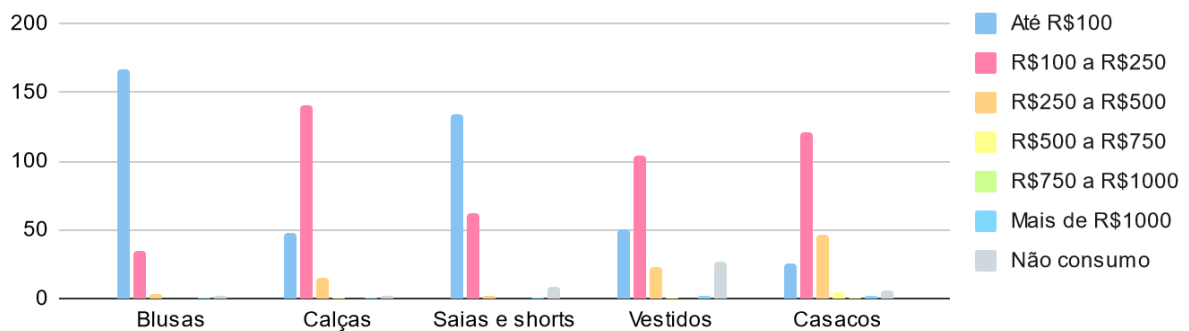
A frequência de consumo de roupas é majoritariamente de uma vez a cada três meses, seguido por pessoas que compram uma vez a cada dois meses e uma vez a cada seis meses. Poucos participantes compram 2 ou mais vezes por mês (GRÁFICO 7). O gasto médio mensal foi de até R\$100,00 para a maioria, mas com uma parcela considerável que gasta entre R\$100,00 e R\$250,00 (GRÁFICO 8). Em geral, esse valor compreende várias peças. Para obter dados mais específicos com relação ao valor que os consumidores dispõem em cada tipo de peça, foi perguntado qual o valor médio que os consumidores costumam pagar por cada um deles (GRÁFICO 9). Verificou-se um gasto médio por peça diferente do mencionado nas perguntas anteriores com relação ao gasto médio mensal, o que pode indicar uma percepção inexata dos gastos com vestuário dos participantes.

GRÁFICO 7 – Frequência de consumo

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

GRÁFICO 8 – Gasto médio mensal

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

GRÁFICO 9 – Valor médio gasto por tipo de peça

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Com relação aos fatores relevantes na hora de comprar uma roupa, as características funcionais do produto como durabilidade, conforto, qualidade dos materiais e bom caimento são muito relevantes. É unânime a importância desses atributos e da boa relação custo-benefício no momento da compra. Quanto aos aspectos simbólicos, foram obtidos resultados heterogêneos. Ser um produto dentro das últimas tendências ou que não saia de moda facilmente apresenta relevância moderada, sendo que a segunda prevalece sobre a primeira como característica mais relevante. Ter um design diferenciado, apresentar alguma característica sustentável e transmitir uma ideia ou mensagem também são atributos de relevância média. Os consumidores atribuíram uma baixa importância ao grau de exclusividade do produto e, principalmente, a marca (TABELA 2).

TABELA 2 – Relevância na hora da compra:
Média dos atributos

Ser uma peça durável	Ser uma peça confortável	Ser feita com materiais de qualidade	Ter bom caimento	Estar dentro das últimas tendências	Não sair de moda facilmente
6,15	6,43	6,03	6,71	3,56	4,76
Ter um design diferenciado	Ter alguma característica sustentável	Transmitir uma ideia ou mensagem	Ter certo grau de exclusividade	Ter uma boa relação custo-benefício	Ser de alguma marca conhecida
4,27	4,28	4,00	3,09	6,43	2,50

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Sendo assim, a pesquisa aponta dados que podem guiar as estratégias da marca: quais redes sociais utilizar para divulgar o produto (Instagram, Pinterest e Youtube), qual faixa de preço seguir preferencialmente (entre R\$100,00 e R\$250,00), quais atributos do produto precisam ser trabalhados no seu desenvolvimento. Tendências são pouco valorizadas, o que permite maior liberdade criativa e flexibilidade à marca. Percebe-se que apesar da sustentabilidade e outras questões éticas serem temas em evidência, elas não são as principais prioridades do consumidor – como também foi apontado pelo relatório do Modifica. Portanto, “podemos inferir que marcas buscando práticas responsáveis precisam equalizar qualidade, preço e estética para serem relevantes para o público” (MODEFICA, 2020).

3.3. Estudo dos concorrentes

De acordo com Coberllini e Saviolo (2012), o mercado de moda pode ser dividido em segmentos a partir de diferentes critérios. Se pensamos em finalidade e ocasião de uso, temos moda praia, moda festa, moda casual, moda esportiva. É possível segmentar por preço e encontrar as divisões: alta-costura, *ready to wear* (subdividido em marcas *premium*, marcas intermediárias e marcas de entrada) e mercado de massa. Essa divisão também contempla aspectos como qualidade dos materiais, exclusividade, diferenciação dos produtos e apelo de moda.

Peças de alta-costura representam um mercado de luxo com preço muito elevado, produtos de altíssima qualidade e muito exclusivos – roupas que apenas poucas pessoas em todo o mundo tem acesso. Já roupas feitas para o mercado de massa são menos diferenciadas, possuem qualidade inferior e pouca exclusividade. Nessa categoria, encontramos lojas populares e as

marcas de *fast fashion* – estas últimas representam cadeias com abrangência nacional que atendem rapidamente as vontades do mercado devido ao seu modelo de produção verticalizado. O *ready-to-wear* encontra-se entre essas duas categorias, abrangendo tanto marcas feitas para a classe A quanto marcas feitas para as classes B e C. Em geral, elas são caracterizadas por possuírem uma identidade bem definida, oferecerem produtos com preço intermediário e qualidade média-alta (COBERLLINI e SAVIOLO, 2012).

A proposição de valor da marca e o preço médio das peças depende então de qual categoria ela se encontra. Devido à rapidez com que tendências se difundem atualmente entre todas as camadas da população, todos os seguimentos precisam ofertar roupas com apelo de moda em maior ou menor grau. Porém, marcas que atendem um público elevado podem ousar mais em termos de criatividade e focar em criar uma imagem de marca forte, capaz de criar desejo e alimentar o imaginário do consumidor.

Dentre esses segmentos, a Atto se encaixaria na categoria *ready-to-wear* e teria outras marcas do seguimento como concorrentes diretas. As demais marcas seriam suas concorrentes indiretas. Categorizar dessa forma permite uma análise mais objetiva dos concorrentes, porém entende-se que o público de moda pode sempre optar por comprar em mais de um tipo de loja conforme a funcionalidade que ele dará para a roupa. O Quadro 1 considera concorrentes que já apresentam relevância no mercado nacional com ticket médio e estilo semelhantes aos que serão explorados pela marca.

Nota-se que os concorrentes optam por trabalhar tanto com peças básicas quanto diferenciadas, o que permite trabalhar preços diferentes dentro da mesma marca: roupas simples são mais baratas do que as que possuem algum elemento característico da marca. A diferenciação é o que torna o estilo de cada concorrente marcante e determina o nicho que ele atende. É também o aspecto que determina as diretrizes da comunicação da marca e que, se bem explorado, confere maior relevância. Sendo assim, a Atto precisa ter um estilo bem definido, percebido nos seus produtos e na sua comunicação, para competir com as demais marcas.

QUADRO 1 – Análise dos Concorrentes

Empresa	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Atributos importantes
Farm	Média-Alta	Alto	À vista / cartão	On-line / lojas em todo o país	<ul style="list-style-type: none"> • Estampas exclusivas e detalhes manuais reforçam identidade da marca • Peças básicas e diferenciadas • Estilo marcante (jovem / brasilidade) • Comunicação forte • Numeração: P / M / G (algumas peças com PP e GG)
Dress To	Média-Alta	Alto	À vista / cartão	On-line / lojas em todo o país	<ul style="list-style-type: none"> • Estampas exclusivas • Peças básicas e diferenciadas • Estilo marcante (jovem / brasilidade) • Numeração: PP / P / M / G / GG
Nephew	Média	Médio-Alto	À vista / cartão	On-line / lojas em BH	<ul style="list-style-type: none"> • Coleções enxutas, uma ou duas estampas exclusivas • Peças básicas e diferenciadas • Estilo marcante (jovem / <i>street</i>) • Numeração: PP / P / M / G / GG
Baw Clothing	Média-Baixa	Médio-Alto	À vista / cartão	On-line	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicações da marca reforçam identidade • Peças básicas e com logo • Peças unissex • Estilo marcante (jovem / <i>street</i>) • Comunicação forte • Numeração feminina: P / M / G
Luisa Meirelles	Média	Alto	À vista / cartão	On-line / lojas em SP	<ul style="list-style-type: none"> • Peças básicas e diferenciadas • Estilo marcante (jovem / romântico) • Comunicação forte • Numeração: P / M / G (algumas peças com GG)
Loja Três	Média	Médio-Alto	À vista / cartão	On-line / lojas em SP, RJ, BH	<ul style="list-style-type: none"> • Peças básicas e totalmente lisas • Estilo marcante (jovem / minimalista) • Numeração: PP / P / M / G

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

3.4. Estudo dos fornecedores

A produção das roupas será realizada por modelistas e costureiras terceirizadas, que cobram por peça de roupa produzida. Os processos de estamparia também serão terceirizados. Para as matérias primas, serão necessários fornecedores de: tecidos (planos e malhas), aviamentos (linhas, botões, zíperes etc.), embalagens e papelaria (sacolas, tags, caixas, etiquetas).

A empresa contará com serviços terceirizados de fotógrafo, maquiador e modelos na produção de fotos e material de marketing para o lançamento das coleções.

3.5. Análise da competição: 5 Forças de Porter

De acordo com Porter (2008), a lucratividade de um setor é afetada por cinco forças: concorrentes da própria indústria, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e ameaça de produtos/serviços substitutos. Na moda, podemos observar este fenômeno da seguinte forma:

- a) **Concorrência:** Existe um elevado número de concorrentes no setor, e marcas pequenas competem entre si e com grandes nomes. O mercado é dominado por marcas já consolidadas, que conseguem trabalhar com vantagens decorrentes da dimensão das operações, do tempo de mercado e reconhecimento do público. Nesse cenário, as novas marcas não conseguem competir por preço uma vez que tem custos de produção mais altos. Elas precisam competir através da diferenciação do produto e do fortalecimento da marca, focando nos aspectos que aumentem a percepção de valor do cliente em relação tanto ao produto quanto ao estilo que elas promovem. Esses fatores podem ser diferenciais com relação tanto às grandes marcas quanto às novas marcas que estão surgindo.
- b) **Entrantes potenciais:** Existem poucas barreiras a novos empreendimentos. O setor não apresenta impedimentos legais e é possível iniciar uma marca sem ter formação na área. Além disso, a facilidade de divulgação proporcionada pelas redes sociais também permite que mais empresas entrem para o mercado. Contudo, os entrantes potenciais precisam enfrentar empresas já consolidadas que contam com economias de escala, experiência acumulada e reconhecimento do público. A força das marcas maiores por si só configura uma barreira de entrada.
- c) **Poder de negociação dos fornecedores:** A negociação com os fornecedores é uma via de mão dupla. Apesar do desenvolvimento de uma coleção de roupas depender dos tecidos disponíveis no mercado, ou seja, dos produtos que a indústria têxtil decide produzir e manter em linha, os designers e marcas contam com muitas opções de artigos similares e fornecedores para escolher. Sendo assim, os fornecedores de matérias primas precisam oferecer boas condições para não serem substituídos. As marcas consolidadas conseguem aproveitar deste poder de barganha e tem acesso aos melhores insumos.

Porém as empresas iniciantes encontram dificuldades para comprar algumas matérias primas vendidas apenas no atacado.

- d) Poder de negociação dos compradores:** Como é a indústria da moda que propõe tendências para a maior parte do mercado, o consumidor fica subordinado àquilo que os criadores apresentam e disponibilizam nas lojas. As marcas podem adotar um estilo próprio e oferecer produtos diferenciados, que não poderão ser reproduzidos em sua totalidade pelas concorrentes. Por mais que existam similares, existem consumidores que prezam pela originalidade e isso favorece marcas do segmento *ready-to-wear*. Esses clientes aceitam pagar um pouco mais por produtos que consideram únicos e de boa qualidade. O consumidor de moda, no entanto, pode ir atrás de várias marcas para encontrar o produto ideal – seja por fatores estéticos ou de preço – e faz compras de momento. Nem sempre ele se fideliza a uma marca. Sendo assim, é importante evidenciar para o cliente a existência de uma boa relação custo-benefício naquela compra.
- e) Produtos substitutos:** Não há um segmento capaz de substituir o de vestuário, porém dentro do próprio setor encontramos produtos substitutos. A principal ameaça vem de peças produzidas por marcas de *fast fashion* ou importadas da Ásia que apresentam valores muito inferiores aos praticados pelas marcas de *ready-to-wear*. Apesar de perderem no design e na qualidade, estes produtos são grandes atrativos para peças básicas ou que representam tendências muito passageiras.

A indústria da moda é, portanto, um mercado bastante competitivo: muitas marcas competem pelos mesmos clientes, que vão optar por aquelas que demonstram maior vantagem. Este é o panorama que deve guiar as estratégias de uma nova marca que deseja adentrar o mercado.

4. Plano de marketing

4.1. Descrição dos principais produtos e serviços

A marca trabalhará com coleções cápsula, ou seja, pequenas coleções que seguem um tema e que não necessariamente são lançadas dentro do calendário convencional adotado pela indústria da moda. O objetivo é propor peças que não fiquem presas as estações do ano, dando mais liberdade para que os lançamentos ocorram conforme a demanda. Busca-se, também, utilizar processos mais sustentáveis: tecidos e produção justa, sinalizando esses pontos para o consumidor. Como o material sustentável é um fator importante no custo da roupa, ele será utilizado como um diferencial para determinadas peças, enquanto em outras, em detrimento do estilo, não será priorizado.

Uma coleção cápsula costuma ter por volta de 10 modelos entre partes de cima (tops, camisetas, casacos), partes de baixo (calças, saias e shorts) e peças únicas (vestidos, macacões). O mix de cada coleção irá variar, mas o ideal é que todas as peças conversem entre si. A proposta da marca é oferecer peças casuais, feitas com tecidos variados, seguindo um estilo urbano e criativo. Estampas serão um diferencial nas peças, tanto localizadas quando corridas. O Quadro 2 apresenta como as variações de produtos podem ocorrer e o custo aproximado delas.

QUADRO 2 – Produtos

Peça	Variações	Tamanhos	Custo aproximado
Camisetas	Tecido / cor / estampa	P, M, G	R\$ 70,00
Blusas / tops	Tecido / cor / estampa	P, M, G	R\$ 100,00
Calças	Tecido / cor / estampa	P, M, G	R\$ 105,00
Shorts	Tecido / cor / estampa	P, M, G	R\$ 90,00
Saias	Tecido / cor / estampa	P, M, G	R\$ 90,00
Vestidos / macacões	Tecido / cor / estampa	P, M, G	R\$ 135,00
Casacos	Tecido / cor / estampa	P, M, G	R\$ 105,00

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

4.2. Preço

A estratégia de preço levará em consideração o custo das peças, a média de mercado e o valor percebido pelo público-alvo. Peças mais básicas devem ter valores similares ou inferiores aos concorrentes da mesma categoria e peças com algum diferencial (como, por exemplo, uma modelagem inovadora, uma estampa exclusiva ou um tecido de qualidade superior) podem ter um preço mais elevado, pelo fato de que elas podem gerar no cliente uma percepção de valor maior que as demais. Dessa forma, será possível garantir que não haverá prejuízos e que o preço é competitivo com relação a concorrência.

4.3. Promoção

A divulgação da marca ocorrerá principalmente nas redes sociais. Entre elas: Instagram (por ser a rede social mais utilizada pelo público-alvo e, também, pelo seu apelo imagético e comercial), Pinterest (a segunda rede social mais utilizada pelo público-alvo para interagir com conteúdo de moda) e Tik Tok (por despontar como uma rede social de grande importância com públicos mais jovens). O conteúdo publicado nas três redes será parecido, mas adaptado para tirar proveito das particularidades de cada uma. O principal foco será o Instagram.

Para criar a identidade da marca, as imagens divulgadas poderão ser divididas em três grupos: fotos dos produtos/editoriais das coleções, fotos do processo criativo/de produção e fotos de inspiração que se conectem ao *lifestyle* proposto pela Atto. As duas primeiras serão obrigatoriamente produzidas pela equipe da marca e/ou parceiros, enquanto a última categoria pode incluir imagens de uso livre encontradas na internet. A ideia é criar e compartilhar por meio de imagens um universo próprio à marca com o qual o consumidor se sinta familiarizado e queira fazer parte. Nas redes sociais, a divulgação também será feita por meio de parcerias com *influencers*: mulheres com as quais o público-alvo se identifique e que possam divulgar os produtos em seus próprios perfis por meio de *posts* e *stories*. Cupons de desconto podem ser oferecidos aos seguidores delas como forma de incentivar a compra.

Além disso, clientes cadastrados no site receberão, esporadicamente, um *newsletter* divulgando novas coleções e promoções.

4.4. Estrutura de comercialização

O principal canal de vendas será o site da Atto. Nele, o cliente poderá escolher os produtos desejados, escolher o método de entrega (correios, transportadora) e de pagamento (cartão, boleto ou pix) e finalizar a compra sozinho, sem depender de ajuda. Será necessária uma boa descrição das peças (tabela de medidas, composição do tecido, fotos) para que o cliente se sinta inclinado a comprar.

A plataforma de vendas nativa do Instagram também será utilizada. Nesse caso, os produtos estarão linkados em *posts* do *feed* e o cliente poderá realizar a compra assim que ver a foto na sua *timeline*.

Não haverá ponto de venda físico por enquanto. Futuramente, pode-se abrir uma loja da marca ou disponibilizar as roupas em lojas multimarcas.

5. Plano operacional

5.1. Arranjo físico

Pelo fato de a marca terceirizar a produção e realizar vendas *on-line*, o espaço físico necessário consiste num escritório com: computador, impressora, prateleiras para estoque de mercadorias e embalagens e mobiliário para uso dos equipamentos.

Neste escritório serão realizados os processos administrativos e financeiros da empresa, como acompanhamento dos pedidos, controle de estoque e fluxo de caixa, emissão de notas, atualização do site e divulgação da marca nas redes sociais. O trabalho criativo para o desenvolvimento da coleção de roupas também será realizado nele.

Não há necessidade de espaço para máquinas de corte e costura porque a manufatura das peças é feita externamente no espaço dos confeccionistas contratados.

5.2. Capacidade produtiva e comercial

A produção terceirizada permite controlar a capacidade produtiva conforme a demanda. Como as facionistas cobram por peça produzida, pode-se contratar mais ou menos costureiras para fabricar as roupas de acordo com as vendas. A produção, no entanto, está atrelada ao capital disponível para manutenção dos estoques. Inicialmente, este investimento será baixo, mas aumentará conforme a marca se estabelece.

Para a primeira coleção, foi prevista uma capacidade de aproximadamente 77 peças por mês. A partir da segunda coleção, quando a empresa possuir uma base maior de clientes, espera-se uma produção de 112 peças mensais.

5.3. Processos operacionais

Os processos operacionais da empresa compreendem etapas de criação e produção das roupas, vendas, divulgação e gestão financeira e administrativa. São eles:

a) Desenvolvimento das roupas:

Pesquisa de tendências, cores, materiais, tema → design → escolha de matérias primas → seleção dos modelos → modelagem → prototipagem → aprovação do design → ficha técnica das roupas → encaminhar pedido para confecção.

b) Produção (processo terceirizado):

Compra de tecidos → corte → costura → acabamentos → controle de qualidade → embalagem → expedição.

c) Divulgação:

Planejamento de marketing → produção de conteúdo para divulgação (fotos, textos, vídeos) → publicação → acompanhamento.

d) Venda:

Upload dos produtos no site → recebimento do pedido → confirmação de pagamento → confirmação do pedido → separação → envio.

e) Processos administrativos:

Controle de estoque, acompanhar produção nas fábricas, acompanhar pedidos de matérias primas, atendimento / contato com o cliente (responder mensagens e e-mails com dúvidas).

f) Financeiro:

Controle de entradas e saídas, emissão de notas, realizar e receber pagamentos, acompanhamento junto a contabilidade.

5.4. Necessidade de pessoal

Neste momento inicial, a empresa não irá fazer contratações. Os processos criativos e administrativos serão realizados pela dona da marca. A produção será toda terceirizada, dispensando a contratação de funcionários fixos para confecção das roupas.

6. Plano financeiro

6.1. Estimativa dos investimentos fixos

Para o cálculo dos investimentos fixos, foram considerados os equipamentos, móveis e utensílios necessários para montar o escritório onde funcionará a empresa. Maquinário para fabricação das peças não é necessário uma vez que a produção será terceirizada.

Tabela 3 – Investimentos Fixos

Máquinas e Equipamentos	Quant.	Valor Un.	Total
Computador para Design	1	R\$ 4 000,00	R\$ 4 000,00
Impressora	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Móveis e utensílios			
Móveis e utensílios	Quant.	Valor Un.	Total
Mesa para computador	2	R\$ 400,00	R\$ 800,00
Cadeira	2	R\$ 250,00	R\$ 500,00
Prateleiras para estoque	2	R\$ 100,00	R\$ 200,00
Objetos organizadores	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Filtro de água	1	R\$ 50,00	R\$ 50,00
TOTAL INV. FIXOS			R\$ 6 050,00

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

6.2. Capital de giro

O capital de giro é “o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento das despesas” (ROSA, 2013). Para chegar ao seu valor, considerou-se como estoque inicial uma coleção de roupas formada por sete tipos de peças e os valores de produção de cada uma em sua totalidade, ou seja, considerando matéria prima e mão de obra, já que as peças estarão disponíveis para pronta-entrega ao cliente. O custo foi estimado a partir da média de preço trabalhada pelos fornecedores.

A marca irá receber pagamentos a vista e parcelados em até 3 vezes. Já os fornecedores aceitam, além dos pagamentos a vista, dividir em 4 vezes. Esse prazo maior para pagamento das contas foi levado em consideração no cálculo da necessidade de capital de giro.

Tabela 4 – Estimativa do Estoque Inicial

Descrição	Quant.	Valor Un.	Total
Blusa 01	11	R\$ 75,00	R\$ 825,00
Blusa 02	11	R\$ 85,00	R\$ 935,00
Body 01	11	R\$ 75,00	R\$ 825,00
Calça 01	11	R\$ 95,00	R\$ 1 045,00
Saia 01	11	R\$ 85,00	R\$ 935,00
Vestido 01	11	R\$ 120,00	R\$ 1 320,00
Jaqueta 01	11	R\$ 95,00	R\$ 1 045,00
Total Estoque	77		R\$ 6 930,00

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Tabela 5 – Contas a Receber

Prazo médio de vendas	% Vendas	Dias	Média em dias
A vista - boleto / pix / débito	10%	0	0
A prazo 1 - cartão de crédito 1x	15%	30	4,5
A prazo 2 - cartão de crédito 2x	30%	60	18
A prazo 3 - cartão de crédito 3x	45%	90	40,5
Prazo médio total			63 dias

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Tabela 6 – Contas a Pagar – Fornecedores

Prazo médio de compras	% Compras	Dias	Média em dias
A vista	30%	0	0
A prazo 1 - cartão de crédito 1x	0%	30	0
A prazo 2 - cartão de crédito 2x	10%	60	6
A prazo 3 - cartão de crédito 3x	30%	90	27
A prazo 4 - cartão de crédito 4x	30%	120	36
Prazo médio total			69 dias

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Tabela 7 – Necessidade Líquida de Capital de Giro em Dias

Recursos da empresa fora do caixa	Dias
Contas a receber - prazo médio de vendas	63
Estoques - necessidade média de estoques	30
Subtotal 1	93
Recursos de terceiros no caixa	
Fornecedores - prazo médio de compras	69
Subtotal 2	69
Necessidade Líquida de Capital de Giro	24

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Tabela 8 – Caixa Mínimo

Custo fixo mensal	R\$ 3 722,00
Custo variável mensal	R\$ 8 707,33
Custo total da empresa	R\$ 12 429,33
Custo total diário	R\$ 414,31
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	24 dias
Caixa Mínimo	R\$ 9 943,46

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Tabela 9 – Capital de Giro

Investimentos financeiros	Valor
Estoque Inicial	R\$ 6 930,00
Caixa mínimo	R\$ 9 943,46
Total do Capital de Giro	R\$ 16 873,46

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

6.3. Investimentos pré-operacionais

Para o cálculo dos investimentos pré-operacionais, foram consideradas as despesas necessárias para a abertura da empresa.

Tabela 10 – Investimentos Pré-Operacionais

Pré-Operacionais	Total
Registro de marca	R\$ 440,00
Registro da Empresa	R\$ 600,00
Certificado Digital	R\$ 400,00
Despesas com site	R\$ 200,00
Divulgação de lançamento	R\$ 1 500,00
TOTAL INV. PRÉ OPERACIONAIS	R\$ 3 140,00

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

6.4. Investimento total

Tabela 11 – Investimento Total

Descrição	Total
Investimentos Fixos	R\$ 6 050,00
Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 3 140,00
Capital de Giro	R\$ 16 867,60
TOTAL INVESTIMENTO INICIAL	R\$ 26 057,60

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Os recursos investidos serão 100% próprios. Como a empresa não possuirá sócios, eles serão todos fornecidos pela proprietária.

6.5. Estimativa do faturamento mensal da empresa

A primeira coleção lançada pela marca será ofertada por quatro meses com uma previsão de 11 peças de cada modelo por mês. Já a partir do quinto mês, quando a marca lançar sua segunda coleção, considera-se que haverá uma demanda maior de peças capaz de diminuir os custos de produção e aumentar a margem de lucro. Portanto, foi previsto um faturamento estável nos quatro primeiros meses e de crescimento de 5% a partir da segunda coleção, além do aumento considerável no estoque de cada modelo.

O valor unitário de cada peça considera o levantamento dos custos de produção e comercialização e a análise dos preços dos concorrentes e das marcas de referência. Para o cálculo foi utilizado um *mark-up* de 2,22 na primeira coleção. Posteriormente, os resultados foram arredondados para simplificar os valores.

Tabela 12 – Estimativa do Faturamento Mensal – Coleção 01

Descrição	Quant.	Custo Un.	Valor Venda	Total
Blusa 01	11	R\$ 75,00	R\$ 169,00	R\$ 1 859,00
Blusa 02	11	R\$ 85,00	R\$ 189,00	R\$ 2 079,00
Body 01	11	R\$ 75,00	R\$ 169,00	R\$ 1 859,00
Calça 01	11	R\$ 95,00	R\$ 210,00	R\$ 2 310,00
Saia 01	11	R\$ 85,00	R\$ 189,00	R\$ 2 079,00
Vestido 01	11	R\$ 120,00	R\$ 269,00	R\$ 2 959,00
Jaqueta 01	11	R\$ 95,00	R\$ 210,00	R\$ 2 310,00
Faturamento total				R\$ 15 455,00

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Tabela 13 – Estimativa do Faturamento Mensal – Coleção 02

Descrição	Quant.	Custo Un.	Valor Venda	Total
Blusa 01	16	R\$ 70,00	R\$ 169,00	R\$ 2 704,00
Blusa 02	16	R\$ 80,00	R\$ 189,00	R\$ 3 024,00
Body 01	16	R\$ 70,00	R\$ 169,00	R\$ 2 704,00
Calça 01	16	R\$ 90,00	R\$ 210,00	R\$ 3 360,00
Saia 01	16	R\$ 80,00	R\$ 189,00	R\$ 3 024,00
Vestido 01	16	R\$ 115,00	R\$ 269,00	R\$ 4 304,00
Jaqueta 01	16	R\$ 90,00	R\$ 210,00	R\$ 3 360,00
Faturamento Total				R\$ 22 480,00

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Tabela 14 – Estimativa de Faturamento do Ano 01

Coleção 01	Mês 01	R\$ 15 455,00
	Mês 02	R\$ 15 455,00
	Mês 03	R\$ 15 455,00
	Mês 04	R\$ 15 455,00
Coleção 02	Mês 05	R\$ 22 480,00
	Mês 06	R\$ 23 604,00
	Mês 07	R\$ 24 784,20
	Mês 08	R\$ 26 023,41
	Mês 09	R\$ 27 324,58
	Mês 10	R\$ 28 690,81
	Mês 11	R\$ 30 125,35
	Mês 12	R\$ 31 631,62
Faturamento Anual		R\$ 276 483,97

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

6.6. Estimativa do custo unitário dos produtos

Para a estimativa dos custos dos produtos, foram consultados fornecedores de diferentes tipos de tecidos, aviamentos e embalagens. Também foram consultados profissionais envolvidos na confecção das peças, como faccionistas e modelistas. O custo estimado das mercadorias leva em consideração o gasto de matéria prima e a mão de obra necessária a partir da média de preço observada nas consultas.

Tabela 15 – Estimativa do Custo de Mercadoria Vendida – Coleção 01

Descrição	Quant.	Valor Un.	Total
Blusa 01	11	R\$ 75,00	R\$ 825,00
Blusa 02	11	R\$ 85,00	R\$ 935,00
Body 01	11	R\$ 75,00	R\$ 825,00
Calça 01	11	R\$ 95,00	R\$ 1 045,00
Saia 01	11	R\$ 85,00	R\$ 935,00
Vestido 01	11	R\$ 120,00	R\$ 1 320,00
Jaqueta 01	11	R\$ 95,00	R\$ 1 045,00
Total			R\$ 6 930,00

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Tabela 16 – Estimativa de CMV do Ano 01

Coleção 01	Mês 01	R\$ 6 930,00
	Mês 02	R\$ 6 930,00
	Mês 03	R\$ 6 930,00
	Mês 04	R\$ 6 930,00
Coleção 02	Mês 05	R\$ 9 520,00
	Mês 06	R\$ 9 996,00
	Mês 07	R\$ 10 495,80
	Mês 08	R\$ 11 020,59
	Mês 09	R\$ 11 571,62
	Mês 10	R\$ 12 150,20
	Mês 11	R\$ 12 757,71
	Mês 12	R\$ 13 395,60
CMV Anual		R\$ 118 627,52

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

6.7. Estimativa dos custos de comercialização

Tabela 17 – Estimativa de Custos de Comercialização – Coleção 01

Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo Total
Impostos			
SIMPLES	7,5%	R\$ 15 455,00	R\$ 1 159,13
Gastos com vendas			
Taxa cartão de crédito	4,0%	R\$ 15 455,00	R\$ 618,20
TOTAL			R\$ 1 777,33

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Tabela 18 – Estimativa de Custos de Comercialização do Ano 01

Coleção 01	Mês 01	R\$ 1 777,33
	Mês 02	R\$ 1 777,33
	Mês 03	R\$ 1 777,33
	Mês 04	R\$ 1 777,33
Coleção 02	Mês 05	R\$ 2 585,20
	Mês 06	R\$ 2 714,46
	Mês 07	R\$ 2 850,18
	Mês 08	R\$ 2 992,69
	Mês 09	R\$ 3 142,33
	Mês 10	R\$ 3 299,44
	Mês 11	R\$ 3 464,42
	Mês 12	R\$ 3 673,64
Custos de Comercialização Anuais		R\$ 31 795,68

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

6.8. Estimativa do custo com depreciação

Tabela 19 – Estimativa do Custo com Depreciação

Ativos fixos	Valor do bem	Vida útil em anos	Depreciação anual	Depreciação Mensal
Computador Design	R\$ 4 000,00	3	R\$ 1 333,33	R\$ 111,11
Impressora	R\$ 400,00	3	R\$ 133,33	R\$ 11,11
Total			R\$ 1 466,67	R\$ 122,22

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

6.9. Estimativa dos custos fixos operacionais

Tabela 20 – Estimativa dos Custos Fixos Operacionais

Descrição	Custo Total Mensal
Aluguel	R\$ 500,00
Condomínio	R\$ 200,00
IPTU	R\$ 100,00
Água	R\$ 80,00
Energia Elétrica	R\$ 100,00
Telefone e Internet	R\$ 120,00
Honorários do Contador	R\$ 300,00
Pró-Labore	R\$ 1 100,00
Material de limpeza	R\$ 50,00
Material de escritório	R\$ 50,00
Combustível	R\$ 400,00
Depreciação	R\$ 122,00
Divulgação / conteúdo redes sociais	R\$ 500,00
Site	R\$ 100,00
Total Custos Fixos Mês	R\$ 3 722,00

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

6.10. Demonstrativo de resultados

O demonstrativo de resultados considera um cenário realista em que a empresa em seus primeiros quatro meses de funcionamento terá custos e faturamento estáveis. Nesse período, a empresa estará se estabelecendo e conquistando clientes. A partir do quinto mês, com o lançamento de uma nova coleção, espera-se que a empresa já possua uma base de clientes e uma maior demanda. Sendo assim, estima-se que a Atto terá um crescimento de 5% ao mês e poderá trabalhar com um estoque maior. O faturamento e os custos acompanham essa previsão.

Tabela 21 – Demonstrativo de Resultados

Descrição	Valor Mês 01	Valor Ano 01
Receita Bruta	R\$ 15 455,00	R\$ 276 483,97
(-) CMV	R\$ 6 930,00	R\$ 118 627,52
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 1 159,13	R\$ 20 736,32
(-) Gastos com vendas	R\$ 618,20	R\$ 11 059,36
Subtotal - Custos variáveis	R\$ 8 707,33	R\$ 150 423,20
Margem de Contribuição	R\$ 6 747,67	R\$ 126 060,77
(-) Custo Fixos Totais	R\$ 3 792,00	R\$ 45 504,00
Resultado operacional	R\$ 2 955,67	R\$ 80 556,77

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Tabela 22 – Resultados Operacionais do Ano 01

Coleção 01	Mês 01	R\$ 2 955,67
	Mês 02	R\$ 2 955,67
	Mês 03	R\$ 2 955,67
	Mês 04	R\$ 2 955,67
Coleção 02	Mês 05	R\$ 6 582,80
	Mês 06	R\$ 7 101,54
	Mês 07	R\$ 7 646,22
	Mês 08	R\$ 8 218,13
	Mês 09	R\$ 8 818,63
	Mês 10	R\$ 9 499,17
	Mês 11	R\$ 10 111,22
	Mês 12	R\$ 10 806,39
Resultado Operacional Anual		R\$ 80 556,77

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

6.11. Indicadores de viabilidade

Os indicadores apresentados na Tabela 1 demonstram que a Atto terá um retorno rápido, de aproximadamente 3 meses e 25 dias, e alta rentabilidade (309%) sobre o capital investido. A lucratividade, no período de um ano, será de 29,14% sobre o faturamento da empresa. Este índice indica viabilidade, mas uma competitividade baixa. No ano, é necessário vender R\$ 98 921,00 para atingir o ponto de equilíbrio, ou seja, para pagar todos os custos do negócio. Considerando a receita bruta anual estimada de R\$ 276 483,97, esse valor poderá ser alcançado sem dificuldades.

Tabela 1 – Indicadores de viabilidade para o Ano 01

Lucratividade	29,14%
Rentabilidade	309%
Prazo de retorno do investimento	3 meses e 25 dias
Ponto de equilíbrio	R\$ 98 921,74

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

7. Construção de cenários

A partir do cenário realista apresentado no Demonstrativo de Resultados (TABELA 21), foram levantados dois cenários pessimistas e dois cenários otimistas com os quais a marca pode-se deparar. Eles estão representados nas tabelas a seguir.

Tabela 23 – Cenários

Descrição	Realista	Pessimista 01	Pessimista 02	Otimista 01	Otimista 02
Receita Bruta	R\$ 276 483,97	R\$ 276 483,97	R\$ 235 011,37	R\$ 276 483,97	R\$ 317 956,57
(-) CMV	R\$ 118 627,52	R\$ 130 490,27	R\$ 100 833,39	R\$ 106 764,77	R\$ 136 421,65
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 20 736,32	R\$ 20 736,32	R\$ 17 625,87	R\$ 20 736,32	R\$ 23 846,77
(-) Gastos com vendas	R\$ 11 059,36	R\$ 11 059,36	R\$ 9 400,46	R\$ 11 059,36	R\$ 12 718,26
Subtotal - Custos variáveis	R\$ 150 423,20	R\$ 162 285,95	R\$ 127 859,72	R\$ 138 560,45	R\$ 172 986,68
Margem de Contribuição	R\$ 126 060,77	R\$ 114 198,02	R\$ 107 151,65	R\$ 137 923,52	R\$ 144 969,89
(-) Custo Fixos Totais	R\$ 45 504,00	R\$ 45 504,00	R\$ 45 504,00	R\$ 45 504,00	R\$ 45 504,00
Resultado operacional	R\$ 80 556,77	R\$ 68 694,02	R\$ 61 647,65	R\$ 92 419,52	R\$ 99 465,89

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Tabela 24 – Indicadores de viabilidade – Cenários

	Realista	Pessimista 01	Pessimista 02	Otimista 01	Otimista 02
Ponto de equilíbrio	R\$ 98 921,74	R\$ 110 985,37	R\$ 98 921,74	R\$ 91 008,00	R\$ 79 831,58
Lucratividade	29,14%	24,85%	26,23%	33,43%	31,28%
Rentabilidade	309%	264%	237%	355%	382%
Prazo de retorno do investimento	3 meses e 25 dias	4 meses e 16 dias	5 meses	3 meses e 10 dias	3 meses

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

O cenário Pessimista 01 considera um aumento de 10% no custo das peças que não é repassado para o consumidor para evitar uma queda nas vendas. Nesse caso, a margem de lucro dos produtos diminuiria, levando a um resultado operacional da empresa menor. O cenário Pessimista 02 apresenta uma queda de 15% na receita e, conseqüentemente, também nos custos variáveis. Contudo, os indicadores demonstram que o projeto permanece viável mesmo em condições pessimistas.

Essas possibilidades podem decorrer de instabilidades econômicas no país, problemas com fornecedores ou má gestão. No caso do primeiro cenário pessimista, uma alternativa é buscar novos fornecedores e otimizar a produção das roupas para barateá-las. O segundo cenário pessimista, por sua vez, pede maior investimento em estratégias de marketing capazes de

alavancar vendas como promoções, parcerias com influencers, propagandas e conteúdos nas redes sociais. Aliar as duas estratégias pode ocasionar nos cenários otimistas a seguir.

O cenário Otimista 01 demonstra uma queda de 10% no custo das mercadorias que não afeta as outras variáveis e que é vista como uma oportunidade de aumentar os ganhos da empresa. Já o cenário Otimista 02 ilustra um aumento de 15% no faturamento e nos custos variáveis. Além de serem ocasionados por um marketing e logística eficientes, os cenários otimistas também podem resultar de uma melhora no cenário econômico do país ou por um bom desempenho dos produtos devido ao seu design e sua qualidade. Attingir um aumento acima do esperado no faturamento, seja ele de 15% ou outra taxa, e menores custos de produção são objetivos importantes para o crescimento da empresa.

8. Avaliação estratégica

Para avaliar os ambientes interno e externo ao negócio e a influência que eles exercem no empreendimento, foi utilizada a matriz FOFA (QUADRO 3). As forças e as fraquezas são características da própria empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças, fatores externos.

QUADRO 3 – Matriz FOFA

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Design diferenciado • Qualidade dos produtos • Uso de matérias primas sustentáveis • Boa estratégia de comunicação • Coleções enxutas 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa escala • Custo elevado de produção • Sem acesso aos melhores fornecedores • Marca ainda desconhecida pelo público • Investimentos baixos em marketing
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do comércio eletrônico • Aumento do interesse por moda sustentável e ética • Roupas sustentáveis carecem de design bonito e interessante • Público jovem bastante envolvido com moda 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade político-econômica • Alta no preço de insumos para fabricação de roupas • Efeitos da pandemia de covid-19 • Aumento da concorrência • Marcas fortes já estabelecidas no mercado

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

A Atto nasce em um momento pós pandemia de covid-19, e por isso enfrenta um cenário de instabilidade político-econômica. O preço dos insumos para fabricação de roupas, por exemplo, sofreu uma alta considerável⁷. Por outro lado, diante das medidas de isolamento social provocadas pela pandemia, o comércio eletrônico cresceu⁸ e o consumidor se viu mais inclinado a comprar roupas on-line – vantagem para a marca, que comercializa suas roupas apenas por internet. Para aproveitar esta oportunidade, é importante investir na loja virtual, na apresentação dos produtos no site e na comunicação da marca.

É um momento em que o interesse por produtos de menor impacto ambiental também se mostrou relevante⁹. O consumidor se mostra mais interessado por roupas feitas de forma sustentável e ética e aceita pagar mais por elas. Contudo, as opções disponíveis atualmente no mercado nem sempre apresentam soluções estéticas diferenciadas – muitas marcas produzem peças parecidas e pouco inovadoras, sem identidade. A Atto pode atingir este público jovem

⁷ BRIGATTI, Fernanda. Demanda Surpreende e Deve Deixar as Roupas Mais Caras no País. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 11 set. 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/09/demanda-surpreende-e-deve-deixar-as-roupas-mais-caras-no-pais.shtml>>. Acesso em 13 de junho de 2021.

⁸ O e-commerce teve crescimento de 41% em 2020 se comparado a 2019 (EBIT, 2021).

⁹ Houve um aumento de 55% das buscas por produtos de menor impacto ambiental na América Latina (DAFITI GROUP; WGSN, 2021).

interessado em moda, que quer se vestir de forma autêntica e consciente. Sua principal força é oferecer produtos com design original e de qualidade, feitos com matérias primas sustentáveis e produção justa. As coleções enxutas, além de serem financeiramente mais vantajosas para a empresa, também demonstram uma preocupação ambiental pois evitam desperdícios na produção e no estoque.

Contudo, por ser uma marca jovem, que ainda está se estabelecendo no mercado, a Atto tem custos de produção altos e uma escala baixa, que não é atendida por todos os fornecedores potenciais. Ela ainda precisa conquistar seu público e aumentar seus investimentos em marketing, o que será possível se houver melhora nas margens de lucro da empresa. Sendo assim, é necessário otimizar a produção para diminuir os custos e, conseqüentemente, conseguir capital para maiores investimentos na empresa tanto em publicidade quanto em outros serviços. Conseguindo diminuir a influência das fraquezas e, até mesmo, mitigá-las, será possível competir no mercado tanto com novos concorrentes, quanto com marcas já estabelecidas.

9. Considerações finais

Este trabalho apresentou o plano de negócios da Atto, uma marca de roupas femininas casuais que está para ser implementada. Através das informações expostas, podemos concluir que o negócio é viável.

A Atto possui uma proposta de valor consistente, atendendo de forma eficaz as demandas de um público-alvo exigente, que busca produtos produzidos de forma responsável com bom custo-benefício. Além de entregar o que promete com relação às roupas, ou seja, peças bonitas, bem-feitas e com atributos sustentáveis, a estratégia de marketing garante que o cliente se sinta motivado a comprar. Conforme estabelecido no plano, trabalhar com um mix de produtos atraente e elaborar uma identidade visual coerente e inspiradora, presente na divulgação e nos canais de comercialização da marca, será essencial para o sucesso do empreendimento.

O plano operacional, apesar de enxuto, supre as necessidades da marca em seu momento inicial. Conforme ela cresce e se consolida no mercado, alterações serão necessárias. O mesmo vale para o plano financeiro que precisará ser revisado conforme a empresa se expande. No momento, os indicadores financeiros obtidos, seja no cenário realista analisado, seja nos supostos cenários pessimistas e otimistas, são positivos. O retorno financeiro será rápido e o faturamento cobre todos os custos do negócio sem prejuízos.

Os números, contudo, podem melhorar para que a marca se torne mais lucrativa e competitiva. Esta melhora depende principalmente da diminuição do custo de produção das mercadorias para aumentar a margem de lucro. Isto pode ocorrer se a marca adotar fornecedores mais em conta, tanto para confecção quanto para fornecimento de matérias primas, ou se ela trabalhar com uma escala maior de produção – efeito de um aumento na demanda. Como o plano considera custos estimados, espera-se que quando a produção de fato ocorrer possam ser encontradas condições melhores levando em conta o design exato das peças. Vale ressaltar que o planejamento não levou em consideração variações sazonais e que, posteriormente, este comportamento do mercado deve ser analisado.

Sendo assim, a Atto possui boas perspectivas para seu futuro. Como a análise FOFA demonstrou, ela consegue equilibrar suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para se consolidar. Ainda que seja um mercado muito competitivo, se a marca conseguir cumprir as

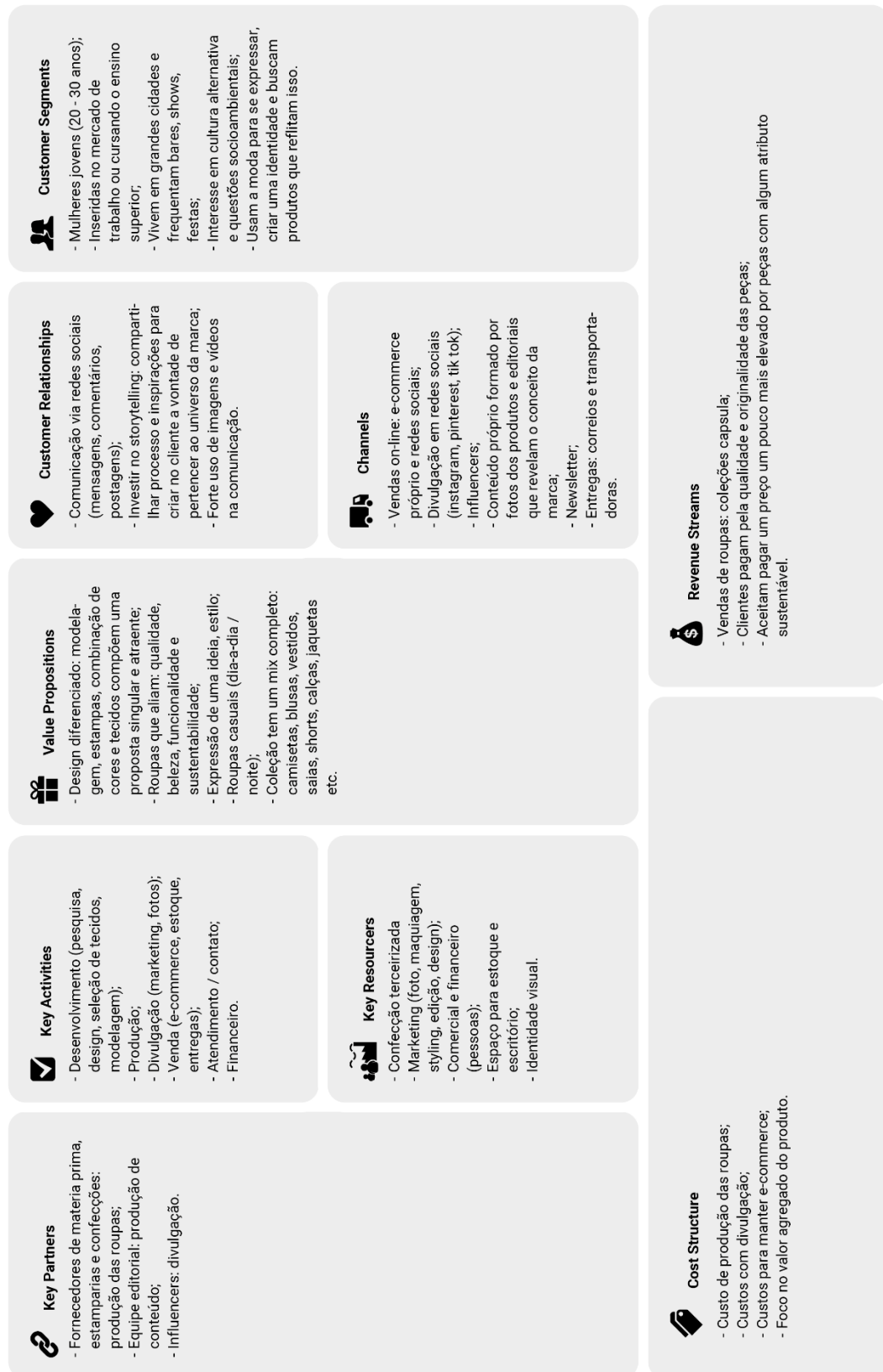
premissas aqui estabelecidas, existem boas chances de ela, conforme sua visão, tornar-se referência de estilo e uma importante opção de compra para mulheres jovens e autênticas.

Referências

- ABIT. **Perfil do Setor**. 2020. Disponível em: <<https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em 06 de junho de 2021.
- AMARAL, W. A. N. et al. **Moda circular no Brasil**. 2019. Disponível em: <<https://www.laudesfoundation.org/pt/results/publicacoes-pdf/moda-circular-no-brasil.pdf>>. Acesso em 06 de junho de 2021.
- COBERLLINI, Erica; SAVIOLO, Stefania. **Managing Fashion and Luxury Companies**. Firenze: RizzoliEtas, 2012.
- DAFITI GROUP; WGSN. **O Futuro do E-Commerce de Moda**. 2021. Disponível em: <<https://www.dafitigroup.com/estudowgsn>>. Acesso em 06 de junho de 2021.
- EBIT. **Webshoppers**. 2021. 43ª Ed. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em 06 de junho de 2021.
- FRANCIS, Tracy; HOEFEL, Fernanda. ‘TrueGen’: Generation Z and its implications for companies. **McKinsey**, São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies>>. Acesso em 18 de abril de 2021.
- IEMI. **Highlights do Mercado Potencial de Vestuário, Meias e Acessórios**. 2021. Disponível em: <<https://www.iemi.com.br/highlights-do-mercado-potencial-de-vestuario-meias-e-acessorios-2021/>>. Acesso em 06 de junho de 2021.
- MODEFICA. **Pesquisa: Possibilidades Para Moda Circular no Brasil: Padrões de Consumo, Uso e Descarte de Roupas**. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://reports.modefica.com.br/pesquisa-consumo-uso-descarte/descobertas>>. Acesso em 06 de junho de 2021.
- PORTER, Michael E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. **Harvard Business Review**. Janeiro, 2008.
- ROSA, Cláudio Afrânio. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Brasília: SEBRAE, 2013.
- WGSN. **Millenials: tribos de estilo femininas**. 2019. Disponível em: <<https://www.wgsn.com/pt/>>. Acesso em 18 de abril de 2021.

APÊNDICE A – Business Model Canvas

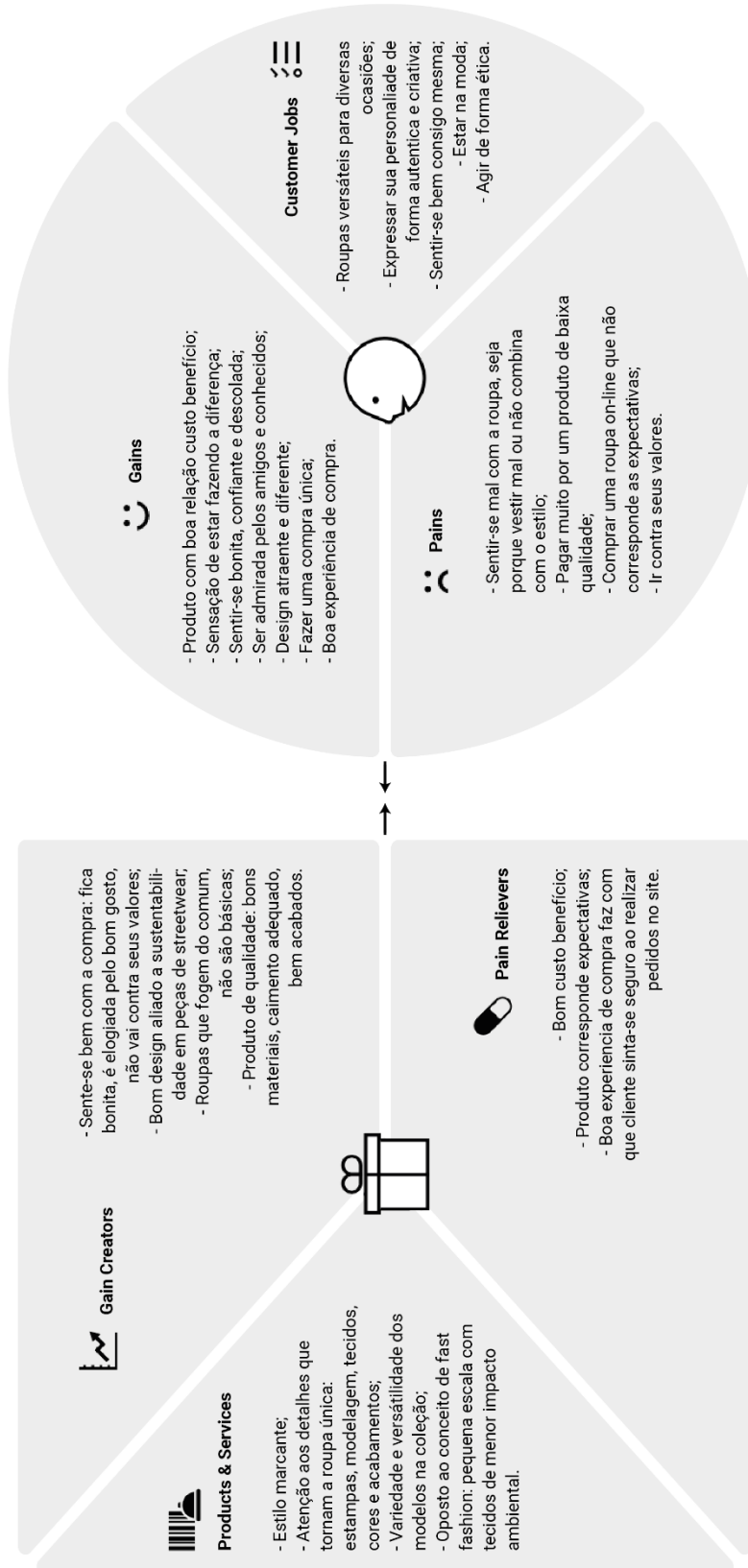
Figura 1 – Business Model Canvas



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

APÊNDICE B – Value Proposition Canvas

Figura 2 – Value Proposition Canvas



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Apêndice C – Questionário e Respostas da Pesquisa de Público-Alvo

A pesquisa de Público-Alvo foi realizada por meio do Google Forms e contou com 207 respondentes. Foi utilizada uma linguagem informal, mais adequada a proposta da marca. Abaixo, estão discriminados as perguntas e os gráficos com as respectivas respostas.

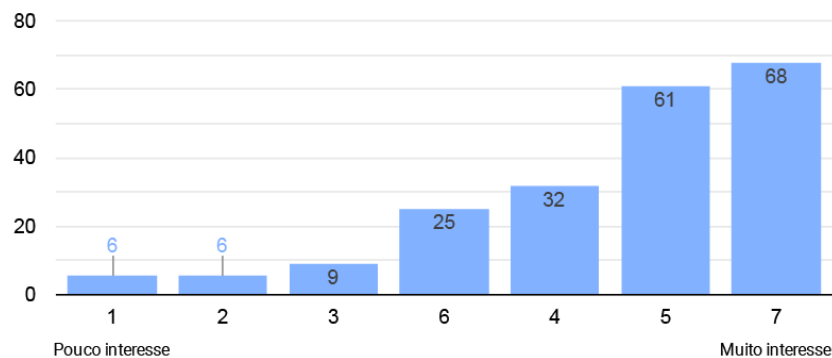
Sobre comprar roupas :)

Oi! O objetivo desta pesquisa é entender melhor a forma como você e outras pessoas consomem roupas. Suas respostas serão utilizadas para um estudo sobre o mercado de moda como parte de um TCC na Pós de Gestão de Negócios da FACE - UFMG.

1. Você se interessa por moda?

Considere 1 como pouco, 7 como muito e os demais valores como intermediários

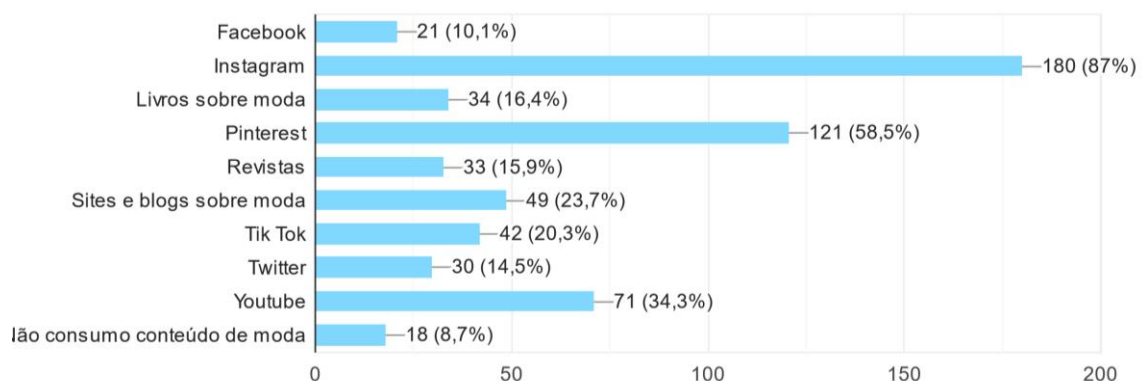
GRÁFICO 4 – Interesse em Moda



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

2. Onde você consome conteúdo de moda?

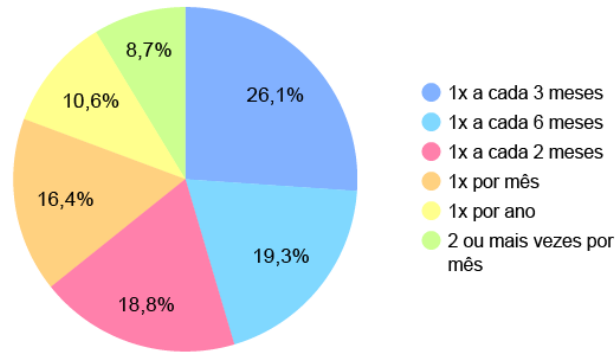
GRÁFICO 5 – Redes sociais e mídias utilizadas para consumo de conteúdo de moda



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

3. Com que frequência você compra roupas?

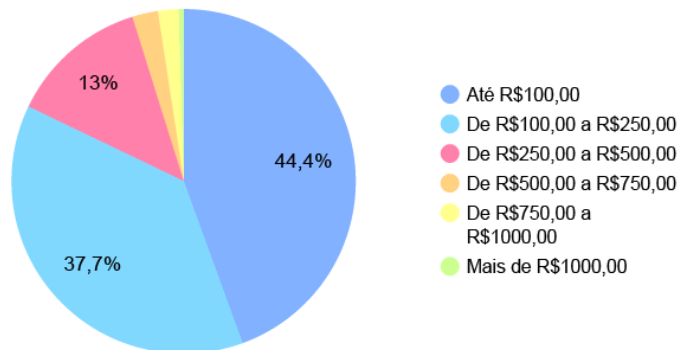
GRÁFICO 7 – Frequência de consumo



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

4. Qual seu gasto médio mensal com roupas?

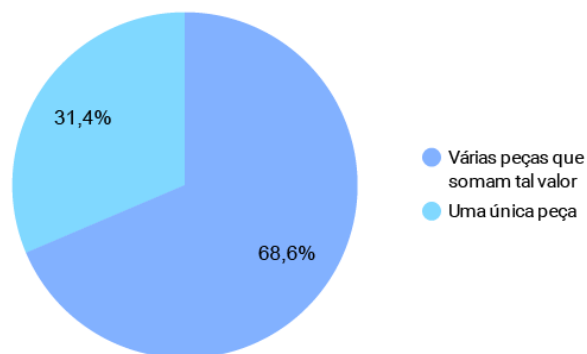
GRÁFICO 8 – Gasto médio mensal



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

5. O seu gasto médio mensal corresponde a:

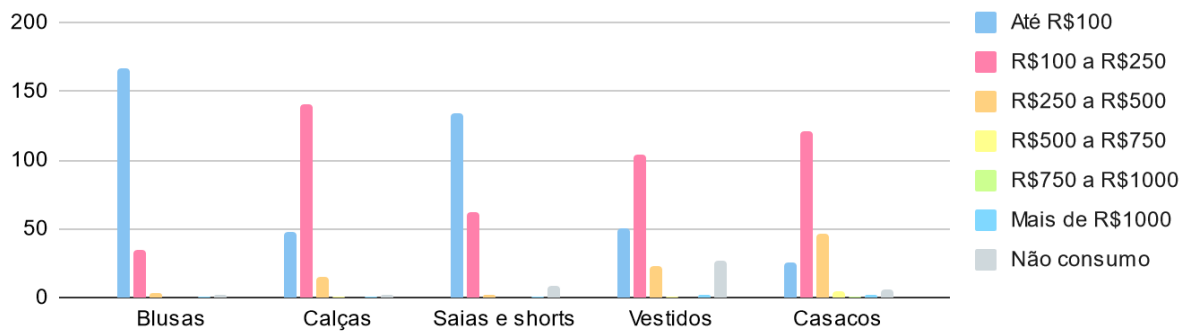
GRÁFICO 10 – Quantidade de peças do gasto médio mensal



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

6. Qual o valor médio que você paga nas peças abaixo?

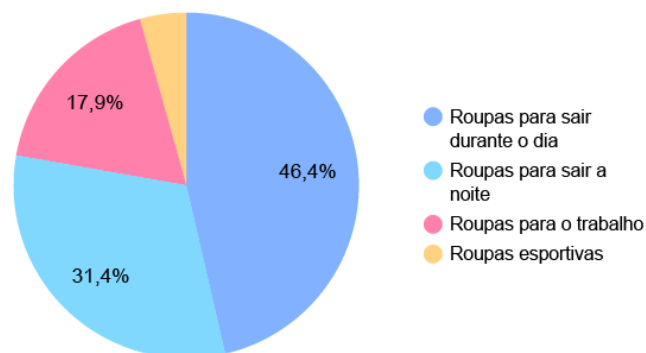
GRÁFICO 9 – Valor médio gasto por tipo de peça



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

7. Com que tipo de roupa você gasta mais?

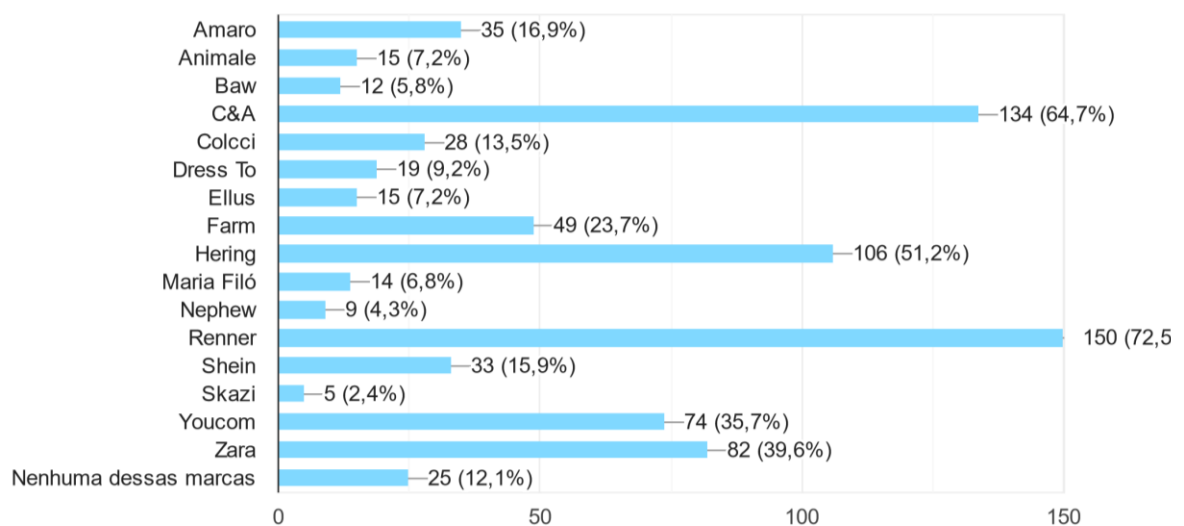
GRÁFICO 11 – Gasto com tipo de roupa



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

8. Qual destas marcas você consome?

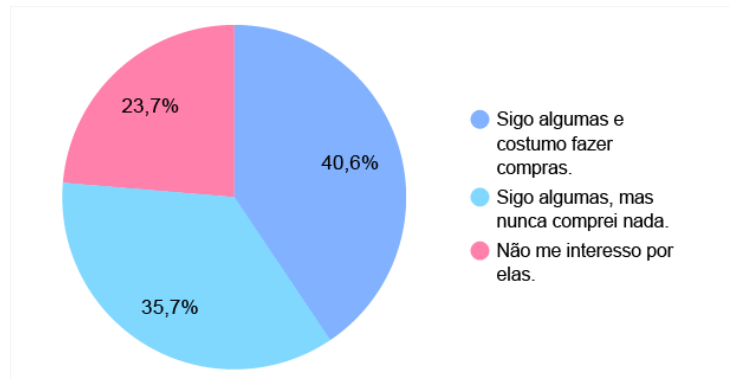
GRÁFICO 12 – Marcas consumidas



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

9. Qual a sua relação com marcas de roupas anunciadas em redes sociais (Instagram, Tik Tok, etc.)?

GRÁFICO 6 – Relação com marcas de roupas anunciadas em redes sociais



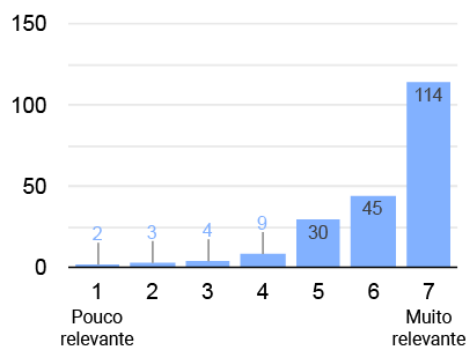
Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

10. O que você considera relevante na hora de comprar uma roupa?

Considere 1 como pouco relevante, 7 como muito relevante e os demais valores como intermediários

10.1. Seja uma peça durável

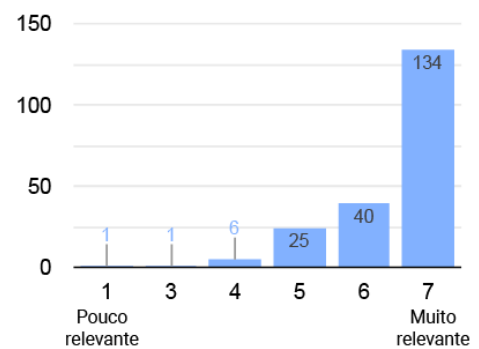
GRÁFICO 13 – Relevância na hora da compra: ser uma peça durável



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

10.2. Seja uma peça confortável

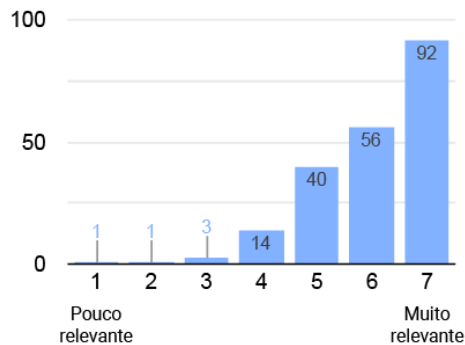
GRÁFICO 14 – Relevância na hora da compra: ser uma peça confortável



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

10.3. Seja feita com materiais de qualidade

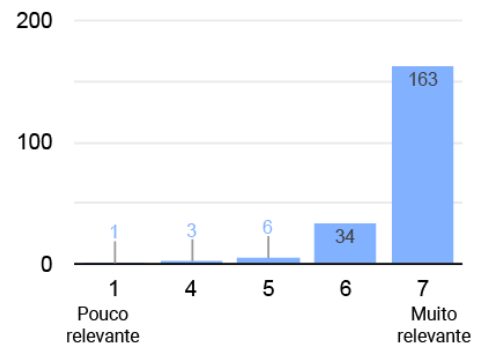
GRÁFICO 15 – Relevância na hora da compra: ser feita com materiais de qualidade



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

10.4. Tenha bom caimento

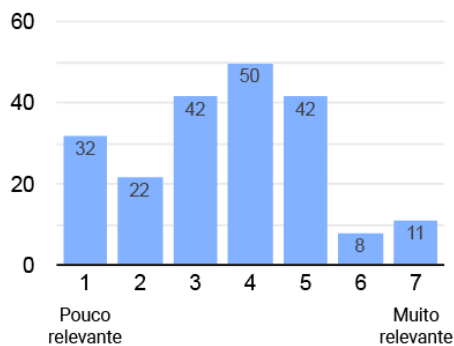
GRÁFICO 16 – Relevância na hora da compra: ter bom caimento



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

10.5. Esteja dentro das últimas tendências

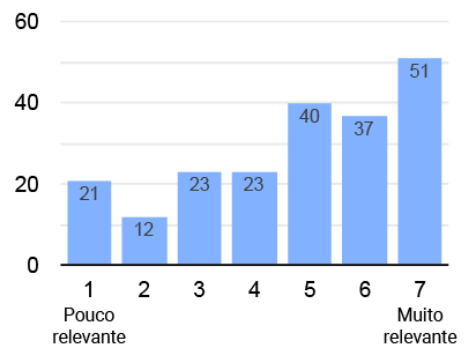
GRÁFICO 17 – Relevância na hora da compra: estar dentro das últimas tendências



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

10.6. Não saia de moda facilmente

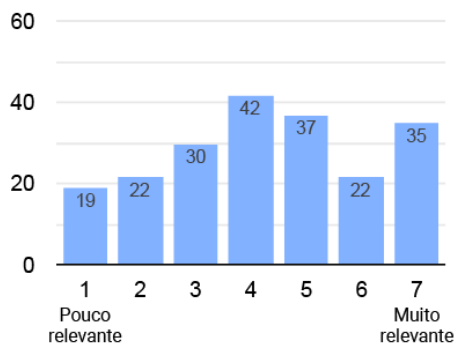
GRÁFICO 18 – Relevância na hora da compra: não sair de moda facilmente



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

10.7. Tenha um design diferenciado

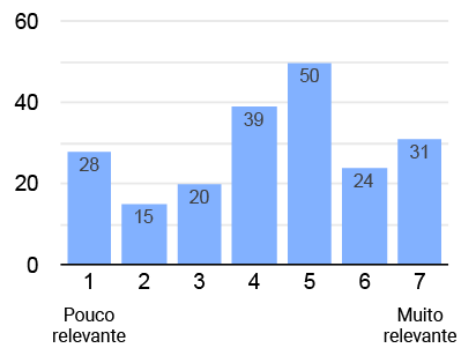
GRÁFICO 19 – Relevância na hora da compra: ter um design diferenciado



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

10.8. Tenha alguma característica sustentável

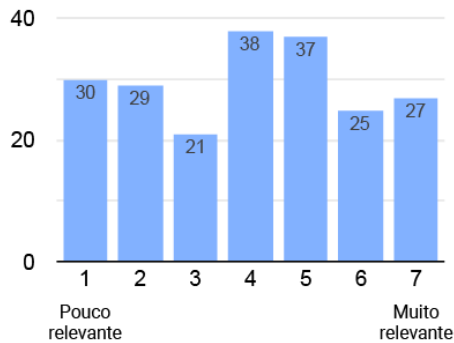
GRÁFICO 20 – Relevância na hora da compra: ter alguma característica sustentável



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

10.9. Transmita uma ideia ou mensagem

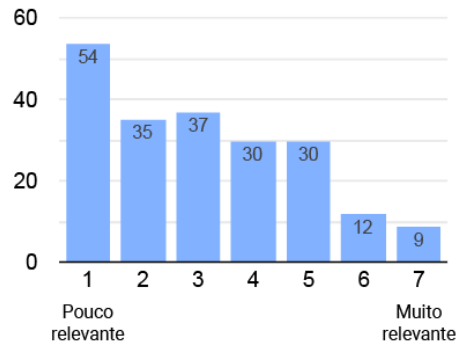
GRÁFICO 21 – Relevância na hora da compra: transmitir uma ideia ou mensagem



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

10.10. Tenha certo grau de exclusividade

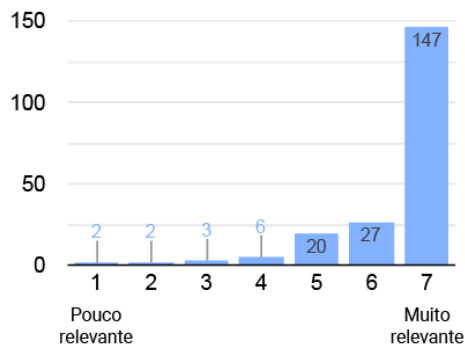
GRÁFICO 22 – Relevância na hora da compra: ter certo grau de exclusividade



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

10.11. Tenha uma boa relação custo-benefício

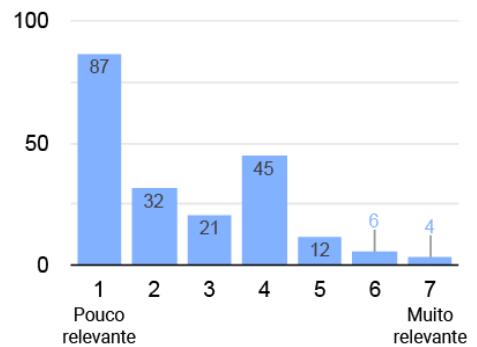
GRÁFICO 23 – Relevância na hora da compra: ter uma boa relação custo-benefício



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

10.12. Seja de alguma marca conhecida

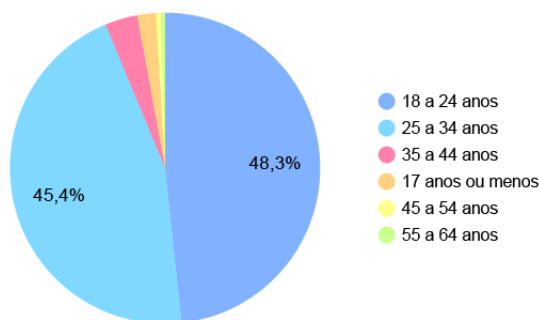
GRÁFICO 24 – Relevância na hora da compra: ser de alguma marca conhecida



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

11. Qual a sua idade?

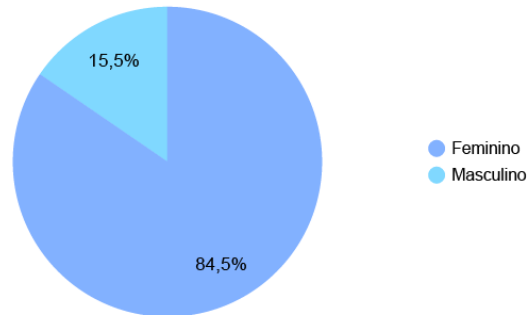
GRÁFICO 1 – Faixa Etária



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

12. Qual o seu gênero?

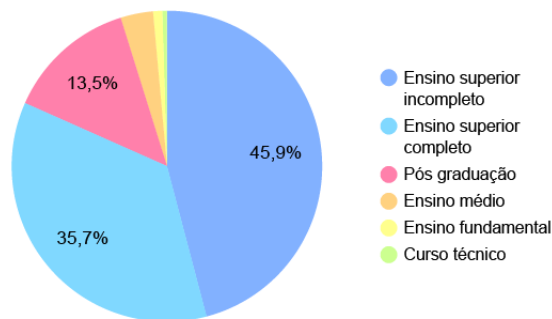
GRÁFICO 25 – Gênero



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

12. Qual o seu grau de escolaridade?

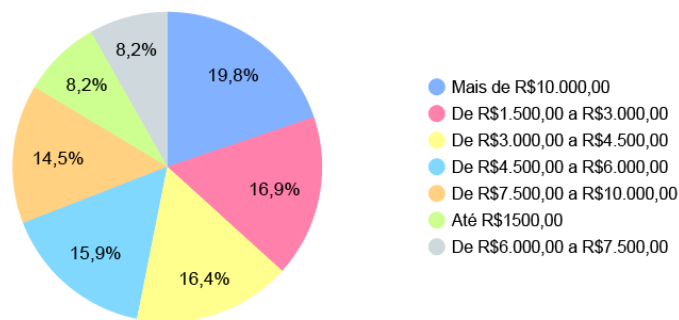
GRÁFICO 2 – Escolaridade



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

14. Qual a renda mensal aproximada da sua família?

GRÁFICO 3 – Renda Mensal Familiar



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.