

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS E ATUARIAIS
ADMINISTRAÇÃO

BEATRIZ BARROS NASCIMENTO
STHER CERQUEIRA TOMISAKI

PLANO DE NEGÓCIOS:
BAKI – REDESIGN DA MODA

SÃO PAULO-SP
2024

BEATRIZ BARROS NASCIMENTO
STHER CERQUEIRA TOMISAKI

PLANO DE NEGÓCIOS: BAKI – REDESIGN DA MODA

Plano de negócio, apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de bacharel em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, orientado pelo Prof. Dr. Eduardo F P Moreira.

SÃO PAULO-SP
2024

A Kleber Napoli, pai adotivo que escolheu amar e ensinar, orgulhoso de cada passo da trajetória que acompanhou. (*In memoriam*)

A Leandra Santos, amiga amada, que me ensinou a acreditar que estava destinada a infinitos maiores. (*In memoriam*)

A Lidia Matos, mulher de força e fé, que me mostra o poder da resistência e de viver sob égide do divino.

A Ana Rita Barros, mãe dedicada, que me fez catamarã, com o saber de um lar para ancorar, com intrepidez conquistar oceanos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecemos às nossas famílias, em especial, Jacqueline Cerqueira Bispo e Abraão Barros Nascimento, que nos apoiaram durante toda a nossa vida acadêmica e que, carinhosamente, nos incentivaram a permanecer trilhando essa jornada.

Também, agradecemos nossos companheiros, Felipe Amorim da Costa e Pedro Tadeu Lima de Souza, por se fazerem presentes como parceiros de vida, oferecendo, incessantemente, suporte e afeto nos bons e maus momentos.

A todos os amigos, que estiveram presentes durante essa jornada, agradecemos. As incontáveis trocas, que nos tiraram da órbita por instantes, nos deram forças para prosseguir no desenvolvimento deste e todos os demais trabalhos ao decorrer desta graduação.

Assim, não poderíamos deixar de agradecer ao Prof. Dr. Eduardo F P Moreira, orientador deste trabalho de conclusão de curso. Os ensinamentos passados foram cruciais para o desenvolvimento do mesmo. Somos gratas por, pacientemente, se dedicar ao longo desta jornada, acrescentando com os mais diversos conhecimentos e experiências.

Por conseguinte, somos gratas ao ProUni e a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pela oportunidade de nos graduarmos em uma instituição fundada sob princípios e valores que julgamos ser o futuro na formação de jovens adultos capazes de transformem suas realidades como nós.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso trata da criação de um plano de negócio inovador para uma marca de moda feminina, centrado na promoção da sustentabilidade e durabilidade das peças. Em um contexto em que a moda, muitas vezes, possui caráter efêmero com as tendências, nossa proposta busca redefinir paradigmas, priorizando valores éticos e ambientais.

A marca não apenas oferecerá peças atemporais, mas também implementará um serviço de reparação e customização, visando estender a vida útil das roupas e fomentar uma mentalidade de consumo responsável. Ao longo desta pesquisa, exploraremos desde os fundamentos teóricos até as estratégias práticas relevantes para a implementação efetiva do modelo de negócio.

Este estudo, assim, não apenas prevê o futuro da moda, mas busca inspirar ações concretas para a construção de um setor mais sustentável e ético. A relevância deste trabalho se dá, não apenas pela oferta de um novo modelo de negócio, mas pela contribuição efetiva para uma transformação positiva no cenário da moda, em conformidade com os princípios contemporâneos de responsabilidade social e ambiental.

Palavras - chave: sustentabilidade; moda; reparação; customização.

ABSTRACT

The present undergraduate thesis focuses on the development of an innovative business plan for a women's fashion brand, centered on promoting the sustainability and durability of clothing pieces. In a context where fashion often exhibits ephemeral characteristics driven by trends, our proposal seeks to redefine paradigms by prioritizing ethical and environmental values.

The brand will not only offer timeless pieces but will also implement a repair and customization service, aiming to extend the lifespan of clothing and foster a mindset of responsible consumption. Throughout this research, we will explore from theoretical foundations to practical strategies relevant for the effective implementation of the business model.

This study, therefore, not only anticipates the future of fashion but also seeks to inspire concrete actions for the construction of a more sustainable and ethical industry. The relevance of this work lies not only in presenting a new business model but also in making an effective contribution to a positive transformation in the fashion landscape, in accordance with contemporary principles of social and environmental responsibility.

Key words: sustainability; fashion; repair; customization.

SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1 – Sexo público -alvo.....	8
Figura 2 - Pirâmide etária.....	9
Figura 3 - Imagem elaborada pelas autoras. Plataforma Google Trends.	17
Figura 4 - Imagem elaborada pelas autoras. Análise da concorrência.....	17
Figura 5. Fluxograma de processo produtivo. Elaborado pela Birman.	20
Figura 6. Fluxograma do processo de desenvolvimento das peças. Elaborado pelas autoras.	23
Figura 7. Fluxograma do processo de venda. Elaborado pelas autoras.	24
Figura 8. Fluxograma do processo da prestação dos serviços. Elaborado pelas autoras.	26
Figura 9. Imagem retirada do site da Minimadeia pelas autoras.	31
Figura 10. Imagem retirada do site da Flavia Aranha pelas autoras	31
Figura 11. Imagem elaborada por Dalvio, a partir de Cogan e Kotler.	32

SUMÁRIO DE TABELAS

Tabela 1. Relação Receita Líquida de Vendas no Varejo Digital e Público nas Redes Sociais – Grandes Varejistas da Moda (B3)	36
Tabela 2. Relação Receita Líquida de Vendas no Varejo Digital e Público nas Redes Sociais – Grandes Varejistas da Moda (B3) - Valor anual e mensal.....	37
Tabela 3. Cenário 1 – 15% do mercado da Flavia Aranha.....	38
Tabela 4. Cenário 2 – 30% do mercado da Flavia Aranha.....	38
Tabela 5. Cenário 2 – 45% do mercado da Flavia Aranha.....	39
Tabela 6. Cenário 1: Customização e Revitalização em 5% das peças vendidas.....	40
Tabela 7. Cenário 2: Customização e Revitalização em 13% das peças vendidas.....	40
Tabela 8. Cenário 3: Customização e Revitalização em 20% das peças vendidas.....	41
Tabela 9. Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio.....	49
Tabela 10. Alíquotas e Partilha do Simples Nacional.....	49
Tabela 11. Especificação dos custos operacionais relacionados ao comércio.....	52
Tabela 12. Especificação dos custos operacionais relacionados ao serviço.....	52
Tabela 13. DRE Cenário 1.....	53
Tabela 14. DRE Cenário 2.....	54
Tabela 14. DRE Cenário 3.....	55
Tabela 15. Fluxo de Caixa em cada cenário.....	56

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
2. O CONCEITO DO NEGÓCIO	8
2.1. Proposta de valor	8
2.2. Segmento de clientes	8
2.3. Recursos chave	9
2.4. Atividades chave.....	10
2.4.1. Produção e distribuição das peças	10
2.4.2. Elaborar pacote de serviços para a manutenção vitalícia das peças	10
2.4.3. Produção e distribuição das restaurações e customizações	10
2.4.4. Divulgação da marca	11
2.4.5 Administração dos recursos próprios, exploração e desenvolvimento de novas tendências e tecnologias do mercado	11
2.5. Parcerias chave	11
2.6. Relacionamentos com clientes.....	12
2.7. Canais	13
2.8. Custos	13
2.8.1. Custos a partir da produção dos designers e distribuição das peças	13
2.8.2. Custos a partir das operações que envolvem as restaurações e customizações	13
2.8.3. Custo de divulgação da marca	14
2.8.4 Custos administrativos.....	14
2.9 Fontes de receita	14
3. MERCADO E COMPETIDORES	15
3.1. Análise do setor	15
3.1.1. Tendências de moda sustentável.....	15
3.2. Mercado alvo	15
3.2.1 Mercado potencial	16
3.4. Análise de concorrência.....	18
4. GESTÃO	19
4.1. Marketing.....	19
4.2 Finanças	19
4.3 Pessoas.....	19
4.4 Operações	19
4.4.1 T.I	19
4.4.2. Produção	20
4.4.3. Logística	21
5. ESTRUTURA E OPERAÇÕES.....	22

5.1. Produção	22
5.1.1 Criativo e ficha técnica	22
5.1.2 Peça piloto	22
5.1.3 Aquisição de matéria prima	22
5.1.4 Terceirização da Produção.....	23
5.1.5 Controle de qualidade	23
5.1.6 Controle de estoque	23
5.2. Venda.....	23
5.2.1 Inserção no sistema interno	23
5.2.2 Elaboração da campanha de promoção	24
5.2.3 Disponibilização das peças e pedidos.....	24
5.2.4 Envio.....	24
5.3 Pós-venda.....	24
5.3.1 Atendimento ao cliente.....	24
5.4 Operação de Logística reversa.....	25
5.4.1 Orçamento	25
5.4.2 Recebimento	25
5.4.3 Confeção	25
5.4.4 Envio.....	25
6. MARKETING	27
6.1. Posicionamento.....	27
6.1.1. Missão.....	27
6.1.2. Visão.....	27
6.1.3. Valores.....	27
6.2 Marketing Mix.....	28
6.2.1 Produto.....	28
6.2.2 Praça	29
6.2.3 Precificação	30
6.2.3.1 Precificação dos serviços.....	33
6.2.4 Promoção	33
6.3 Relacionamento	34
7. Projeção de Vendas	36
7.1 Cenários da projeção.	38
7.2 Projeção serviços	40
8. Custos	42
8.1. Produção	43
8.1.1 Criativo e ficha técnica	43

8.1.2 Peça piloto	43
8.1.3 Matéria Prima	44
8.2. Investimentos pré-operacionais	46
8.3. Armazenamento e marketing.....	47
8.4. Serviço de revitalização.....	48
8.5. Impostos.....	48
9. ESTRUTURA SOCIETÁRIA.....	50
9.1 Sociedade Limitada (Ltda)	50
9.2 Estrutura Societária.....	50
9.3 Tributação no Simples Nacional.....	50
10. INVESTIMENTO	51
11. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO E FLUXO DE CAIXA	52
11.1. DRE	52
11.2 FLUXO DE CAIXA.....	56
12. ANÁLISE SWOT.....	57
12.1. Forças (<i>Strengths</i>):.....	57
12.2. Fraquezas (<i>Weaknesses</i>):	57
12.3. Oportunidades (<i>Opportunities</i>):.....	57
12.4. Ameaças (<i>Threats</i>):.....	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

INTRODUÇÃO

No atual cenário da moda, onde as tendências efêmeras e a rápida obsolescência das peças tornaram-se a norma, se faz necessário uma abordagem mais sustentável e responsável no setor. O presente trabalho propõe um olhar atento para o futuro da moda feminina, explorando um modelo de negócio inovador, que busca não apenas antecipar as expectativas do mercado.

A proposta primordial deste plano de negócio é a criação de uma marca de moda feminina que se destaque pela estética, estilo e pelo compromisso com a durabilidade das peças e a promoção de práticas ambientalmente conscientes. A integração de um serviço de reparação e customização, não apenas estende a vida útil das roupas, mas também fomenta uma mentalidade de consumo mais responsável.

Ao longo deste trabalho, serão exploradas teorias e práticas que sustentam a proposta, abrangendo as bases do mercado de moda atual e as estratégias específicas para a implementação bem-sucedida do modelo de negócio proposto. Além disso, será analisado o papel da inovação na concretização deste conceito, não apenas no design das peças, como também na gestão eficiente da cadeia de suprimentos e na comunicação estratégica com os consumidores.

O estudo fornece um novo modelo de negócio e criar uma contribuição para a transformação positiva do setor de moda, inspirando ações concretas rumo a um setor mais sustentável e ético.

2. O CONCEITO DO NEGÓCIO

2.1. Proposta de valor

A ideia é criar uma marca de roupa feminina que entregue peças de alta qualidade com o intuito de remodelar a indústria de confecções para o consumo a longo prazo. Dessa forma, a empresa, além de vender roupas que possuam durabilidade, também oferecerá serviço de reparação e customização da peça vendida de forma vitalícia, a fim de fazer com que as roupas não sejam descartadas e gerem resíduo ao planeta.

Com isso, o objetivo é criar um design de moda que se distancie do “*fast fashion*¹” e se tornar uma parcela da transformação na forma como as roupas são produzidas, vendidas, compartilhadas, recuperadas e reutilizadas.

2.2. Segmento de clientes

A segmentação de clientes é um dos mais relevantes para a construção da marca e promoção dos nossos valores. Optamos pelo público feminino adulto e jovem, inclinados a comprar ponderando fatores como modernidade, impactos ambientais e qualidade de suas peças.

De acordo com o Censo 2022, a população brasileira é de 203.080.756 pessoas e as mulheres correspondem a aproximadamente 51,5% desse total.

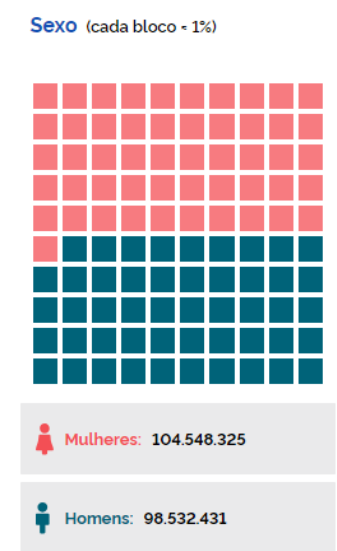


Figura 1 - Sexo. Imagem retirada do site <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>.

Também, dentro da população total (203.080.756), o Censo aponta, por meio da pirâmide etária, uma quantidade de 15,04% de mulheres entre os 15 e 34 anos.

¹ Modelo de produção e consumo de vestuário e de acessórios baseado em lançamentos constantes de novos produtos e coleções.

Pirâmide etária

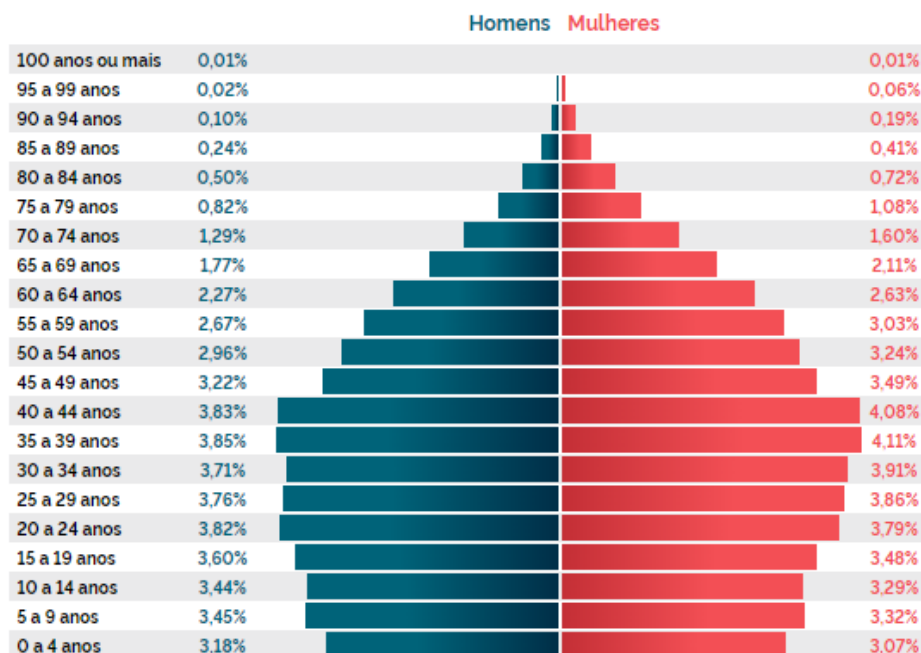


Figura 2 - Pirâmide etária. Imagem retirada do site <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>.

Assim, considerando que a população feminina que desejamos atingir seja de 30.535.681 de pessoas, temos um mercado grande para vendas on-line e iremos captar os grupos de mulheres que, dentro desses indicadores, são antenadas e engajadas em moda e que, focadas em gerar o menor impacto ambiental negativo com seu consumo, buscam alternativas mais sustentáveis na hora de vestir.

Para compreender melhor o público estudado, traremos pesquisas de mercado com base nos concorrentes, analisando o comportamento de compra dessas consumidoras.

Já, por questões logísticas e de conhecimento de mercado, o serviço de manutenção das peças ficará, inicialmente, restrito ao Estado de São Paulo.

2.3. Recursos chave

Para o desenvolvimento e criação da marca são essenciais: o capital inicial para investimento, a priori, de pesquisa e desenvolvimento para a produção de peças com métodos de manutenção e customização que não sejam prejudiciais ambientalmente; recursos financeiros para a aquisição de matéria prima e maquinário; dispor do valor para despesas administrativas, de estoques e rede de distribuição; e os valores para ações de marketing para divulgação dos produtos e do serviço.

2.4. Atividades chave

2.4.1. Produção e distribuição das peças

Planejamento e design: o primeiro passo para iniciar a produção de peças começa pelo planejamento e design. Desenhos técnicos, cálculos de materiais e estimativa de custos com cada peça.

Aquisição de matéria prima: após o design de cada peça, será necessário a prospecção de fornecedores com os ideais semelhantes ao da marca e compra de matéria prima, no caso, os tecidos, aviamentos e utensílios.

Processamento dos recursos: essa etapa irá envolver modelagem, recorte e tintura, de acordo com os designs elaborados no primeiro passo.

Inspeção de qualidade: vistoriar as peças produzidas para garantia de conformidade com os padrões de qualidade da marca.

Embalagem e distribuição: localizar as peças no estoque, embalar e preparar, realizar conferências do pedido, enviar via transportadora, rastrear e controlar a entrega.

2.4.2. Elaborar pacote de serviços para a manutenção vitalícia das peças

Determinar os pacotes oferecidos de customização: tingimento, *upcycling*², *patchwork*³, estampagem, bordado, *tie-dye*⁴ e aplicações.

Determinar os pacotes oferecidos apenas de manutenção: remoção de manchas, costuras de reparo, limpeza profissional, revitalizar impermeabilidade.

2.4.3. Produção e distribuição das restaurações e customizações

O serviço de manutenção oferecido pela marca disponibilizará aos clientes de São Paulo a possibilidade de enviarem até o centro de operação, suas peças compradas anteriormente para terem reparo ou a customização.

Assim, sobre o recebimento da peça e da demanda pelo público, em conformidade com os serviços ofertados pela empresa: essa etapa trata da disponibilização de um colaborador técnico de modelagem para atender os clientes e orientar sobre quais intervenções podem ser feitas nas peças. Após alinhar a expectativa do cliente, será realizado um cadastro e disponibilizado um prazo de envio.

² Consiste em, com criatividade, dar um novo e melhor propósito para um material que seria descartado sem degradar a qualidade e composição do material.

³ Arte muito antiga que consiste no corte de variados tecidos em formas geométricas, ligando-as depois para formar uma superfície de mosaico com uma infinidade de formatos.

⁴ Estampa irregular feita de forma artesanal.

Contratação de uma equipe terceirizada para realização do processamento dos recursos junto às peças que receberão manutenção: modelagem, recorte e tintura, de acordo com o serviço combinado entre a empresa e o cliente.

Inspeção de qualidade: vistoriar as peças restauradas/customizadas pelos terceiros.

Embalagem e distribuição: localizar as peças restauradas/customizadas no estoque próprio de peças que receberão manutenção, embalar e preparar, realizar conferências do pedido, enviar via transportadora, rastrear e controlar a entrega.

2.4.4. Divulgação da marca

Para garantir o objetivo da marca, remodelar a indústria têxtil, são esses os passos estratégicos durante a divulgação:

Comunicação dos valores de forma transparente, através de matérias promocionais e pelo meio de comunicação escolhido.

Utilização das redes sociais para a criação de marketing de conteúdo, incluindo dicas para a continuação do estilo de vida sustentável, a fim de reeducar os hábitos do público-alvo.

2.4.5 Administração dos recursos próprios, exploração e desenvolvimento de novas tendências e tecnologias do mercado

É importante que a empresa esteja atenta aos seus processos e administre seus recursos em busca de estar em conformidade com as normas do país e com sua saúde financeira. Ao mesmo tempo, é crucial uma atualização constante da marca para investir em tecnologias e tendências que oferecerão o melhor produto e serviço com o menor impacto socioambiental.

Utilização de ferramentas eficientes de gestão e criação fundos de investimentos para exploração de novas e mais eficazes tendências de produção.

Automatização de processos em busca de eficiência em todas as áreas administrativas.

2.5. Parcerias chave

Para o início do desenvolvimento da marca serão essenciais parcerias estratégicas em quatro áreas chave: especialistas em desenvolvimento de sistemas e dados, criadores de conteúdo audiovisual, fabricantes de peças sob encomenda e fabricantes de tecidos e aviamentos. a colaboração com os profissionais de T.I irá ajudar na criação e otimização das operações, além de melhorar a presença digital. Já, a equipe de produção audiovisual irá realizar a roteirização, captação e edição de conteúdos de valor para a divulgação da marca. A parceria com os fabricantes das peças sob encomenda será o ponto crucial para toda a operação de produção, já que dependeremos de um bom parceiro para entregar uma marca que agregue

valor. Assim, a parceria com fabricantes de tecidos e aviamentos também será vital para a produção de peças de alta qualidade.

2.6. Relacionamentos com clientes

Nosso público-alvo será informado, principalmente, através de redes sociais proprietárias como *Instagram* e *TikTok*. Nessas plataformas, a ideia é produzir tanto conteúdo informativo sobre os produtos, quanto conteúdos virais, que aumentem o alcance de visibilidade da marca.

Para os conteúdos mais informativos sobre a marca e o produto, a plataforma foco será o Instagram. Neste, traremos tópicos que ressaltam a credibilidade e profissionalismo da marca. O *Tik Tok*, por sua vez, também trará informações sobre a marca, mas de uma maneira mais viral e sucinta, para que nossas redes sociais alcancem novos públicos de maneira orgânica. Contudo, por mais que exista esse direcionamento de conteúdo, os canais serão articulados, conciliando harmonicamente os assuntos em todas as plataformas, criando uma frente única de contato com o consumidor. Ou seja, se estamos falando sobre a cultura da empresa no *Instagram*, garantiremos que esse assunto permeie as outras plataformas utilizadas. Sendo uma marca nova no mercado, utilizaremos o marketing de relacionamento, que nada mais é que um conjunto de estratégias e ações que objetivam a fidelização de clientes e o fortalecimento da marca.

Iremos basear o marketing de relacionamento em quatro pilares principais.

Conteúdo autêntico e relevante: vamos criar conteúdo original de qualidade para as redes sociais, mostrando as etapas do processo de fabricação das peças, destacando os processos sustentáveis e seus benefícios para o planeta. Vídeos curtos e visualmente atrativos no *TikTok* e no *Instagram* para capturar a atenção do público.

Interação com os seguidores: essa área será designada para responder os comentários e mensagens dos nossos seguidores de forma rápida e atenciosa, com o objetivo de demonstrar um interesse genuíno em suas preferências e criar uma plataforma de diálogo aberto.

Promoções exclusivas: serão oferecidas promoções especiais e descontos exclusivos para os seguidores em nossas redes sociais, além de sorteios periodicamente, incentivando a interação e possível utilização dos serviços de manutenção.

Feedback e depoimentos: incentivaremos os clientes a compartilharem suas experiências utilizando nossas peças por meio de depoimentos nas nossas redes sociais e em nossa plataforma de venda on-line.

2.7. Canais

Para garantir um contato efetivo com nossos clientes, ponderamos manter a comunicação por meio do site próprio e em nossas mídias sociais. No site, vamos elaborar um FAQ (perguntas frequentes) por meio de um *chatbot*⁵ e, se necessário, direcioná-los para contato humano. Para as mídias, vamos estruturar comunidades onde os clientes podem compartilhar experiências, fazer perguntas e obter suportes uns dos outros e da marca.

2.8. Custos

Desenvolvendo a estrutura de custos baseado nas atividades-chaves temos: custos a partir da produção dos designers e distribuição das peças; custos a partir das operações que envolvem as restaurações e customizações; custo de divulgação da marca; e custos administrativos.

2.8.1. Custos a partir da produção dos designers e distribuição das peças.

Planejamento e design, que incluem custos do capital intelectual de designers, de software e hardware de design e materiais de escritório; custos de produção que se resumem na aquisição de matéria-prima, armazenamento, contratação da empresa terceirizada responsável pela concretização das peças a partir de sua mão de obra (corte, costura, tintura para os tamanhos PP, P, M, G e GG); e, por fim, custos de distribuição que englobam as embalagens, logística, etiquetagem e transporte.

Por conseguinte, como a Baki irá fazer os projetos das peças, mas não as produzir, o custo dessa etapa do processo se estabelecerá mediante ao orçamento de terceiros, que serão aceitos após pesquisa de mercado, objetivada no menor preço e maior benefício. Vale ressaltar que o bom relacionamento e a boa estrutura de produção (sustentável e responsável socialmente) são fatores decisivos para a contratação.

2.8.2. Custos a partir das operações que envolvem as restaurações e customizações

Custo com a mão de obra dos profissionais técnicos em modelagem e customizações para elaboração do projeto da peça; custos de produção para as manutenções escolhidas, que são os materiais envolvidos no processo (como, por exemplo, os produtos de reparos e de limpeza para tecidos), a empresa terceira que será a mão de obra que realizará a costura; e custos de distribuição.

⁵ Programa de computador que tenta simular um ser humano na conversação com as pessoas

2.8.3. Custo de divulgação da marca

Para comunicação temos os custos de produção de materiais promocionais (sites, anúncios e catálogos), custos de publicidade (online e offline); já, a utilização das redes sociais para marketing de conteúdo, envolve custos de produção de conteúdo (fotos, vídeos, artigos) e publicidade em redes sociais/tráfego (anúncios pagos).

2.8.4 Custos administrativos

Custos de controle e de venda, que são os sistemas de gestão (ERP) e site. Também, os custos de escritório.

2.9 Fontes de receita

A fonte de receita da empresa será derivada de duas fontes principais: a venda das peças e o serviço de manutenção e customização das peças. Acreditamos que com a venda de peças sustentáveis e de qualidade superior em conjunto com o serviço de customização e

manutenção estaremos, além de atender as necessidades do público-alvo, construindo relacionamentos duradouros que poderão garantir o faturamento a longo prazo.

3. MERCADO E COMPETIDORES

3.1. Análise do setor

A moda sustentável segue se destacando comercialmente, é uma tendência recorrente e estudos apontam aumento na procura dessa parcela de mercado futuramente. De acordo com Priscilla Levinsohn, diretora de Marketing do Complexo Multiuso de São José dos Campos e colunista da revista Exame, de acordo com o relatório divulgado pela empresa Research And Markets, o crescimento do setor de moda sustentável mundial passaria dos US\$6,3 bilhões arrecadados em 2019 para US\$8,2 bilhões em 2023. Ainda, segundo o relatório, entre os anos de 2025 e 2030, esse valor pode aumentar em cerca de 46,05%, ou seja, os dados apresentam cenário favorável para o desenvolvimento da marca.

Segundo especialistas na área, esse aumento ocorreu devido a uma mudança, que embora gradual, é efetiva no comportamento dos consumidores ao recontextualizar não apenas peças de roupas já produzidas, mas todo o processo de confecção e descarte.

3.1.1. Tendências de moda sustentável

Para a construção da marca, existem tendências nesse mercado que procuramos explorar. Em relação ao serviço que será ofertado temos: o *upcycling*, que se trata da valorização das matérias primas dos produtos, por meio da transformação e reutilização de peças já produzidas; a utilização de matérias-primas de fontes limpas como o algodão orgânico e certificado; e por fim, tecidos *cruelty-free*⁶, não testados em animais.

3.2. Mercado alvo

O mercado alvo de consumidores são pessoas do gênero feminino, com idade entre 15 e 35 anos, moradoras de centros urbanos, das classes b e c. A priori, os serviços de customização serão oferecidos apenas em São Paulo. Ainda, os serviços também têm como público-alvo todo indivíduo que, consumindo alguma peça da marca, julgue relevante a causa sustentável da indústria têxtil: perfil composto de pessoas cultas, e que pensam no coletivo (em como seu consumo pode impactar a vida no planeta);

Assim, estilo de vida do público-alvo da marca é agitado, frequentando bares, faculdade, espaços culturais; que buscam mostrar sua personalidade marcante por meio do visual e querem se destacar com conforto e responsabilidade. O comportamento desse tipo de consumidor é realizar compras online em e-commerce e fisicamente em shoppings, buscam peças que tenham qualidade e que se adequem ao seu estilo pessoal, estando dispostos a gastar, em média, entre

⁶ No movimento pelos direitos dos animais, livre de crueldade é um rótulo para produtos ou atividades que não prejudicam ou matam animais em qualquer lugar do mundo.

R\$ 120,00 e R\$ 1.500,00 nas peças, dá mais básica até as mais elaboradas e com valores agregados.

Para entender a classe do público-alvo da marca, temos a estratificação dos domicílios em 2022:

Classe A: 2,8% (renda mensal domiciliar superior a R\$ 22 mil)

Classe B: 13,2% (renda mensal domiciliar entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil)

Classe C: 33,3% (renda mensal domiciliar entre R\$ 2,9 mil e R\$ 7,1 mil)

Classes D/E: 50,7% (renda mensal domiciliar até R\$ 2,9 mil)

Assim, o objetivo da marca é atingir as classes C e B, pois ofereceremos produtos de alta qualidade, porém que não se encaixam às categorias de luxo, com preços mais altos, os quais estão voltados para a classe A.

3.2.1 Mercado potencial

De acordo com Guilherme Dearo, o Ibope Inteligência, em 2016, usou um banco de dados de 25 mil entrevistas com consumidores para traçar o perfil dos clientes entre 200 marcas de varejo.

A classe B representa 40% do potencial de consumo brasileiro. Já, a classe C responde por 49% dos domicílios do país e representa 31% do potencial de consumo. Ainda, de acordo com a distribuição socioeconômica, as classes B e C são as que mais gastam com roupas, com 31% e 21% respectivamente.

Em relação a vestuário feminino, a classe B costuma comprar nas varejistas Mercatto, Renner e Riachuelo. Já, a classe C compra nas lojas Torra Torra, Grippon e Leader.

Entretanto, em busca de trazer dados atuais, assim como averiguar a posição das varejistas de vestuário feminino no mercado brasileiro, tem-se, através da plataforma Google Trends – ferramenta do Google que mostra os mais populares termos buscados em um passado recente – a classificação das empresas mais relevantes para os consumidores de roupas no contexto recente:

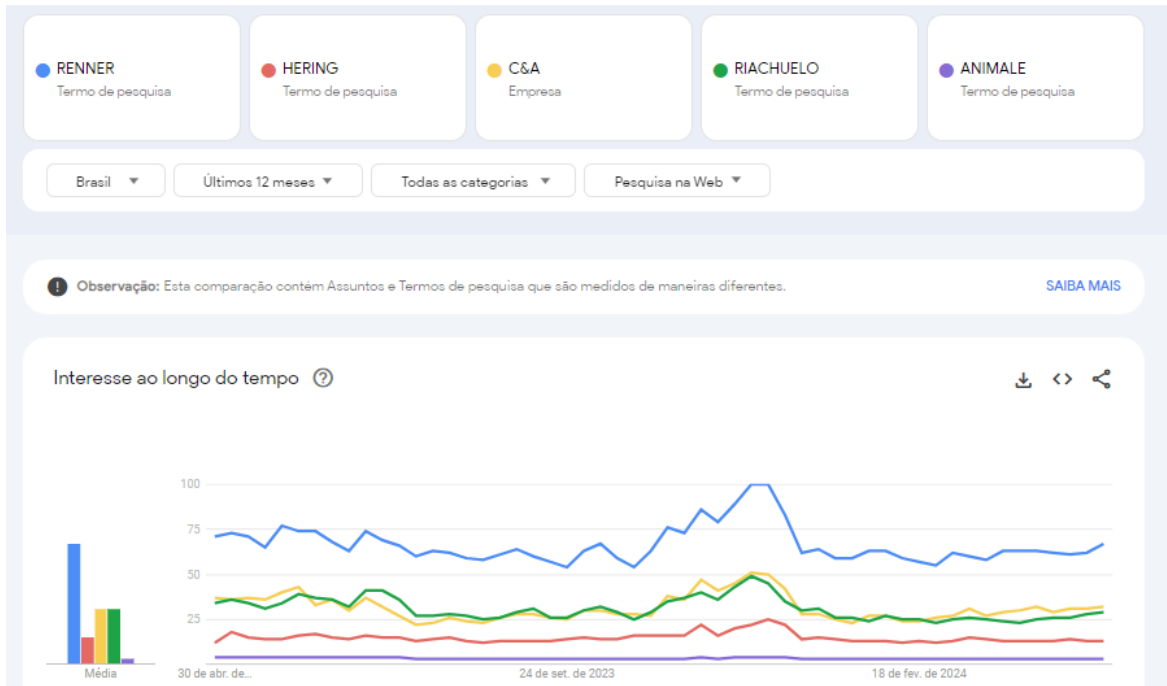


Figura 3 - Imagem elaborada pelas autoras. Plataforma Google Trends.

As empresas foram selecionadas pelas autoras, de acordo com a observação do marketing share, participação na B3, presenças em shoppings centers, popularidade nas redes sociais.

Dessa forma, temos Renner em primeiro lugar, seguido de C&A, Riachuelo, Hering e, por último, Animale.

Através dessa verificação, é possível realizar uma análise da concorrência, em busca de compreender as políticas e preços praticados, baseando-se para atingir, com eficácia, uma grande parcela desse mercado.

	Renner	Hering	C&A	Riachuelo	Animale
Preço	Baixo	Médio	Baixo	Baixo	Alto
Qualidade	Baixo	Médio	Baixo	Baixo	Alto
Variedade	Alto	Médio	Alto	Alto	Médio
Relevância em mídias sociais	Alto	Médio	Alto	Alto	Baixo
Experiência no e-commerce	Alto	Médio	Alto	Alto	Médio

Figura 4 - Imagem elaborada pelas autoras. Análise da concorrência

Segundo o Instituto IPEC, pessoas na faixa etária entre 16-29 correspondem a 30% tanto na Classe C quanto na Classe AB, já entre 30-39, são 26% e 19% respectivamente. Quando pensamos na subdivisão de gênero, a pesquisa aponta que cerca de 47% da Classe AB equivale ao perfil feminino, enquanto na Classe C são 55%.

De acordo com a Fundação Seade, em 2023 temos em São Paulo 45,404,900 milhões de habitantes, sendo a maioria mulheres, com 23,308,369 milhões. Dentre essas, cerca de 18,4% têm idade entre 15 e 39, por volta de 4.295.732,40 milhões de mulheres. Na região sudeste as classes B2, C1 e C2 totalizam 71% da população, adotando uma média de 17,8% por estado, operamos sobre uma totalidade de 764.640 de mulheres.

Assim, com base nas informações listadas, há um considerável potencial de mercado para uma empresa de moda feminina sustentável e durável tanto no Brasil quanto em São Paulo, especialmente ao direcionar estrategicamente suas iniciativas para as classes B e C, bem como para o segmento demográfico de 15 a 35 anos.

3.4. Análise de concorrência

Possíveis concorrentes diretos são as marcas Flávia Aranha e Minimadeia, ambas com utilização de matéria-prima *eco-friendly* e tingimento natural, porém nenhuma delas conta com o tipo de serviço que buscamos fornecer. Além disso, os modelos da Baki, alinhados com preços familiarizados pelo público-alvo e uma estratégia de marketing eficiente, possibilitará a conquista do mercado almejado, já explorado por outras empresas.

Entende-se que, por ser um setor com muita oferta, é possível e viável analisar erros cometidos pelos concorrentes para criar oportunidades para a nova marca. Um exemplo é o déficit das concorrentes em sua página de Instagram. Observa-se que possuem um público de 81 mil (Flavia Aranha) e 16 mil (Minimadeia) seguidores, mas que não possuem engajamento necessário (menos de 1% nas publicações recentes) e não criam com seus consumidores senso de comunidade. Assim, esse é um tema de marketing de relacionamento que a Baki irá priorizar para conquistar espaço.

Os concorrentes indiretos gerais da marca são todas as empresas que produzem roupas para o gênero feminino e moda sustentável. Apesar das marcas atuarem com os mesmos valores e fornecerem tecidos e ideias semelhantes, vamos contar com o serviço exclusivo de customização, como *upcycling*, por preços acessíveis, aumentando a durabilidade do produto e garantindo sua utilização a longo prazo. Embora marcas como a Minimadeia busquem lançar coleções sóbrias e de forma minimalista com o intuito de serem atemporais, nossa marca poderá revitalizar as peças com as principais tendências do momento, manuseando os mesmos tecidos de diversas maneiras para garantir que nosso perfil de consumidor (pessoas engajadas que buscam se destacar com consciência ambiental) seja perpetuamente atendido de forma satisfatória.

4. GESTÃO

A marca, por se tratar de uma empresa nova no ramo, deverá focar seus esforços e recursos nas atividades chave. Assim, cuidará do que é primordialmente estratégico. Com isso, tem-se as quatro áreas: Marketing, Finanças, Pessoas e Operação.

4.1. Marketing

A consultoria de marketing é o setor encarregado de desenvolver campanhas criativas e conteúdos relevantes para nossas redes sociais, juntamente com as sócias. No entanto, sua principal função será monitorar o desempenho de promoções pagas e alcance de campanhas, realizando ajustes para otimizar o engajamento dos nossos consumidores.

4.2 Finanças

O time financeiro será composto, a priori, pelos próprios sócios. Assim, o planejamento, organização, direção e controle serão realizados internamente. Com isso, por meio das funções administrativas, a empresa fará a criação e manutenção de suas estratégias, focando no investimento em novas tendências e tecnologias do mercado, no crescimento e presença da marca e em sua saúde financeira ao longo de sua existência. Assim, a controladoria estratégica será de responsabilidade dos sócios.

A equipe operacional responsável pela tesouraria, pela contabilidade e pela área fiscal será estabelecida pela área de pessoas e terá reporte aos sócios/controladores.

4.3 Pessoas

A gestão de pessoas, tais como contratação de terceiros e os esforços para manter a sinergia entre as consultorias terão envolvimento direto de nossos sócios. A abordagem multifacetada certifique o sucesso contínuo das operações.

4.4 Operações

A operação da empresa BAKI será subdividida em três áreas: T.I, Produção e Logística. Cada uma dessas áreas terá suas especificações.

4.4.1 T.I

O departamento de T.I será a espinha dorsal de nossas operações, visto que nosso canal principal de vendas será e-commerce próprio. Essa área terceirizada será responsável pelo desenvolvimento do site, assegurando que seja eficiente e seguro para os usuários, além de garantir o bom funcionamento das funções cotidianamente. Ademais, a equipe de T.I vai gerenciar o controle de dados de acesso, auxiliando o marketing a identificar os gargalos de promoção de produtos e serviços.

4.4.2. Produção

O SEBRAE criou uma cartilha que auxilia o empresário no gerenciamento do processo produtivo de uma confecção. Dessa maneira, o fluxograma de processo produtivo apresentado pela autora Birmann se dá abaixo:



Figura 5. Fluxograma de processo produtivo. Elaborado pela Birman.

Para atender às exigências necessárias, a empresa BAKI dividiu o fluxograma de orientação com base em suas atividades: as estratégicas, que serão realizadas internamente pela marca; e as secundárias, realizadas pela produção terceirizada contratada.

Dessa forma, o planejamento das coleções e o planejamento do processo produtivo será interno, por se tratar de atividades estratégicas, as quais criam a proposição de valor e de diferenciação da marca.

Entretanto, os outros processos que incluem a produção, secundários, serão realizados por uma empresa parceira referência e experiente, disposta a contribuir com as exigências da marca, com as restaurações/customizações e com enfoque sustentável. Dessa maneira, a terceira ficará responsável pelas atividades de estoque de materiais, risco, enfesto, corte, preparação para a costura, costura, limpeza da peça e passadoria.

4.4.3. Logística

Após a passadoria e embalagem, o processo volta para a BAKI, para que as peças sejam, após controle de qualidade, expedidas e cheguem ao consumidor final. Dessa forma, nesse passo a empresa ficará encarregada de certificar que as peças serão entregues em seus destinos de forma oportuna e segura, o que também engloba o gerenciamento de rotas, estoque e contratação de transportadoras parceiras.

Com base no tipo de produto vendido, abrangência geográfica das entregas, nível do serviço exigido e orçamento disponível, escolhe-se a transportadora ideal para um e-commerce de moda feminina. Dessa maneira, cinco empresas serão cotadas e analisadas, em busca de identificar a que mais se alinha com as expectativas e especificações do negócio. Como opções temos: Correios, Jadlog, Total Express e Loggi.

- Correios: opção popular devido à ampla cobertura nacional, variedade de serviços e preços acessíveis. Isso se dá, principalmente, tratando-se de remessas menores e médias. A empresa oferece soluções para e-commerce, como a interação de sistemas “correios Log”.

- Jadlog: possui uma boa reputação de confiabilidade e rapidez. Oferecem serviços expressos e econômicos, com rastreamento online e seguro. A empresa é uma opção ágil com qualidade no serviço.

- Total Express: oferece serviços expressos e econômicos para todo Brasil. Possuem soluções para e-commerce, integrando seus serviços com a plataforma de vendas online e opções de logística reversa.

- Loggi: empresa de logística que utiliza tecnologia para realizar rápidas e flexíveis entregas. Ofertam entrega expressa, agendada e programada. Também oferecem logística reversa e integração com plataforma de e-commerce.

No geral, tem-se a Total Express e Loggi como principais candidatas para se tornar a empresa responsável pelo transporte, já que oferecem o serviço de logística reversa facilitado, possibilitando que os clientes enviem as peças para os serviços de manutenção e customização com mais praticidade.

5. ESTRUTURA E OPERAÇÕES

A estrutura e operação refere-se à organização e funcionamento de todas as partes que compõem a empresa, incluindo seus departamentos, processos, recursos humanos, tecnologia, finanças e outros.

Uma empresa eficaz é possui uma estrutura organizacional clara e eficiente, operações bem definidas e interconexões sólidas entre suas partes. Assim, visando alcançar seus objetivos estratégicos e satisfazer as necessidades.

5.1. Produção

5.1.1 Criativo e ficha técnica

Nesta primeira etapa, os designers irão conceber o conceito da coleção, desenvolvendo os desenhos das peças e as fichas técnicas detalhadas. Estas, incluem as medidas, materiais e todas as instruções necessárias para a empresa parceira iniciar o processo de produção da peça piloto.

É crucial ressaltar que, nessa etapa, se prioriza a criação de peças inovadoras alinhadas aos princípios de sustentabilidade e durabilidade, o que se reflete na escolha dos estilos e dos materiais.

Com isso, os designers vão elaborar coleções trimestralmente em conjunto com as próprias sócias: a empresa irá produzir, inicialmente modelos de camisas, vestidos, calças, jaquetas, shorts e saias.

A escolha da volumetria se dará pela necessidade de um investimento com poucos recursos e pela averiguação da previsão de venda. Assim, antes de grandes investimentos, acredita-se na necessidade de que a marca seja validade e aceita pelo mercado

5.1.2 Peça piloto

Após a definição e aprovação das fichas técnicas por parte das sócias, é produzida a peça piloto, com o intuito de avaliar o design, ajuste e funcionalidade. Posteriormente, quando e se esta for aprovada, a peça serve como modelo para o encabeçamento da produção em massa.

5.1.3 Aquisição de matéria prima

Em seguida, ocorre a aquisição de toda matéria prima necessária para a produção de cada peça da coleção, já na quantidade e especificação correta, tanto em tecidos como aviamentos definidos nas etapas anteriores.

5.1.4 Terceirização da Produção

A produção de nossas peças será terceirizada, portanto, a peça piloto será encaminhada para fábricas especializadas. Os fabricantes seguirão as instruções das fichas técnicas para realizar a confecção em larga escala.

Nesse processo, é crucial a escolha de uma empresa terceira que faça uma produção responsável com condições éticas de trabalho e com o impacto ambiental de sua cadeia.

5.1.5 Controle de qualidade

Logo após a produção, ocorrerão rigorosos controles de qualidade realizados pelas sócias, a fim de garantir que as peças correspondem aos padrões definidos pelas fichas técnicas e peça piloto. Os testes incluem todo e qualquer aspecto visual, resistência da peça e atenção ao acabamento e os detalhes minunciosamente.

5.1.6 Controle de estoque

Imediatamente após a produção e aprovação da qualidade, as peças serão armazenadas adequadamente no estoque até a distribuição.

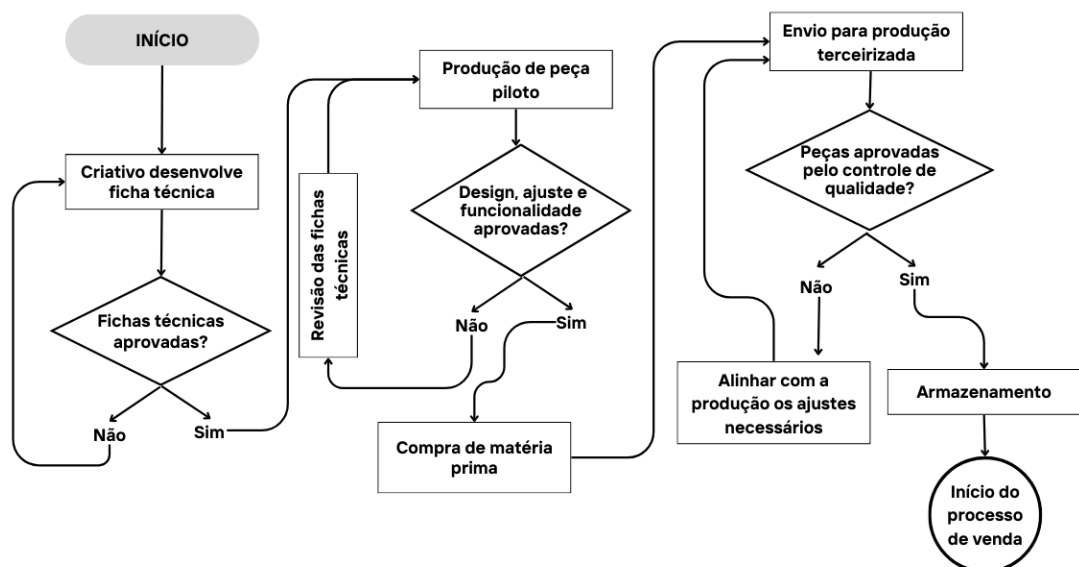


Figura 6. Fluxograma do processo de desenvolvimento das peças. Elaborado pelas autoras.

5.2. Venda

5.2.1 Inserção no sistema interno

Etapa onde as peças são incluídas no sistema interno de controle – o sistema utilizado será de ERP, contratado pela empresa com o auxílio do T.I –, com o intuito de posteriormente, as informações serem submetidas ao site de compra – site desenvolvido pela equipe de T.I, através dos conceitos de UX e UI –, uma plataforma eficiente e eficaz para apresentar detalhes como descrição, cor, tamanho, preço de venda e quantidade disponível no estoque.

5.2.2 Elaboração da campanha de promoção

Antes de disponibilizarmos as peças para venda, vamos criar a campanha de marketing eficaz para atrair atenção dos clientes a nova coleção. Nessa etapa, elaboraremos um ensaio fotográfico para inserção em nossos canais de comunicação e no site, assim como vídeos para gerar marketing de conteúdo e materiais de promoção persuasivos.

5.2.3 Disponibilização das peças e pedidos

Após a elaboração da campanha de promoção as peças são disponibilizadas em nosso canal de distribuição. Logo os clientes realizarão os pedidos, e, assim que processados, os valores da compra e taxa de envio serão calculados.

5.2.4 Envio

Logo depois do pedido ser confirmado, as peças são preparadas para envio. Após as peças serem embaladas e etiquetadas de forma adequada, são encaminhadas para a transportadora e enviadas ao cliente.

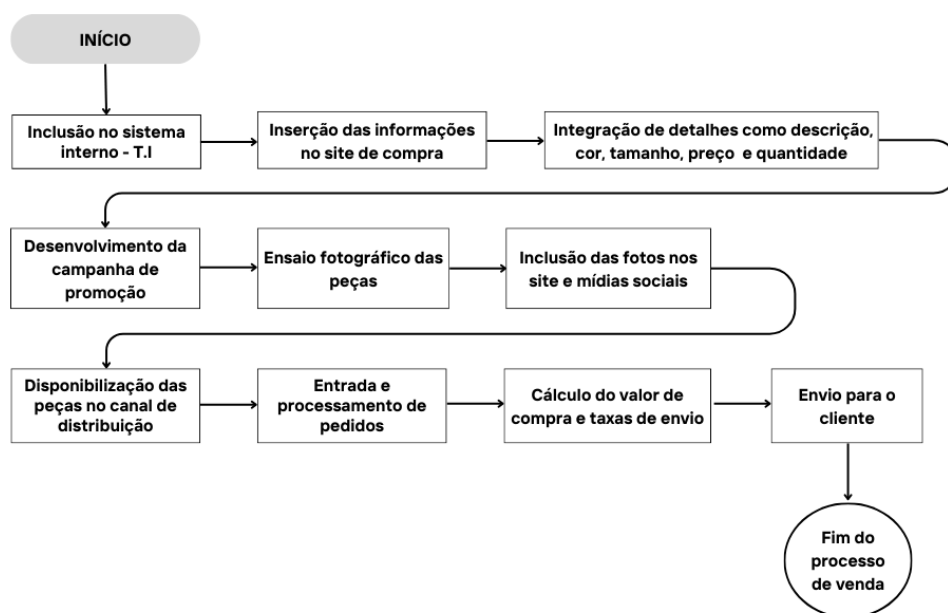


Figura 7. Fluxograma do processo de venda. Elaborado pelas autoras.

5.3 Pós-venda

5.3.1 Atendimento ao cliente

O pós-venda se ocupará em atender as dúvidas dos clientes e a disseminar informações sobre cuidados com suas peças, além de oferecer soluções de customização e personalização para as peças já compradas, prospectando os próprios clientes para os serviços ofertados.

5.4 Operação de Logística reversa

5.4.1 Orçamento

Para que a logística reversa ocorra, o primeiro passo é entender o serviço que o cliente gostaria de realizar em suas peças da marca – revitalização, upcycling e patchwork. Dessa forma, é feito um contato entre o cliente e o designer – esse contato será marcado pelo cliente no site da marca – e uma definição do projeto de revitalização/customização, das técnicas envolvidas e dos materiais utilizados. Por meio dessa definição é possível definirmos um valor a ser cobrado e um prazo para realização.

5.4.2 Recebimento

Com o orçamento passado ao cliente e o projeto definido, recebemos a peça que passará pela transformação através do envio do cliente ao nosso centro de operações. Essa etapa dependerá ativamente do cliente, já que ele será o responsável pelo envio.

A empresa poderá indicar transportadoras parceiras, mas ficará a critério do cliente a escolha.

5.4.3 Confeção

Tendo estabelecido as intervenções feitas na peça e a recebido no centro de operação, a empresa contará com a equipe de produção terceirizada para trabalhar na peça. Dessa maneira, enviaremos o material e o projeto do designer para a produção e, após finalizada, receberemos a peça no centro de armazenamento da marca.

5.4.4 Envio

As peças revitalizadas/customizadas serão retiradas do centro de armazenamento para empacotamento e expedição: elas serão encaminhadas para a transportadora e enviadas ao cliente.

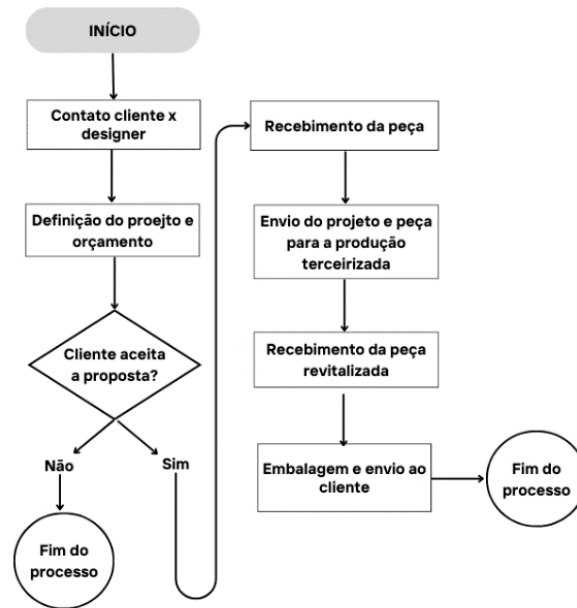


Figura 8. Fluxograma do processo da prestação dos serviços. Elaborado pelas autoras.

6. MARKETING

6.1. Posicionamento

A Baki é uma empresa de vestuário feminino, comprometida com a criação de designs duráveis e atemporais, e com a manutenção (restauração e customização) e destinação deles. Assim, transcendendo às tendências passageiras. A qualidade, a elegância e a sustentabilidade são valorizadas em todas as etapas.

O compromisso com a durabilidade e a personalização dos serviços reflete a visão de um mundo onde o vestuário não é apenas uma expressão de estilo, mas também um investimento em longevidade e responsabilidade ambiental.

6.1.1. Missão

A missão da empresa é redefinir o conceito de moda feminina, promovendo a sustentabilidade, a individualidade e a qualidade em cada peça criada e recriada. A marca busca inspirar mulheres com autoconfiança, autenticidade e consciência. A partir do oferecimento de roupas que resistem ao teste do tempo e serviços de restauração e customização, promove-se uma abordagem de consumo mais consciente e responsável.

6.1.2. Visão

A visão da Baki é liderar a indústria da moda feminina rumo a um futuro mais sustentável e ético, onde a durabilidade e a reutilização sejam valorizadas, juntamente com a inovação e a criatividade.

A empresa se coloca como pioneira na transição para a um mercado da moda que tenha como prioridade criar um ciclo de vida longo para cada peça e reduzir os danos ambientais da indústria.

Assim, o objetivo a longo prazo é criar uma cultura de consumo circular, com diversas fases e etapas, as quais podem gerar oportunidades para os negócios.

6.1.3. Valores

A marca se apoia em cinco pilares fundamentais: sustentabilidade; durabilidade; personalização; consciência do consumidor e inovação responsável.

Assim, a sustentabilidade se dá com o comprometimento da marca em adotar práticas ecológicas em todas as etapas do processo produtivo, minimizando o desperdício, priorizando materiais ecológicos e processos de fabricação responsáveis.

Já, o conceito de durabilidade trata da valorização da qualidade e a longevidade das peças que são criadas, buscando a garantia da resistência ao tempo.

Em relação a personalização, a Baki tem como norte a crença na individualidade e na expressão pessoal através da moda. Com isso, por meio de seus designers e suas customizações, oferta a possibilidade de cada cliente se sentir exclusivo e ouvido.

Dessa maneira, entende-se que a consciência do consumidor é o ponto chave para uma trajetória de constante aprendizado e mudança. Então, promove uma abordagem consciente ao consumo, encorajando os clientes a fazer escolhas informadas, para que invistam em peças que realmente amarão e usarão por muito tempo.

Por fim, a inovação responsável trata da constante busca por uma inovação nos designs e processos, com um olhar crítico para os impactos sociais e ambientais. Priorizando, assim, soluções benéficas para as partes envolvidas e agregando valor.

6.2 Marketing Mix

Na obra “Decisões de Marketing”, o autor Ricardo M. Gioia, aponta que o Marketing Mix é composto pelo produto, preço, promoção e distribuição(praça). Assim, também conhecido como 4 Os do Marketing, são um conjunto de ferramentas utilizadas para alcançar objetivos específicos de marketing. Juntos, desenvolvem estratégias eficazes para atrair e satisfazer o cliente, alcançando vantagem competitiva no mercado.

6.2.1 Produto

A priori, a marca iniciará seus trabalhos com um lançamento de sua primeira coleção: serão realizados modelos de camisas, vestidos, calças, jaquetas, shorts e saias. As quantidades de cada peça serão desenvolvidas a partir da averiguação do melhor cenário para a empresa. Com isso, cada modelo terá o objetivo inicial de fazer com que o público-alvo conheça e se interesse pela marca.

Assim, será desenvolvido o desejo do consumidor pelos designers limitados e, atrelado com os princípios da marca, criará identificação. O primeiro lançamento está alinhado com a ideia de criar exclusividade e ansiedade para próximas coleções e/ou customizações.

As roupas, no geral, serão criadas para oferecer durabilidade, conforto, estilo, exclusividade e responsabilidade ambiental. Em relação a durabilidade, as peças serão produzidas com matéria-prima de qualidade; sobre o conforto, as peças atenderão diversos biotipos (PP, P, M, G e GG); já, em relação a estilo e exclusividade, os designers serão únicos e abordarão a identidade da marca (modernidade, confiança, autenticidade); assim, a responsabilidade ambiental se dará através da escolha de matérias e processos menos danosos ao meio ambiente.

As peças terão etiquetas com o material utilizado na fabricação, assim como informações sobre a marca e sobre os serviços oferecidos, frisando a ideia de que a peça não foi feita para um único fim e poderá, no futuro, se tornar uma nova, com a ajuda da Baki.

De acordo com César Henrique Muchinski e Taisa Vieira Sena (2015), além do algodão orgânico, existem outras fibras que estão ganhando destaque, como o algodão colorido, fibras de bambu, fibras derivadas da soja e do milho. Com isso, a empresa busca introduzir, mediante seus desempenhos, tecidos mais sustentáveis em suas composições.

Entretanto, para orientar o plano de negócio inicial, a empresa utilizará o algodão orgânico como principal material.

Seguindo a identidade da marca e seu conceito de exclusividade, a embalagem do produto apresentará o valor agregado na peça recebida. Deverá, dessa maneira, desempenhar sua função de segurança, ser de material reciclável e possuir uma estética glamurosa e autêntica: para cada coleção, serão desenvolvidas estampas para impressão da caixa (ocorrerá trimestralmente). Também, contará com uma carta de agradecimento pela compra, um manual de conservação e uma indicação para contratação dos serviços de restauração e customização, ofertados pela Baki.

6.2.2 Praça

De acordo com Kotler (2014), praça é o canal de distribuição do negócio que disponibiliza aos consumidores, o produto de uma empresa.

A estratégia de distribuição é inteiramente baseada no e-commerce como principal canal de venda, sendo assim, não se cogita a abertura de loja física a curto e médio prazo. Esse tipo de gerenciamento acarreta uma série de vantagens que serão relevantes para o negócio que buscamos criar, como: a não limitação geográfica, o que amplia o mercado e oferece possibilidade de novos clientes; baixos custos operacionais, redução de custos associados a aluguel, manutenção e outras despesas relacionadas; possibilidade de análises de dados dos usuários, o que ajuda na personalização do cliente e posterior recomendação de novos produtos e serviços; redução do impacto ambiental, considerando a diminuição da produção de resíduo; facilidade de expansão escalabilidade, pois não é necessário investir em instalações e outros custos agregados; a simplificação no controle de estoque, pois os esforços estarão voltados para gerencia-los; a falta de necessidade de deslocamento (caso houvesse contratempos); e funcionamento 24 horas.

Esperamos com essa abordagem que a marca alcance de maneira eficaz as expectativas do público-alvo em comprar de maneira ágil e fácil, integrado com o serviço de entrega segura e rápida.

O desenvolvimento do nosso site próprio contará com design e experiência do usuário em UX (*User Experience* ou experiência do usuário) e UI (*User Interface* ou interface do usuário), em suma, uma maior concentração na apresentação visual e interativa do cliente que integram na jornada geral do consumidor tornando-a positiva, intuitiva e eficiente. As funcionalidades principais que visamos implantar estão diretamente relacionadas a gerar melhor experiência ao cliente, fornecendo um sistema de recomendação inteligente que forneça sugestões de acordo com as preferências e histórico de compra dos consumidores. Ademais, adicionaremos um chat de suporte que, além do atendimento via e-mail e telefone, para sanar eventuais dúvidas do serviço e solicitação de orçamentos.

Também, considerando os serviços ofertados pela empresa, o site será a ferramenta utilizada. Assim, oferecerá um campo em que o cliente poderá fazer “*upload*” das imagens da peça comprada anteriormente, conseguirá comunicar para os designers as intervenções que gostará de realizar, receberá o feedback e orçamento e acompanhará o processo de transformação, após envio de sua peça para a empresa.

6.2.3 Precificação

De acordo com Dalvio J. Bertó, há três importantes características que influenciam a estratégia de preço: características do consumidor, características da concorrência e características da própria organização.

Características do consumidor: o consumidor pode ver o preço como indicador de qualidade. Pode, também, segmentar os consumidores em termos de prestígio e marca. O preço é usado para criar imagem.

Dessa forma, no contexto da Baki, o objetivo é trazer qualidade e marca como pilar para a composição do preço. A durabilidade das peças e a valor intangível do que a marca representa possibilita a adoção de um preço próximo e, às vezes, acima dos concorrentes. Mas, que seja aceito pelo mercado. Isso trará a ideia de exclusividade e indicar o prestígio de marca.

Características da concorrência: a natureza dos concorrentes influencia nas estratégias. O preço é parte da estratégia competitiva.

Assim, a Baki quer poder ser uma alternativa para consumidores que compram dos concorrentes e por isso, os preços devem justificar a maior qualidade e não apresentar uma discrepância tão grande.

Verificando dois concorrentes diretor temos a marca Minimadeia, com preços médios e Flavia Aranha, com preços mais elevados:

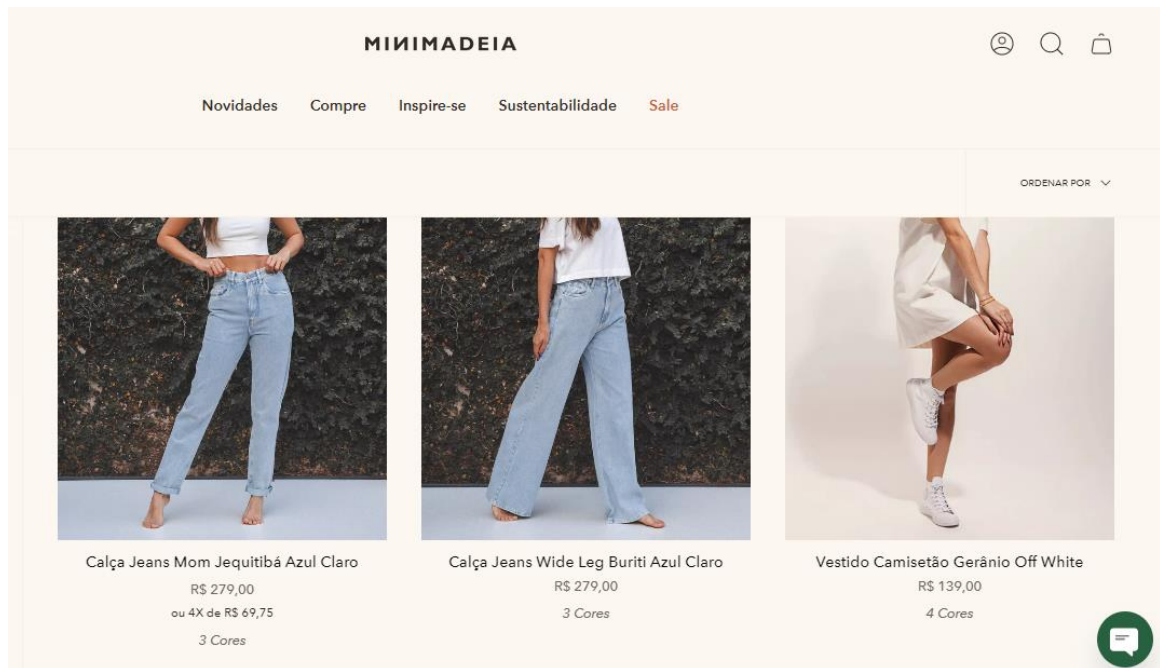


Figura 9. Imagem retirada do site da Minimadeia pelas autoras.

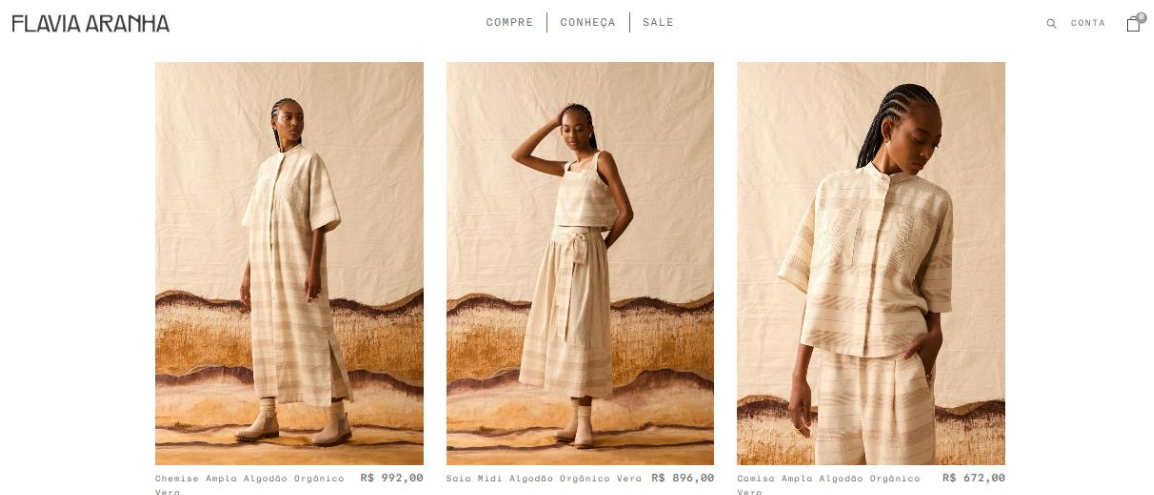


Figura 10. Imagem retirada do site da Flavia Aranha pelas autoras

Assim, tem-se uma média de preço entre R\$ 140,00 – 1.200,00 para explorarmos em nossos modelos.

Características da própria organização: a primeira variável do preço é o custo (limite mínimo), pode ser total, variável ou direto. O preço deve, pelo menos, cobrir um dos custos citados, para que seja produzido, promovido e distribuído. Além disso, deve propiciar resultado.

Custo dos Materiais: O algodão orgânico costuma ser mais caro que o convencional.

Custo de Produção: Inclui despesas com os designers, sistemas operacionais, empresa terceira de produção e armazenamento.

Custo de Marketing e Distribuição: despesas com a propagação da marca e distribuição (embalagens).

O autor Dalvio cria uma tabela sobre abrangência da estratégia de preços:

Classificação	Estratégias de preços
Estratégias de preços distintos	Desconto (segundo mercado) "Desnatação" (recuperação de caixa) Desconto periódico e randômico
Estratégias de preços competitivos	Igualando a estratégia de competição Cotar por baixo do preço da competição Líderes de preços e seguidores Preço de penetração Preço predatório Preço inflacionário
Estratégias de preços por linhas de produto	Preço cativo Preço isca Preço pacote
Estratégias de preços imagem e psicológica	Preço referência Preços permanentes <i>versus</i> ocasionais Preço prestígio

(Continua)

Estratégias de preços em relação à qualidade do produto	
Estratégias de preço elevado em relação à qualidade	Preço alto Desconto Falsa economia
Estratégias de preço condizente em relação à qualidade	Estratégia "premium" Estratégia preço médio Estratégia de economia
Estratégias de preço baixo em relação à qualidade	Estratégia de alto valor Estratégia de valor supremo Estratégia de valor médio

Figura 11. Imagem elaborada por Dalvio, a partir de Cogan e Kotler.

Assim, a Baki se classificaria na “Estratégia de preço imagem e psicológica” e “Estratégia de preço condizente em relação à qualidade”.

Dessa maneira, consideramos os primeiros preços da marca da seguinte maneira:

Preço sugerido camisas: R\$ 180 - R\$ 250

Preço sugerido vestidos: R\$ 350 - R\$ 650

Preço sugerido calças: R\$ 250 - R\$ 450

Preço sugerido jaquetas: R\$ 450 - R\$ 750

Preço sugerido shorts: R\$ 170 - R\$ 220

Preço sugerido saias: R\$ 200 - R\$ 300

Assim, determinamos os preços estabelecidos pela Baki:

Preço sugerido camisas: R\$ 180

Preço sugerido vestidos: R\$ 500

Preço sugerido calças: R\$ 320

Preço sugerido jaquetas: R\$ 600

Preço sugerido shorts: R\$ R\$ 220

Preço sugerido saias: R\$ 200

6.2.3.1 Precificação dos serviços

Realizar a precificação de serviços de revitalização e customização de roupas possui suas particularidades e deve levar em conta os custos de mão de obra e materiais atrelados.

É crucial ajustar os preços de acordo com o mercado e a complexidade dos serviços oferecidos. Assim, uma maneira de oferecer transparência aos clientes é informar sobre como os preços são calculados, para poder ajudar a justificar os valores cobrados e a construir confiança.

Com isso, para determinarmos o preço praticado pela Baki e deixarmos que ele seja o mais simples possível, consideraremos 20% do valor da peça por intervenção (upcycling, patchwork, tingimento, bordado e ajustes). A partir dos valores praticamos conseguiríamos pagar os custos envolvidos mão de obra da empresa terceirizada

6.2.4 Promoção

A promoção da marca será, em sua maioria, por meio das redes sociais *Instagram* e *Tik Tok*, visando que o conteúdo produzido seja entregue ao nosso público-alvo. Nessas plataformas nossa estratégia é criar conteúdo informativo sobre o processo criativo e de produção, como funciona de forma sustentável e ideias de inspiração para a customização que podemos elaborar. Assim como conteúdos virais para impulsionar a visibilidade da marca.

Para os conteúdos mais informativos, como a disseminação da cultura e missão, vamos focar em posts do Instagram. Neste, abordaremos tópicos que destaquem a credibilidade e profissionalismo da marca, uma vez que buscamos ser referência na área de sustentabilidade em moda. Teremos o mesmo objetivo com o *Tik Tok*, mas os assuntos serão discutidos de maneira mais sucinta e viral, para o alcance de novos públicos organicamente.

Contudo, por mais que exista esse direcionamento de conteúdo, os canais serão articulados, conciliando harmonicamente os assuntos em todas as plataformas, criando uma frente única de contato com o consumidor. Ou seja, se estamos falando sobre a cultura da empresa no *Instagram*, garantiremos que esse assunto permeie as outras plataformas utilizadas.

É importante ressaltar, também, que a partir desses canais teremos conteúdos impulsionados e orgânicos. Para aqueles que foram associados a *trends*, pretendemos fazer uma divulgação orgânica. Em contrapartida, temas relacionados à benefícios de produtos, promoções, missão da marca e assuntos institucionais serão impulsionados através das ferramentas que as redes fornecem aos lojistas.

6.3 Relacionamento

Como a Baki é uma marca entrante no mercado, tem-se um grande enfoque no marketing de relacionamento, baseando-se em quatro pilares principais, descritos abaixo.

Conteúdo autêntico e relevante: vamos criar conteúdo original de qualidade para as redes sociais, mostrando as etapas do processo de customização das peças, destacando os benefícios de todo o processo ambientalmente. Vídeos curtos e visualmente atrativos no TikTok e no Instagram para capturar a atenção do público.

Interação com os seguidores: essa área será designada para responder os comentários e mensagens dos nossos seguidores de forma rápida e atenciosa, com o objetivo de demonstrar um interesse genuíno em suas preferências e criar uma plataforma de diálogo aberto.

Promoções exclusivas: serão oferecidos promoções especiais e descontos exclusivos para os seguidores em nossas redes sociais, além de sorteios periodicamente, incentivando a interação e possível recompra das peças ou reutilização dos serviços.

Feedback e depoimentos: incentivaremos os clientes a compartilharem suas experiências com nossos serviços por meio de depoimentos nas nossas redes sociais e em nosso próprio site. Com isso buscamos construir confiança e credibilidade, além de atrair mais interessados para utilizarem nosso serviço.

Por conseguinte, para que a Baki se posicione corretamente nas redes sociais, se faz necessário a criação de estratégias individuais para cada plataforma.

No Facebook, a empresa criará uma página empresarial com informações detalhadas sobre a marca, produtos e serviços, publicando conteúdo relevante e envolvente, incentivando a interação dos seguidores por meio de perguntas, comentários e compartilhamentos. Também, utilizará recursos de publicidade segmentada para alcançar públicos específicos com anúncios direcionados.

No Instagram, a empresa criará um perfil empresarial atrativo com uma biografia informativa contendo o link do site da empresa e uma estética visual consistente. Assim, publicará, regularmente, fotos e vídeos de alta qualidade que mostrem os produtos e seus preços, os bastidores da empresa e estilo de vida da marca. Também, utilizará hashtags relevantes para aumentar a visibilidade das postagens e atrair novos seguidores. E irá colaborar com influenciadores e parceiros para aumentar o alcance e a credibilidade da marca.

No LinkedIn, a empresa terá uma página empresarial profissional com informações sobre a empresa, seus valores, missão e cultura. Irá compartilhar conteúdos relacionados ao setor da empresa, informações sobre suas políticas socioambientais e artigos relacionados. Também, irá fazer parte de grupos e comunidades relevantes para estabelecer autoridade e conexões dentro do mercado. E, por fim, poderá recrutar talentos, apresentar a equipe da empresa e promover eventos e webinars.

Como estratégia geral, a empresa visa criar conteúdo de valor, útil e relevante, que respondam questionamentos dos clientes e atendam aos seus interesses. Assim, buscando a interatividade por meio do encorajamento da participação e envolvimento dos seguidores através de enquetes, concursos e desafios. A partir da consistência, a empresa manterá uma presença regular e atualizações frequentes, monitorando constantemente os feedbacks e utilizando análises de dados para avaliar o desempenho das postagens, identificando tendências e ajustando estratégias conforme necessidade.

O retorno de todas as práticas citadas será a construção de confiança e credibilidade; agregação de valor aos clientes para além da venda da marca; melhoria contínua; retenção de clientes; e métricas de sucesso.

7. Projeção de Vendas

A projeção de vendas busca estimar, de forma sistemática e fundamentada, o volume de vendas que uma empresa espera alcançar em um determinado período. Assim, trata-se de uma parte fundamental do planejamento estratégico e financeiro, já que fornece uma base para previsão de receitas, alocação de recursos e definição de metas de desempenho.

A projeção de vendas é baseada em fontes de dados e informações. Também, existem vários métodos e técnicas que podem ser usados, como qualitativos e métodos quantitativos.

Essa projeção, no geral, envolve a segmentação do mercado-alvo em diferentes grupos, com estimativas separadas de vendas para cada segmento com base em suas características e comportamentos específicos.

Dessa maneira, uma análise cuidadosa das tendências passadas e atuais do mercado é essencial para projetar as vendas futuras. Com isso, se faz necessário a revisão e ajuste regularmente à medida que novas informações e dados se tornam disponíveis. O que permite que a empresa responda a mudanças no ambiente de mercado e faça ajustes em suas estratégias e metas conforme necessário.

A Baki, se tratando de uma empresa entrante, para o primeiro ano, iremos considerar três cenários: o cenário 1 será de 15% do mercado alvo, o cenário 2 será de 30% e o cenário 3 será de 45%.

Para identificarmos o mercado alvo buscamos, a partir do relatório anual das principais varejistas de moda, relacionar o número de vendas digitais com o público presente no Instagram e TikTok da marca.

As empresas Riachuelo, C&A, e Grupo Soma apresentaram a receita líquida anual digital. Porém, a Renner e Arezzo não apresentaram. Dessa maneira, estimamos o valor a partir da porcentagem presente no setor (cerca de 22% da receita líquida de vendas).

Tabela 1. Relação Receita Líquida de Vendas no Varejo Digital e Público nas Redes Sociais – Grandes Varejistas da Moda (B3).

Relação Receita Líquida de Vendas no Varejo Digital e Público nas Redes sociais		
Principais Varejistas de Moda (B3)	Receita Líquida V.D. 2022 (MM)	Público Instagram e TikTok (M)
Renner	2,53	10,1
Riachuelo	1,36	9
C&A	1	7
Grupo Soma (Animale, Farm e Hering)	1,06	7,4
Arezzo	0,93	6,23
Média	1,38	7,95

Tabela 2. Relação Receita Líquida de Vendas no Varejo Digital e Público nas Redes Sociais – Grandes Varejistas da Moda (B3) - Valor anual e mensal.

Relação Receita Líquida de Vendas no Varejo Digital e Público nas Redes sociais		
Principais Varejistas de Moda (B3)	Receita Líquida V.D. 2022/Público Instagram e TikTok 2024 (anual)	Receita Líquida V.D. 2022/Público Instagram e TikTok 2024 (mensal)
Renner	R\$ 250,5	R\$ 20,9
Riachuelo	R\$ 151,56	R\$ 12,63
C&A	R\$ 142,86	R\$ 11,90
Grupo Soma (Animale, Farm e Hering)	R\$ 143,24	R\$ 11,94
Arezzo	R\$ 149,37	R\$ 12,45
Média	R\$ 173,20	R\$ 14,43

Com o valor médio gasto pelo público de seguidores por mês sendo de R\$ 14,43 (média das receitas líquidas do varejo digital/média do público no Instagram e TikTok), é possível criar relações com outras marcas em busca de analisar se o desempenho delas está de acordo com a média do varejo nacional. Dessa maneira, conseguimos criar uma ligação do preço com a quantidade de seguidores.

A Flavia Aranha conta com cerca de 80 mil seguidores em seu Instagram. Assim, se considerarmos o mesmo valor da média gasta pelos seguidores do varejo nacional, a concorrente teria um faturamento médio anual de, aproximadamente, R\$ 13.900.00,00. No entanto, segundo dados presentes no site da empresa de dados Econodata, a concorrente conta com quatro empresas, sendo uma matriz e três filiais. Todas as empresas se enquadram como ME (Microempresa). Por isso, entende-se que o faturamento anual máximo da marca é de R\$ 1.440.000

Por conseguinte, que a taxa de conversão do valor gasto por seguidor da Flavia Aranha é, 10,39% em comparação com a média das grandes varejistas.

Dessa forma, considerando que o concorrente direto tem uma relevância menor no setor, ainda pode ser usado para fins de comparação inicial, já que, além de ter princípios próximos aos da Baki, também possui um valor econômico razoável para um mercado com alto nível de saturação.

Entretanto, é crucial ressaltar que a Baki buscará, para os próximos anos, um crescimento substancial e uma superação da concorrência através de diversas estratégias de marketing e eficiência de gestão.

7.1 Cenários da projeção.

A população feminina entre 15 e 34 anos é de 30.535.681. Aplicando a estratificação dos domicílios de 2022, temos 46,5% pertencentes às classes B e C, o que totaliza, em média, um público de 14.200.000.

No entanto, em busca de focar no público engajado, podemos considerar a média de seguidores (Instagram e TikTok) das maiores varejistas de moda da B3 (Renner, C&A, Riachuelo, Arezzo e Grupo Soma). Dessa maneira, teríamos em média, 8 milhões de consumidores ativos no mercado de moda brasileiro.

Assim, considerando que nosso concorrente direto mais significativo – Flávia Aranha - correspondem a 1%, podemos nos basear para atingir esse mesmo público, de acordo com os cenários pré-estipulados. Também, para nível de comparação, incluiu-se a Minimadeia para averiguação dos cenários.

Tabela 3. Cenário 1 – 15% do mercado da Flavia Aranha (o que corresponde a 75% do mercado da Minimadeia).

Expectativa primeiro ano - 15% do mercado da concorrente Flavia Aranha	
Total geral do mercado	8.000.000
Mercado Alvo	80.000
15% dos consumidores	12.000
Expectativa primeiro ano - 75% do mercado da concorrente Minimadeia	
Total geral do mercado	8.000.000
Mercado Alvo	16.000
75% dos consumidores	12.000

Tabela 4. Cenário 2 – 30% do mercado da Flavia Aranha (o que corresponde a 150% do mercado da Minimadeia).

Expectativa primeiro ano - 30% do mercado da concorrente Flavia Aranha	
Total geral do mercado	8.000.000
Mercado Alvo	80.000
30% dos consumidores	24.000
Expectativa primeiro ano - 150% do mercado da concorrente Minimadeia	
Total geral do mercado	8.000.000
Mercado Alvo	16.000
150% dos consumidores	24.000

Tabela 5. Cenário 2 – 45% do mercado da Flavia Aranha (o que corresponde a 225% do mercado da Minimadeia).

Expectativa primeiro ano - 45% do mercado da concorrente Flavia Aranha	
Total geral do mercado	8.000.000
Mercado Alvo	80.000
45% dos consumidores	36.000
Expectativa primeiro ano - 225% do mercado da concorrente Minimadeia	
Total geral do mercado	8.000.000
Mercado Alvo	16.000
225% dos consumidores	36.000

Assim, baseando no faturamento esperado, entende-se que a quantidade que devemos produzir esteja diretamente relacionada com os preços praticados. Com isso, considerando a primeira coleção temos:

- Cenário 1: faturamento de R\$ 18.000,00 (12.000 seguidores x 1,5 valor médio de conversão em vendas por seguidor com base na Flavia Aranha)
 - 10 unidades de camisas R\$ 180
 - 8 unidades de vestidos R\$ 500
 - 10 unidades de calças R\$ 320
 - 8 unidades de jaquetas R\$ 600
 - 10 unidades de shorts R\$ 220
 - 10 unidades de Saias R\$ 200
- Cenário 2: faturamento de R\$ 36.000,00 (24.000 seguidores x 1,5 valor médio de conversão em vendas por seguidor com base na Flavia Aranha)
 - 20 unidades de camisas R\$ 180
 - 16 unidades de vestidos R\$ 500
 - 20 unidades de calças R\$ 320
 - 16 unidades de jaquetas R\$ 600
 - 20 unidades de shorts R\$ 220
 - 20 unidades de Saias R\$ 200
- Cenário 3: faturamento de R\$ 54.000,00 (36.000 seguidores x 1,5 valor médio de conversão em vendas por seguidor com base na Flavia Aranha)
 - 30 unidades de camisas R\$ 180
 - 24 unidades de vestidos R\$ 500
 - 30 unidades de calças R\$ 320
 - 24 unidades de jaquetas R\$ 600

- 30 unidades de shorts R\$ 220

- 30 unidades de Saias R\$ 200

7.2 Projeção serviços

Inicialmente, a Baki irá apresentar sua coleção ao público e divulgará os serviços prestados. No entanto, por se tratar de peças com alta qualidade e durabilidade, as expectativas de revitalizações são pouco consideráveis. Já, os serviços de customização podem ser feitos independente do tempo de uso e terá uma volumetria maior.

Há três cenários esperados para o primeiro ano de atendimento aos clientes da Baki. Cenário 1 é a realização de customizações e/ou revitalizações de 5% das peças vendidas. O Cenário 2 conta com 13%. E o cenário 3 é a realização de 20%.

Tabela 6. Cenário 1: Customização e Revitalização em 5% das peças vendidas.

Modelos	Quantidades	Preço das Peças	Quantidade de Revitalizações ou Customizações - Cenário 1: 5%	Preço unitário por intervenção (20% do preço de venda)	Preço total por intervenção (20% do preço de venda)
Camisas	30	R\$ 180,00	2	R\$ 36,00	R\$ 72,00
Vestidos	24	R\$ 500,00	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Calças	30	R\$ 320,00	2	R\$ 64,00	R\$ 128,00
Jaquetas	24	R\$ 600,00	2	R\$ 120,00	R\$ 240,00
Shorts	30	R\$ 220,00	1	R\$ 44,00	R\$ 44,00
Saias	30	R\$ 200,00	1	R\$ 40,00	R\$ 40,00
Faturamento total com as Revitalizações ou Customizações					R\$ 624,00

Tabela 7. Cenário 2: Customização e Revitalização em 13% das peças vendidas.

Modelos	Quantidades	Preço das Peças	Quantidade de Revitalizações ou Customizações - Cenário 2: 13%	Preço unitário por intervenção (20% do preço de venda)	Preço total por intervenção (20% do preço de venda)
Camisas	30	R\$ 180,00	5	R\$ 36,00	R\$ 180,00
Vestidos	24	R\$ 500,00	3	R\$ 100,00	R\$ 300,00
Calças	30	R\$ 320,00	4	R\$ 64,00	R\$ 256,00
Jaquetas	24	R\$ 600,00	4	R\$ 120,00	R\$ 480,00
Shorts	30	R\$ 220,00	3	R\$ 44,00	R\$ 132,00
Saias	30	R\$ 200,00	3	R\$ 40,00	R\$ 120,00
Faturamento total com as Revitalizações ou Customizações					R\$ 1.468,00

Tabela 8. Cenário 3: Customização e Revitalização em 20% das peças vendidas.

Modelos	Quantidades	Preço das Peças	Quantidade de Revitalizações ou Customizações - Cenário 3: 20%	Preço unitário por intervenção (20% do preço de venda)	Preço total por intervenção (20% do preço de venda)
Camisas	30	R\$ 180,00	7	R\$ 36,00	R\$ 252,00
Vestidos	24	R\$ 500,00	5	R\$ 100,00	R\$ 500,00
Calças	30	R\$ 320,00	6	R\$ 64,00	R\$ 384,00
Jaquetas	24	R\$ 600,00	6	R\$ 120,00	R\$ 720,00
Shorts	30	R\$ 220,00	5	R\$ 44,00	R\$ 220,00
Saias	30	R\$ 200,00	5	R\$ 40,00	R\$ 200,00
Faturamento total com as Revitalizações ou Customizações					R\$ 2.276,00

Nos contextos apresentados, teríamos um faturamento de respectivamente, R\$ 624,00, R\$ 1.468,00 ou R\$ 2.276,00 mensais para cada cenário projetado.

8. Custos

Durante o processo de produção de bens e/ou prestação de serviços, os custos trata-se dos gastos incorridos. A partir deles pode-se realizar uma análise e determinação dos preços praticados pela empresa, avaliando a viabilidade financeira do negócio.

Segundo Adriano Leal Bruni:

Os custos correspondem aos gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. Portanto, estão associados aos produtos ou serviços produzidos pela entidade. São consumidos pelos estoques. Como exemplos de custos podem ser citados os gastos com matérias-primas, embalagens, mão de obra fabril, aluguéis e seguros de instalações fabris etc.

As despesas correspondem aos bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. São consumos temporais e não estão associados à produção de um produto ou serviço. Como exemplos de despesas podem ser citados gastos com salários de vendedores, gastos com funcionários administrativos etc.

Nesse sentido, também é possível dividir os custos em: fixos, variáveis, diretos e indiretos:

- Custos Fixos: serão sempre constantes, independentemente do volume de produção ou vendas. Exemplos incluem aluguel, depreciação de ativos, salários administrativos e seguros.
- Custos Variáveis: irão variar de acordo com o volume de produção ou vendas. Como matéria-prima, mão de obra direta e comissões de vendas.
- Custos Diretos: diretamente atribuíveis à produção de um produto/serviço específico. Como matéria-prima e mão de obra direta.
- Custos Indiretos: não podem ser diretamente atribuídos a um produto/serviço específico; são alocados de forma indireta. Exemplos incluem custos de manutenção, energia elétrica e supervisão.

O cálculo dos custos se dá a partir da soma dos custos fixos totais da empresa em determinado período, como um mês ou um ano.

Após, é necessário dividir o total dos custos variáveis pelo número total de unidades produzidas ou vendidas no mesmo período. Com isso, para obter o custo total por unidade, se faz necessário somar os custos fixos totais aos custos variáveis por unidade.

Multiplicando o custo total por unidade pelo número total produzido, tem-se o custo total da produção.

Assim, a margem de contribuição representa quanto cada unidade contribui para cobrir os gastos fixos, o que se pode encontrar subtraindo os custos variáveis totais da receita total.

O ponto de equilíbrio é quando as receitas totais são iguais aos custos totais, indicando o volume de vendas necessário para cobrir todos os custos e começar a gerar lucro.

Uma análise cuidadosa dos custos da empresa é importante e necessária para garantir que os preços de venda sejam suficientes para cobrir todos os gastos e gerar lucro. Além disso, monitorar os custos regularmente e identificar oportunidades para reduzi-los pode melhorar a eficiência e a rentabilidade do negócio.

8.1. Produção

8.1.1 Criativo e ficha técnica

Para iniciar os custos deve-se contabilizar, a priori, os valores de contratação dos designers para o desenvolvimento do criativo, e das fichas técnicas com as especificações dos tamanhos, modelos e materiais utilizados para confecção de “x” número de peças e “x” modelo. Nesse caso, trabalhamos a partir do salário médio de um designer de moda no Brasil que, segundo a plataforma de vaga e recrutamento *Glassdoor*, corresponde em média a cerca de R\$2.050,00 no estado de São Paulo. Julga-se que, a contratação deste profissional é de extrema relevância, visto que buscamos inovação e exclusividade para o lançamento da marca, também se compreende que os salários tendem a aumentar conforme a capacidade da margem de lucro da organização.

Descrição	Valor
Salário bruto	2.050,00
Provisão de 13º	170,83
Provisão de 1/3 férias	56,94
FGTS	164,00
Provisão de FGTS sobre décimo terceiro e férias	18,22
INSS	410,00
Provisão de INSS sobre décimo terceiro e férias	45,56
Custo total do designer	2.915,56
Custo total anualmente	37.902,28

8.1.2 Peça piloto

Os custos para as peças piloto serão fundamentados no custo unitário variável de cada peça, ou seja, baseados no preço unitário da matéria prima e mão de obra necessárias para cada coleção. Em suma, serão contabilizados os valores dos materiais gastos para desenvolver as peças modelo e, eventualmente, será realizado o rateio da despesa fixa referente a contratação

dos designers, baseado no preço atribuído a cada peça após o desenvolvimento e aprovação do protótipo.

8.1.3 Matéria Prima

Nessa etapa, irão ser contabilizados os valores dos tecidos selecionados que disponibilizaremos para a produção terceira. Para garantir a qualidade das peças e autenticidade do processo sustentável em toda cadeia produtiva, a compra será realizada pelas próprias sócias. Os preços utilizados são médias dos valores de tecidos do fornecedor escolhido, o Banco de Tecido. A organização trata-se de um sistema de circulação e reuso têxtil, segundo o próprio site da empresa “o BANCO DE TECIDO soluciona a sobra de produção de tecelagens, confecções e ateliês, recolocando este material no mercado através de um sistema misto de troca e venda.” A preferência por esse fornecedor se deve a necessidade de diminuir os custos iniciais do projeto e ainda sim seguirmos na proposta apresentada até aqui, retornando tecidos descartados para o mercado. Os tecidos fornecidos são descartes de confecções de marcas já conhecidas no mercado, como a Cotton Move, que desenvolve fios sustentáveis a partir da reciclagem, estimulando a economia circular. Portanto, mesmo com o manuseio de tecidos de reuso, a procedência da matéria prima ainda segue os princípios da marca. Os aviamentos serão incluídos no valor da MOD (mão de obra direta), ou seja, no valor contratado da produção terceirizada.

Peças	Tecido	Preço/m²	Qtde. tecido (m²)	Custo unitário	Qtde. produzida	Total (Preço/m² x qtde.produzida)
Camisas	Viscolinho	27,07	1	27,07	30	812,10
Vestidos	Variados de viscose	35,79	2,5	89,48	24	2.147,52
Calças	Jeans	39,56	2	79,12	30	2.373,60
Jaqueta	Jeans	39,56	2,2	87,03	24	2.088,72
Shorts	Linho	55,00	1	55,00	30	1.650,00
Saias	Linho	55,00	1,5	82,50	30	2.475,00
Total				433,74	160	11.953,14

A longo prazo, planeja-se comprar tecidos de primeira mão, produzidos pela *Natural Cotton Color*, empresa que oferece produtos com alternativa mais amigável ao meio ambiente, com linha de algodão orgânico, que já nasce colorido sem uso de aditivos ou corantes. Sua produção garante economia de 87,5% de água, quando comparado a um produto similar acabado e o algodão tem certificação orgânica internacional e é cultivado pela agricultura familiar. Devido a todo o valor do processo, os tecidos variam entre R\$77,00 a R\$90,00 por m², portanto, a compra será viável apenas quando a margem de lucro da empresa crescer consideravelmente.

8.1.4 Empresa terceirizada para confecção

Para a produção das peças, realizamos uma consultoria com a mentora Marcela Novaes, pioneira em ensino de confecção própria terceirizada. Além de auxiliar na escolha de fornecedores, também indicou os processos necessários para a produção e como as confecções geralmente elaboram os orçamentos. Sendo assim, os custos a seguir são a média de valores da confecção determinada, Victa Private Label. Trata-se de uma confecção de roupas localizada em São Paulo, com selo AbvTex, documento atribuído a empresas do setor têxtil que atesta o comprometimento com critérios, como promoção de trabalho digno, combate à informalidade, responsabilidade social e desenvolvimento da cadeia produtiva.

Camisa		Vestido		Calça	
Processos	Valor	Processos	Valor	Processos	Valor
Costura	12	Costura	22	Costura	26
Corte	5	Corte	5	Corte	3
Aviamentos e etiqueta	4	Aviamentos e etiqueta	4	Aviamentos e etiqueta	4
Total unitário	21	Total unitário	31	Total unitário	33
Total	630	Total	744	Total	990

Jaqueta		Shorts		Saia	
Processos	Valor	Processos	Valor	Processos	Valor
Costura	25	Costura	24	Costura	24
Corte	12	Corte	3,20	Corte	3,20
Aviamentos e etiqueta	4	Aviamentos e etiqueta	4	Aviamentos e etiqueta	4
Total unitário	41	Total unitário	31,20	Total unitário	31,20
Total	984	Total	936	Total	936

Por fim, determinamos o custo variável unitário por cada peça, já contando com o transporte de materiais até o depósito de armazenamento.

Camisa			Vestido		
Custos	Valor unit.	Valor total	Custos	Valor unit.	Valor total
Matéria-prima	27,07	812,1	Matéria-prima	89,48	2.147,52
MOD	21	630	MOD	31	744
Transporte			Transporte		
Frete (matéria-prima)	0,38	11,39	Frete (matéria-prima)	0,47	11,39
Frete (MOD)	0,58	17,41	Frete (MOD)	0,73	17,41
Total	49,03	1.470,90	Total	121,68	2.920,32

Jaqueta			Shorts		
Custos	Valor unit.	Valor total	Custos	Valor unit.	Valor total
Matéria-prima	87,03	2.088,72	Matéria-prima	55	1.650,00
MOD	41	984	MOD	31,2	936
Transporte			Transporte		
Frete (matéria-prima)	0,47	11,39	Frete (matéria-prima)	0,38	11,39
Frete (MOD)	0,73	17,41	Frete (MOD)	0,58	17,41
Total	129,23	3.101,52	Total	87,16	2.614,80

Calça			Saia		
Custos	Valor unit.	Valor total	Custos	Valor unit.	Valor total
Matéria-prima	79,12	2.373,60	Matéria-prima	82,5	2.475,00
MOD	33	990	MOD	31,2	936
Transporte			Transporte		
Frete (matéria-prima)	0,38	11,39	Frete (matéria-prima)	0,38	11,39
Frete (MOD)	0,58	17,41	Frete (MOD)	0,58	17,41
Total	113,08	3.392,40	Total	114,66	3439,8

8.2. Investimentos pré-operacionais

Nessa etapa, listamos os custos com investimentos pré-operacionais, como o desenvolvimento do site, registro de marca e logo, além dos custos com logística e marketing. O primeiro passo seria o registro da marca no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), para fazer o pedido o valor inicial será de R\$142,00 e quando a marca for deferida, o valor de R\$298,00, totalizando R\$440,00. Além o registro de marca, precisamos de e-mail de marca personalizado, para contato com fornecedores e clientes, esses serviços custam em média R\$7,99/mês, anualmente, R\$95,88.

O investimento, possivelmente mais relevante antes da operacionalização da marca é o desenvolvimento do site, que incluem criação, manutenção, hospedagem e domínio. Dessa maneira, elabora-se os custos respaldados na média anual paga a um desenvolvedor para uma experiência dentro da expectativa de qualidade dos usuários.

Serviços	Investimento estimado
Desenvolvimento do e-commerce	
Domínio (anual)	40,00
Hospedagem (anual)	1.440,00
Criação do site	6.000,00
Manutenção (anual)	1.800,00
Custo total e-commerce	9.280,00
Produção de fotos	2.000,00
Assinatura do e-mail personalizada	95,88
Registro da marca	440,00
Total	11.815,88

Além disso, listamos os gastos que seriam unicamente para o bom funcionamento físico do negócio, como prateleiras de aço e gaveteiros para organização do estoque. Também incluímos a compra de notebooks, um sistema para auxílio do controle de estoque, mesas e cadeiras.

Estrutura física	Valor unitário	Quantidade	Valor total
Gaveteiros organizadores	489,4	1	489,40
Estantes de aço	286,15	3	858,45
Sistema de controle de estoque	147,90	1	147,90
Mesa de escritório	279,90	1	279,90
Cadeira de escritório	197,00	2	394,00
MacBook	8500,00	2	17000,00
Celular corporativo	1149,00	2	2298,00
Total	11049,35	12	21467,65

8.3. Armazenamento e marketing

Nessa etapa listamos os custos fixos que irão incidir sobre as peças, referentes ao armazenamento e marketing. Para o armazenamento, determinamos uma média para aluguel de um self storage (depósito) em São Paulo, que é de R\$80,00 por m² (metro quadrado). Acredita-se que um depósito com 4m² seria suficiente, visto que, esse espaço será destinado para a matéria-prima e logo depois, para as peças acabadas, totalizando um valor de R\$320,00 mensais.

Os valores relacionados para marketing serão, exclusivamente, referentes as impressões e produção de fotos e vídeos nas redes sociais em que vamos concentrar nossas propagandas, o Instagram e TikTok. No Instagram, serão contratadas 50 mil impressões por coleção lançada, visto que todo o cenário é baseado no ticket médio de compra dos seguidores que esperamos conquistar. Impressões no Instagram referem-se ao número total de vezes que uma postagem ou conteúdo é exibido na tela dos usuários, métrica muito importante para maior visibilidade

da marca, os valores são em média R\$38,25 por 1.000 impressões. O valor apresentado para o TikTok se refere a contratação de um produtor para gerar conteúdos que estejam de acordo com as tendências da plataforma, cerca de R\$1.200,00 para cada coleção durante o ano.

Custos fixos	Valor
Depósito	3.840,00
Marketing	
Tik Tok	4.800,00
Instagram	7.650,00
Total	16.290,00

8.4. Serviço de revitalização

Os custos atrelados serviços de revitalização serão, em suma, os preços evidenciados no tópico 8.1.4, no caso, a mão de obra da confecção, visto que a matéria-prima será a peça encaminha pelo próprio cliente e demais matérias serão disponibilizados pela confecção. Os custos com o redesign da peça já estão incluídos no salário do designer, apresentado no tópico 8.1.1.

8.5. Impostos

Os impostos deduzem a Receita Bruta da empresa. A Baki, como microempresa, ou empresa de pequeno porte (a considerar o faturamento com base nos cenários), deve pagar COFINS, PIS/PASEP, CPP E ICMS. Há uma variação do valor devido com base nas diferentes faixas de faturamento. O valor pago através da DAS mensal é o resultado da aplicação da alíquota correspondente sobre a receita bruta.

Tabela 9. Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Comércio

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

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

Tabela 10. Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas decorrentes da prestação de serviços relacionados no § 5o-I do art. 18 da Lei Complementar 123/2006

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	6,00%	–
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	11,20%	9.360,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	13,50%	17.640,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	16,00%	35.640,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	21,00%	125.640,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	33,00%	648.000,00

Faixas	Percentual de Repartição dos Tributos					
	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ISS (*)
1ª Faixa	4,00%	3,50%	12,82%	2,78%	43,40%	33,50%
2ª Faixa	4,00%	3,50%	14,05%	3,05%	43,40%	32,00%
3ª Faixa	4,00%	3,50%	13,64%	2,96%	43,40%	32,50%
4ª Faixa	4,00%	3,50%	13,64%	2,96%	43,40%	32,50%
5ª Faixa	4,00%	3,50%	12,82%	2,78%	43,40%	33,50% (*)
6ª Faixa	35,00%	15,00%	16,03%	3,47%	30,50%	–

9. ESTRUTURA SOCIETÁRIA

Com base no Cenário 3 (ideal) de faturamento mensal (R\$ 54.000,00), a Baki teria, e seu primeiro ano, um total de R\$ 648.000,00. Assim, para uma empresa com duas sócias operando sob o regime tributário do Simples Nacional, a estrutura societária pode ser organizada da seguinte forma:

9.1 Sociedade Limitada (Ltda)

A sociedade limitada é composta por uma ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, com capital dividido em cotas com valor igual ou desigual. A administração pode ser exercida por sócio ou não-sócio, devidamente nomeados.

Essa também é a forma mais comum de estrutura societária para empresas no Brasil. Assim, em uma Sociedade Limitada, as sócias têm responsabilidade limitada ao valor de suas quotas, ou seja, não respondem com seu patrimônio pessoal por dívidas da empresa.

9.2 Estrutura Societária

As duas sócias da empresa são as responsáveis pela gestão e direção dos negócios.

Cada sócia detém uma parte do capital social da empresa, representada por quotas sociais. Para a Baki, isso se dará em 50% para cada uma das duas sócias. Já que essas quotas sociais definem a participação de cada sócia nos lucros e nas decisões da empresa.

A administração será feita de forma conjunta.

O contrato social é um documento que busca estabelecer as regras e condições dessa sociedade. O que inclui a participação de cada sócia, distribuição de lucros, responsabilidades e outros. O registro do documento deve ser feito na Junta Comercial do estado onde a empresa está sediada. No caso, no estado de São Paulo.

Após contrato social, a empresa obterá um CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica), número de identificação da pessoa jurídica perante a Receita Federal.

Também, será feito a obtenção de inscrição estadual e municipal para cumprimento de obrigações fiscais.

9.3 Tributação no Simples Nacional

No regime tributário Simples Nacional, a tributação se dá de forma simplificada, englobando vários impostos em uma única guia de pagamento, com alíquotas progressivas de acordo com o faturamento anual da empresa.

Essa estrutura societária proporciona às sócias segurança jurídica, flexibilidade na administração e benefícios fiscais ao optar pelo Simples Nacional.

10. INVESTIMENTO

Baseando-se nos custos incorridos com o investimento inicial, produção e distribuição das peças da confecção, compreendemos que seria necessário um investimento de capital em cerca de R\$50.000,00. Após análise cuidadosa de fontes de recursos, optou-se pela alternativa do Cartão BNDES.

O Cartão é uma linha de financiamento ofertado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) destinado a micro, pequenas e médias empresas, visando financiar equipamentos, máquinas e insumos em geral para o bom funcionamento e crescimento do negócio.

Além de oferecer uma taxa de juros mais competitiva em comparação as outras no mercado, hoje em 1,53% a.m., o crédito tem acesso simplificado (sem necessidades de garantias adicionais), o parcelamento também é longo, em até 48 meses. A taxa é definida no momento da compra e se mantém o fim do financiamento, representando menos risco ao caixa empresa ao decorrer do tempo.

A simulação que realizamos para pagamento em 44 meses encontra-se no apêndice, compreendemos que a alternativa seria exequível de ser amortizado considerando o valor mensal das parcelas.

11. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO E FLUXO DE CAIXA

11.1. DRE

O objetivo da Baki é ter um nível de crescimento acelerado. Assim, consideraremos, a partir dos cenários estipulados no Capítulo 7, que a empresa terá um crescimento de 10% a partir do seu primeiro ano de existência. Já, após o segundo ano, a receita proveniente dos serviços e produtos será considerada com um crescimento de 15%.

Em busca de simplificar o cálculo da DRE, será considerado, para os serviços de revitalização e customização, o cenário de 13% das peças vendidas em cada cenário de faturamento.

Já, para medir a variação dos custos, despesas operacionais e salários, será utilizado o IPCA de 3,50%, segundo Boletins Focus apresentado por Roberto de Lira.

Tabela 11. Especificação dos custos operacionais relacionados ao comércio em cada cenário.

Custos operacionais relacionados ao comércio em cada cenário				
Cenários	Faturamento Mensal	Faturamento anual	Quantidade produzida	Custo operacional total anual (Quantidade x custo de cada peça)
Cenário 1	R\$ 18.000,00	R\$ 216.000,00	56 peças mensais	R\$ 67.758,96
Cenário 2	R\$ 36.000,00	R\$ 432.000,00	112 peças mensais	R\$ 135.517,92
Cenário 3	R\$ 54.000,00	R\$ 648.000,00	168 peças mensais	R\$ 203.276,88

Tabela 12. Especificação dos custos operacionais relacionados ao serviço em cada cenário.

Custos operacionais relacionados ao serviço em cada cenário - 13%				
Cenários	Faturamento Mensal	Faturamento anual	Quantidade revitalizada/customizada	Custo operacional total anual (Quantidade x custo de cada peça)
Cenário 1	R\$ 624,00	R\$ 7.488,00	8 peças mensais	R\$ 3.124,80
Cenário 2	R\$ 1.092,00	R\$ 13.104,00	15 peças mensais	R\$ 5.781,60
Cenário 3	R\$ 1.468,00	R\$ 17.616,00	22 peças mensais	R\$ 8.174,40

Tabela 13. DRE Cenário 1 - Faturamento anual do comércio em R\$ 216.000,00 e do serviço em R\$ 7.488,00.

Demonstrativo de Resultado - Cenário 1	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita Operacional Bruta Consolidada	R\$ 223.488,00	R\$ 245.836,80	R\$ 282.712,32
Receita do Comércio	R\$ 216.000,00	R\$ 237.600,00	R\$ 273.240,00
Receita dos Serviços	R\$ 7.488,00	R\$ 8.236,80	R\$ 9.472,32
(-) Impostos Incidentes Consolidados	R\$ 10.277,28	R\$ 11.899,01	R\$ 14.574,86
Impostos Incidentes sobre o Comércio	R\$ 9.828,00	R\$ 11.404,80	R\$ 14.574,86
Impostos Incidentes sobre o Serviço	R\$ 449,28	R\$ 494,21	R\$ 568,34
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 213.210,72	R\$ 233.937,79	R\$ 268.137,46
(-) Custos Operacionais Consolidados	R\$ 109.386,04	R\$ 120.551,02	R\$ 137.299,16
Custos relacionados ao Comércio	R\$ 67.758,96	R\$ 77.143,58	R\$ 91.820,14
Custos relacionados aos Serviços	R\$ 3.124,80	R\$ 3.557,58	R\$ 4.234,42
Salário Designer	R\$ 37.902,28	R\$ 39.228,86	R\$ 40.601,87
Peças Pilotos e Relacionados	R\$ 600,00	R\$ 621,00	R\$ 642,74
(=) Resultado Operacional Bruto	R\$ 103.824,68	R\$ 113.386,77	R\$ 130.838,30
(-) Despesas Operacionais	R\$ 51.663,31	R\$ 24.667,64	R\$ 25.456,40
Criação de Site	R\$ 6.000,00		
Domínio	R\$ 40,00	R\$ 41,40	R\$ 42,85
Hospedagem	R\$ 1.440,00	R\$ 1.490,40	R\$ 1.542,56
Manutenção	R\$ 1.800,00	R\$ 1.863,00	R\$ 1.928,21
Produção de Fotos	R\$ 2.000,00	R\$ 2.070,00	R\$ 2.142,45
Assinatura do E-mail Personalizada	R\$ 95,88	R\$ 99,24	R\$ 102,71
Registro da Marca	R\$ 440,00		
Depósito	R\$ 3.800,00	R\$ 3.933,00	R\$ 4.070,66
Marketing	R\$ 12.450,00	R\$ 12.885,75	R\$ 13.336,75
Gaveteiros Organizadores	R\$ 489,40		
Estantes de Aço	R\$ 858,45		
Sistema de Controle de Estoques	R\$ 147,90	R\$ 153,08	R\$ 158,43
Mesa de Escritório	R\$ 279,90		
Cadeiras de Escritório	R\$ 392,00		
MacBook	R\$ 17.000,00		
Celular Corporativo	R\$ 2.298,00		
Depreciação dos Maquinários e Móveis	R\$ 2.131,78	R\$ 2.131,78	R\$ 2.131,78
(=) Lucro Antes das Participações	R\$ 52.161,38	R\$ 88.719,13	R\$ 105.381,90
(-) Pró-labore	R\$ 15.648,41	R\$ 35.487,65	R\$ 42.152,76
(=) Lucro Líquido	R\$ 36.512,96	R\$ 53.231,48	R\$ 63.229,14

Tabela 14. DRE Cenário 2 - Faturamento anual do comércio em R\$ 432.000,00 e do serviço em R\$ 13.104,00.

Demonstrativo de Resultado - Cenário 2	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita Operacional Bruta Consolidada	R\$ 445.104,00	R\$ 489.614,40	R\$ 563.056,56
Receita do Comércio	R\$ 432.000,00	R\$ 475.200,00	R\$ 546.480,00
Receita dos Serviços	R\$ 13.104,00	R\$ 14.414,40	R\$ 16.576,56
(-) Impostos Incidentes Consolidados	R\$ 27.966,24	R\$ 32.148,86	R\$ 39.050,19
Impostos Incidentes sobre o Comércio	R\$ 27.180,00	R\$ 31.284,00	R\$ 38.055,60
Impostos Incidentes sobre o Serviço	R\$ 786,24	R\$ 864,86	R\$ 994,59
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 417.137,76	R\$ 457.465,54	R\$ 524.006,37
(-) Custos Operacionais Consolidados	R\$ 179.801,80	R\$ 200.719,36	R\$ 232.719,53
Custos relacionados ao Comércio	R\$ 135.517,92	R\$ 154.287,15	R\$ 183.640,28
Custos relacionados aos Serviços	R\$ 5.781,60	R\$ 6.582,35	R\$ 7.834,64
Salário Designer	R\$ 37.902,28	R\$ 39.228,86	R\$ 40.601,87
Peças Pilotos e Relacionados	R\$ 600,00	R\$ 621,00	R\$ 642,74
(=) Resultado Operacional Bruto	R\$ 237.335,96	R\$ 256.746,18	R\$ 291.286,84
(-) Despesas Operacionais	R\$ 51.663,31	R\$ 24.667,64	R\$ 25.456,40
Criação de Site	R\$ 6.000,00		
Domínio	R\$ 40,00	R\$ 41,40	R\$ 42,85
Hospedagem	R\$ 1.440,00	R\$ 1.490,40	R\$ 1.542,56
Manutenção	R\$ 1.800,00	R\$ 1.863,00	R\$ 1.928,21
Produção de Fotos	R\$ 2.000,00	R\$ 2.070,00	R\$ 2.142,45
Assinatura do E-mail Personalizada	R\$ 95,88	R\$ 99,24	R\$ 102,71
Registro da Marca	R\$ 440,00		
Depósito	R\$ 3.800,00	R\$ 3.933,00	R\$ 4.070,66
Marketing	R\$ 12.450,00	R\$ 12.885,75	R\$ 13.336,75
Gaveteiros Organizadores	R\$ 489,40		
Estantes de Aço	R\$ 858,45		
Sistema de Controle de Estoques	R\$ 147,90	R\$ 153,08	R\$ 158,43
Mesa de Escritório	R\$ 279,90		
Cadeiras de Escritório	R\$ 392,00		
MacBook	R\$ 17.000,00		
Celular Corporativo	R\$ 2.298,00		
Depreciação dos Maquinários e Móveis	R\$ 2.131,78	R\$ 2.131,78	R\$ 2.131,78
(=) Lucro Antes das Participações	R\$ 185.672,66	R\$ 232.078,54	R\$ 265.830,44
(-) Pró-labore	R\$ 55.701,80	R\$ 92.831,42	R\$ 106.332,18
(=) Lucro Líquido	R\$ 129.970,86	R\$ 139.247,12	R\$ 159.498,27

Tabela 15. DRE Cenário 3 - Faturamento anual do comércio em R\$ 648.000,00 e do serviço em R\$ 17.616,00.

Demonstrativo de Resultado - Cenário 3	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita Operacional Bruta Consolidada	R\$ 665.616,00	R\$ 732.177,60	R\$ 842.004,24
Receita do Comércio	R\$ 648.000,00	R\$ 712.800,00	R\$ 819.720,00
Receita dos Serviços	R\$ 17.616,00	R\$ 19.377,60	R\$ 22.284,24
(-) Impostos Incidentes Consolidados	R\$ 48.756,96	R\$ 55.018,65	R\$ 66.547,09
Impostos Incidentes sobre o Comércio	R\$ 47.700,00	R\$ 53.856,00	R\$ 65.210,04
Impostos Incidentes sobre o Serviço	R\$ 1.056,96	R\$ 1.162,66	R\$ 1.337,05
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 616.859,04	R\$ 677.158,95	R\$ 775.457,15
(-) Custos Operacionais Consolidados	R\$ 249.953,56	R\$ 280.587,14	R\$ 327.782,15
Custos relacionados ao Comércio	R\$ 203.276,88	R\$ 231.430,73	R\$ 275.460,42
Custos relacionados aos Serviços	R\$ 8.174,40	R\$ 9.306,55	R\$ 11.077,13
Salário Designer	R\$ 37.902,28	R\$ 39.228,86	R\$ 40.601,87
Peças Pilotos e Relacionados	R\$ 600,00	R\$ 621,00	R\$ 642,74
(=) Resultado Operacional Bruto	R\$ 366.905,48	R\$ 396.571,81	R\$ 447.675,00
(-) Despesas Operacionais	R\$ 51.663,31	R\$ 24.667,64	R\$ 25.456,40
Criação de Site	R\$ 6.000,00		
Domínio	R\$ 40,00	R\$ 41,40	R\$ 42,85
Hospedagem	R\$ 1.440,00	R\$ 1.490,40	R\$ 1.542,56
Manutenção	R\$ 1.800,00	R\$ 1.863,00	R\$ 1.928,21
Produção de Fotos	R\$ 2.000,00	R\$ 2.070,00	R\$ 2.142,45
Assinatura do E-mail Personalizada	R\$ 95,88	R\$ 99,24	R\$ 102,71
Registro da Marca	R\$ 440,00		
Depósito	R\$ 3.800,00	R\$ 3.933,00	R\$ 4.070,66
Marketing	R\$ 12.450,00	R\$ 12.885,75	R\$ 13.336,75
Gaveteiros Organizadores	R\$ 489,40		
Estantes de Aço	R\$ 858,45		
Sistema de Controle de Estoques	R\$ 147,90	R\$ 153,08	R\$ 158,43
Mesa de Escritório	R\$ 279,90		
Cadeiras de Escritório	R\$ 392,00		
MacBook	R\$ 17.000,00		
Celular Corporativo	R\$ 2.298,00		
Depreciação dos Maquinários e Móveis	R\$ 2.131,78	R\$ 2.131,78	R\$ 2.131,78
(=) Lucro Antes das Participações	R\$ 315.242,18	R\$ 371.904,17	R\$ 422.218,60
(-) Pró-labore	R\$ 94.572,65	R\$ 148.761,67	R\$ 168.887,44
(=) Lucro Líquido	R\$ 220.669,52	R\$ 223.142,50	R\$ 253.331,16

11.2 FLUXO DE CAIXA

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

Tabela 16. Fluxo de Caixa em cada cenário.

Fluxo de Caixa - Cenário 1		
Ano 1	Ano 2	Ano 3
R\$ 36.512,96	R\$ 53.231,48	R\$ 63.229,14

Fluxo de Caixa - Cenário 2		
Ano 1	Ano 2	Ano 3
R\$ 129.970,86	R\$ 139.247,12	R\$ 159.498,27

Fluxo de Caixa - Cenário 3		
Ano 1	Ano 2	Ano 3
R\$ 220.669,52	R\$ 223.142,50	R\$ 253.331,16

12. ANÁLISE SWOT

"Análise SWOT" é uma ferramenta de gestão estratégica utilizada para avaliar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de uma empresa, projeto ou situação específica.

Ela, com sua versatilidade, pode ser aplicada em diversos contextos, desde a avaliação do posicionamento competitivo de uma empresa até o planejamento estratégico de um projeto. Ao compreender e relacionar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a empresa pode se desenvolver e criar estratégias mais eficazes, tomando, no geral, decisões que trarão resultados positivos ao longo do tempo.

12.1. Forças (*Strengths*):

Compromisso com a Sustentabilidade: forte compromisso com práticas de fabricação sustentável, usando materiais orgânicos, reciclados e de baixo impacto ambiental.

Marca Sustentável Forte: ser reconhecida por sua sustentabilidade e ética, atraindo consumidores que buscam produtos alinhados com seus valores.

Designs Atraentes: produtos de moda feminina com designs modernos e atraentes, não comprometendo o estilo em prol da sustentabilidade.

Marketing Consciente: estratégias de marketing eficazes para destacar seus valores sustentáveis, criando uma comunidade de consumidores leais.

12.2. Fraquezas (*Weaknesses*):

Custos de Produção Mais Altos: A utilização de materiais sustentáveis e práticas éticas de trabalho pode resultar em custos de produção mais elevados, afetando a margem de lucro.

Disponibilidade de Materiais: A dependência de materiais sustentáveis pode ser limitada devido à disponibilidade irregular ou falta de escala.

Concorrência Crescente: A concorrência no mercado de moda sustentável feminina está aumentando, tornando difícil manter a diferenciação.

Consciência Limitada do Consumidor: Alguns consumidores podem não estar totalmente cientes dos benefícios da moda sustentável ou podem estar dispostos a comprometer a sustentabilidade em favor de preços mais baixos.

12.3. Oportunidades (*Opportunities*):

Crescimento do Mercado Sustentável: O mercado global de moda sustentável está em crescimento, com mais consumidores procurando produtos éticos e sustentáveis.

Expansão de Canais de Venda Online: A empresa pode explorar oportunidades de crescimento através da expansão das vendas online e atingir mercados globais.

Parcerias Estratégicas: Colaborações com outras empresas sustentáveis ou influenciadores podem aumentar a visibilidade da marca.

Educação do Consumidor: Há oportunidades para educar os consumidores sobre os benefícios da moda sustentável, criando demanda a longo prazo.

12.4. Ameaças (Threats):

Concorrência Intensa: A concorrência de marcas maiores e estabelecidas que estão lançando linhas de moda sustentável pode representar uma ameaça.

Instabilidade de Preços de Matérias-Primas: Flutuações nos preços de materiais sustentáveis podem afetar os custos de produção.

Mudanças na Legislação: Mudanças nas regulamentações ambientais ou trabalhistas podem afetar a operação da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o mercado brasileiro apresente barreiras para novos empreendedores, o plano de negócios aqui apresentado demonstrou que a proposta de valor da BAKI, marca de moda feminina que visa o compromisso com a sustentabilidade e qualidade das peças comercializadas, está alinhado com as crescentes do mercado e da busca por produtos sustentáveis, marcas confiáveis e que tenham forte posicionamento ético empresarial.

Nos primeiros capítulos foi realizado um estudo detalhado do mercado potencial, que se mostrou significativo quando focado no público jovem e feminino, e logo após, uma conjuntura favorável quando direcionamos para a parcela deste público que é o principal alvo da marca, indivíduos que valorizam a modernidade, qualidade e impacto positivo de suas escolhas de consumo. Apesar da força inegável dos concorrentes diretos e indiretos, o objetivo da marca é se beneficiar das brechas ignoradas pelos mesmos, como a oferta do serviço de customização visando o aumento da durabilidade e vida útil das peças, além da ressignificação e recolocação desta no mercado. Dessa forma, fez-se evidente que não existem pontos que poderiam impedir de maneira direta ou indireta o bom funcionamento da marca.

A partir deste ponto, foram apresentados os elementos necessários para operacionalização da marca, a gestão de marketing, finanças, pessoas e, principalmente, estrutura e operações, evidenciados como essenciais para o negócio, devido a logística e terceirização de produção das peças, que é a fonte de receita primordial.

Logo após, foram apresentadas as projeções financeiras que indicaram um crescimento sustentável para a BAKI em três cenários divergentes. No cenário otimista, prevê-se um faturamento anual de R\$ 648.000,00 para o comércio e R\$ 17.616,00 para os serviços de reparação e customização. Estes números refletem a viabilidade econômica do modelo de negócio escolhido.

O fluxo de caixa, essencial para a saúde financeira da empresa, foi analisado em diferentes cenários, apontando a capacidade da BAKI de manter um saldo positivo entre os recebimentos e pagamentos ao longo do tempo e reiterando sua capacidade de gerar valor e crescimento. Assim, esse aspecto é crucial para a sustentabilidade financeira da marca e a capacidade de reinvestir em ações sustentáveis e melhorias de processos.

Por conseguinte, o plano de negócio da marca BAKI oferece uma abordagem inovadora e, por meio de atitudes mais sustentáveis para a indústria da moda feminina, atende às necessidades de um mercado em transformação, comprometido com práticas éticas e ambientais. Assim, a implementação deste modelo de negócio não só atenderá às expectativas

dos consumidores conscientes, como também contribuirá para a transformação positiva do setor de moda, inspirando outras empresas a adotarem práticas mais responsáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

EXPOR MANNEQUINS EXPERTS. Mudança de comportamento do consumidor de moda em 2023. Disponível em: <<https://www.expormanequins.com.br/blog/mudanca-de-comportamento-do-consumidor-de-moda-em-2023/>>

OLIVEIRA, Aline. Fashionistas: alguns dados desse grupo de consumidores que movimenta o setor da moda. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/cluster-fashionistas/>

ROGERS, Kristina. COPESTAKE, Jon. Future Consumer Index: Five consumer types you need to understand. Ernst & Young. Disponível em: <https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/five-types-of-consumer-that-you-need-to-understand>

FEDERICI, Andréa. 12 Marcas Sustentáveis Brasileiras Para Você Conhecer. Disponível em: <<https://minimadeia.com/blogs/minimablog/marcas-sustentaveis-brasileiras>>

ALMEIDA, Jefferson. Moda sustentável: o presente e o futuro do mercado. Disponível em: <<https://jeffersondealmeida.com.br/moda-sustentavel-o-presente-e-o-futuro-do-mercado/>>

FUNDAÇÃO SEADE. Seade População. Fundação Seade. Disponível em: <<https://populacao.seade.gov.br/>>

DEARO, Guilherme. As lojas preferidas de cada classe social em 8 categorias. EXAME. Setembro, 2016. Disponível em: <<https://exame.com/marketing/as-lojas-preferidas-de-cada-classe-social-em-8-categorias/amp/>>

Pesquisa Diversidade | Sintonia com a Sociedade - 2.094 entrevistas face a face - população brasileira com 16 anos ou mais das classes A, B, C, D e E - campo entre 2 e 12 de julho de 2021 - Instituto: IPEC. Disponível em: https://gente.globo.com/infografico-pesquisa-panorama-das-classesabcde/chromeextension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/wp-content/uploads/2015/06/83_artigo_Iniciacao_ed-vol_n1_2015.pdf

FLAVIA ARANHA. Todos os produtos. Disponível em:
<<https://www.flaviaaranha.com/todos-produtos?sort=newest>>

LEVINSOHN, Priscilla. Moda consciente ganha mais espaço na indústria e passa de tendência a regra. Exame, 2022. Disponível em: <https://exame.com/bussola/moda-consciente-ganha-mais-espaco-na-industria-e-passa-de-tendencia-a-regra/>

Moda sustentável. SEBRAE, 2022. Disponível em
<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/modasustentavel,b88cbe00ca0be710VgnVCM100000d701210aRCRD>>

BRUNI, Adriano. Série Desvendando as Finanças - Administração Custos Preços Lucros, 6ª edição. Editora Atlas, 2018.

Quanto ganha um Designer de Moda. INDEED, 2023. Disponível em:
<<https://br.indeed.com/conselho-de-carreira/pagamento-salario/quanto-ganha-designer-moda>>

Projeto Paraíba Algodão. NATURAL COTTON COLLOR, 2021. Disponível em:
<<https://projetoalgodaoparaiba.com.br/sobre/>>

COTTON MOVE, 2023. Disponível em: <<https://www.cottonmove.com.br/>>

BANCO DE TECIDO, 2024. Disponível em: <https://bancodetecido.com.br/>

LIRA, Roberto. Boletim Focus: projeção de inflação para 2024 volta a subir. Infomoney, 2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/economia/boletim-focus-projecao-de-inflacao-para-2024-volta-subir/#:~:text=A%20previs%C3%A3o%20dos%20analistas%20para,continuaram%20em%204%2C0%25>

CASA CIVIL, LEI COMPLEMENTAR Nº 123, 2006. Disponível em: <[Lcp 123 \(planalto.gov.br\)](http://Lcp%20123(planalto.gov.br))>

APÊNDICE

Data da Simulação: 07/06/2024

Valor financiado: R\$ 50.000,00

Taxa de Juros: 1,53% a.m.

Formas de pagamento*
3 parcelas de R\$ 16.920,37
4 parcelas de R\$ 12.786,13
5 parcelas de R\$ 10.305,96
6 parcelas de R\$ 8.652,84
7 parcelas de R\$ 7.472,31
8 parcelas de R\$ 6.587,15
9 parcelas de R\$ 5.898,90
10 parcelas de R\$ 5.348,50
11 parcelas de R\$ 4.898,34
12 parcelas de R\$ 4.523,36
13 parcelas de R\$ 4.206,22
14 parcelas de R\$ 3.934,52
15 parcelas de R\$ 3.699,18
16 parcelas de R\$ 3.493,37
17 parcelas de R\$ 3.311,89
18 parcelas de R\$ 3.150,67
19 parcelas de R\$ 3.006,53
20 parcelas de R\$ 2.876,89
21 parcelas de R\$ 2.759,69
22 parcelas de R\$ 2.653,23
23 parcelas de R\$ 2.556,11
24 parcelas de R\$ 2.467,16
25 parcelas de R\$ 2.385,41
26 parcelas de R\$ 2.310,01
27 parcelas de R\$ 2.240,27
28 parcelas de R\$ 2.175,58
29 parcelas de R\$ 2.115,41
30 parcelas de R\$ 2.059,32
31 parcelas de R\$ 2.006,90
32 parcelas de R\$ 1.957,82
33 parcelas de R\$ 1.911,77
34 parcelas de R\$ 1.868,49
35 parcelas de R\$ 1.827,73
36 parcelas de R\$ 1.789,29
37 parcelas de R\$ 1.752,97
38 parcelas de R\$ 1.718,62
39 parcelas de R\$ 1.686,07
40 parcelas de R\$ 1.655,20
41 parcelas de R\$ 1.625,88
42 parcelas de R\$ 1.597,99
43 parcelas de R\$ 1.571,45
44 parcelas de R\$ 1.546,16

Figura 12 Elaborada pelo simulador BNDES