

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

JULIANO SONAGLIO DELL'AGLIO

PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA CAMISARIA SOB MEDIDA

Porto Alegre

2018

JULIANO SONAGLIO DELL'AGLIO

PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA CAMISARIA SOB MEDIDA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2018

JULIANO SONAGLIO DELL'AGLIO

PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA CAMISARIA SOB MEDIDA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 11/11/2018

Banca examinadora:

Prof. Dr. Fernando Bins Luce
Orientador
UFRGS

Prof. Dr. Luis Antônio Slongo
UFRGS

AGRADECIMENTOS

Ao corpo docente da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo conhecimento transmitido durante o curso de Administração de Empresas. À Henriqueta Sonaglio, por toda estrutura, cuidado e afeto durante a minha formação educacional. À Juliana Rotunno Junges, por todo companheirismo, incentivo e colaboração durante a trajetória dos cinco anos de estudos na universidade e carinho nos momentos difíceis.

RESUMO

O documento a seguir apresenta um plano de negócios para a abertura de uma empresa manufatureira de camisas masculinas sob medida. A partir de um modelo e técnicas produtivas, foi identificada uma oportunidade de negócios que procura modernizar a arte da alfaiataria e aproximar o consumidor à confecção sob medida de peças de roupas. O objetivo deste novo negócio é trazer o cliente para dentro do processo produtivo da própria camisa, dando a ele liberdade criativa sobre a fabricação do produto. As informações contidas para a realização deste trabalho foram adquiridas através de pesquisas qualitativas exploratórias e um questionário quantitativo. Neste documento estão presentes: o plano de *marketing*, visando atingir o posicionamento mais adequado para o produto; o plano operacional, para organizar e aperfeiçoar a produção; o plano de recursos humanos, compreendendo os custos com folha de pagamento e o desenvolvimento dos colaboradores; e o plano financeiro, que avalia a concretude financeira do negócio.

Palavras chave: plano de negócios, confecção sob medida, camisas masculinas e cocriação.

ABSTRACT

The following document presents a business plan for opening a men's costum shirts manufacture company. From a productive model and techniques, a business opportunity to modernize the art of tailoring and to approach the client to the costum clothing making was identified. This new entrepreneurship goal is to bring the costumer inside his own shirt productive process, offering creactive freedom over the product manufacture. To accomplish this paper, was acquired informations by qualitative exploratory research and a quantitative questionnaire. The document contains: the marketing plan, witch targets the best positioning for this product; the operational plan, to organize and improve the production; the human resourses, understanding the costs with employee payments and developments; and the financial plan; witch avaliate the financial business health.

Keywords: business plan, costum manufacture, men's shirts and cocriation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O Processo Empreendedor.....	19
Figura 2 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.....	28
Figura 3 – Os 4 P's.....	35
Figura 4 – Os Tipos de Colarinho.....	37
Figura 5 – Os Tipos de Punhos.....	37
Figura 6 – Os Tipos de Botão.....	38
Figura 7 – Caimento Ideal de uma Camisa.....	42
Quadro 1 – Nove Estratégias Envolvendo a Relação Preço/Qualidade.....	43
Quadro 2 – Custos por Recursos para Confecção de uma Camisa.....	45
Figura 8 – Fórmula de Cálculo do Preço.....	48
Figura 9 – Níveis de Canais de Marketing do Mercado de Bens de Consumo.....	50
Figura 10 – Esboço de Layout.....	52
Quadro 3 – O Poder de Negociação dos Fornecedores.....	59
Figura 11 – Matriz SWOT.....	64
Figura 12 – Medidas Necessárias.....	71
Figura 13 – Molde de Camisa.....	58
Figura 14 – Organização da Confecção.....	77
Quadro 4 – Capacidade Produtiva.....	79
Quadro 5 – Custo Total Mensal por Cargo.....	82
Quadro 6 – Custo Total da Folha de Pagamento.....	83
Quadro 7 – Pesquisa de Imóveis para Locação.....	88
Quadro 8 – Projeção de Vendas.....	92
Gráfico 1 – Projeção de Payback.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela de Medidas	40
Tabela 2 – Precificação da Concorrência.....	47
Tabela 3 – Precificação Média da Concorrência.....	47
Tabela 4 – Precificação	49
Tabela 5 – Investimento em Móveis, Equipamentos e Materiais.....	85
Tabela 6 – Investimento em Insumos.....	86
Tabela 7 – Base de Cálculo Industrial Simples Nacional.	89
Tabela 8 – Rentabilidade dos Produtos.	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1 EMPREENDEDORISMO	17
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	18
2.2.1 Estrutura do Plano de Negócios.....	21
2.2.2 Plano de Marketing.....	24
2.2.2.1 <i>Pesquisa de Marketing</i>	26
2.3 AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	27
3 METODOLOGIA.....	30
4 SUMÁRIO EXECUTIVO	32
5 MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	33
5.1 MISSÃO.....	33
5.2 VISÃO.....	33
5.3 VALORES.....	33
6 PLANO DE MARKETING.....	34
6.1 OS 4 P's DE MARKETING.....	34
6.1.1 Produtos e Serviços	35
6.1.1.1 <i>A Camisa</i>	36
6.1.1.2 <i>Tamanho Ideal</i>	40
6.1.2 Preço.....	43
6.1.2.1 <i>Custos</i>	45

6.1.2.2 Precificação da Concorrência	46
6.1.2.3 Preço Final.....	48
6.1.3 Praça.....	49
6.1.3.1 Espaço Físico	51
6.1.3.2 Layout do Estabelecimento.....	52
6.1.3.3 Fornecedores.....	53
6.1.4 Promoção	54
6.1.4.1 Público-Alvo.....	55
6.2 ANÁLISE DE MERCADO	55
6.2.1 Concorrência.....	55
6.2.1.1 Varejo	56
6.2.1.2 Cooperativas de Costura	56
6.2.1.3 Alfaiataria.....	57
6.2.2 Determinantes Estruturais do Mercado de Moda Masculina	57
6.2.3 Análise Estratégia.....	61
6.2.3.1 Análise Interna.....	61
6.2.3.2 Análise Externa.....	63
6.2.3.3 Questões-Chave	64
6.2.3.4 Objetivos de Marketing	66
6.3 Pesquisa de Marketing	67
7 PLANO OPERACIONAL.....	69
7.1 ATENDIMENTO AO CLIENTE	69
7.1.1 Marvelous Designer	71
7.2 MODELAGEM E CORTE.....	72
7.3 COSTURA	74
7.4 ENTREGA	75

7.5 ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO.....	76
7.5.1 Divisão da Costura	76
7.5.1 Divisão da Costura	79
8 PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	80
8.1 QUADRO FUNCIONAL	80
8.2 REMUNERAÇÃO.....	82
9 PLANO FINANCEIRO	84
9.1 INVESTIMENTO.....	82
9.1.1 Investimento em Capital de Giro	86
9.2 ENTRADAS E SAÍDAS.....	87
9.1.2 Aluguel.....	87
9.2.2 Impostos.....	89
9.2.3 Rentabilidade dos Produtos	90
9.2.4 Projeção de Vendas.....	91
9.3 ENTRADAS E SAÍDAS.....	93
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
11 REFERÊNCIAS	95
12 ANEXOS.....	95
12.1 ANEXO 1	98

1 INTRODUÇÃO

Segundo Stefania Rosa (2016, p. 12), moda é um processo de criação, em que a arte e a estética se associam, gerando a aceitação e a assimilação de certo estilo. Oriunda do latim, a palavra moda vem de “modus”, que designa um modo, aquilo que é comum e costumeiro. Durante a transição da Idade Média para a era renascentista, século XIV, a sociedade burguesa percebeu a necessidade de expor seu *status* superior através da aparência. Este ponto histórico foi uma das principais razões para o surgimento do conceito de moda.

O modelo de roupa masculina para a época era o gibão, modelo que era composto por uma parte superior e outra inferior. Em cima, o traje era geralmente acolchoado, podendo ter mangas e com abotoamento frontal. A peça inferior apresentava um calção volumoso e primeiramente comprido, sendo reduzido posteriormente. Henrique VII, rei da Inglaterra de 1509 até 1547, utilizou o gibão, que pode ser visto em seus retratos pintados. Depois dessa tendência chamativa, os modelos masculinos passaram a apresentar peças mais simplórias e práticas, pois foram influenciados pela burguesia campestre inglesa, que necessitava de mais praticidade em suas vestimentas. Na metade do século XVIII, os homens vestiam-se com um *cullote* justo até os joelhos, camisa, colete e meias brancas (ROSA, 2016).

A Revolução Francesa, em 1789, refletiu nas características dos trajes masculinos. O luxo e as cores vibrantes foram substituídos por tecidos mais simples e cores escuras. Neste período, surgiram os *sans-cullote*, expressão utilizada para designar aqueles que utilizavam calças largas e compridas ao invés de peças mais justas e curtas (estas que eram exibiam um estilo de vida rico e sofisticado); geralmente eram comerciantes, artesãos, e assalariados que defendiam as reformas políticas da época. O pintor francês Louis-Leopold Boilly retratou um *sans-cullote* hasteando uma bandeira. A partir do século XIX, os homens começaram a vestirem-se cada vez mais de forma sóbrio (cores escuras contrastando com o branco) e sem acessórios excessivos, salvos chapéus e relógios. Desde então, pequenas mudanças nos modelos masculinos aconteceram vagarosamente até chegarmos ao tradicional terno dos tempos modernos. (ROSA, 2016)

Como exposto, durante o Renascimento a indústria têxtil apresentou agressiva expansão tecnológica, podendo produzir tecidos de alta qualidade. Assim, os modelos de roupas não se diferenciavam apenas pelo corte modelado ou pela costura detalhada, mas também pelas propriedades e características singulares de cada tipo de tecido, como suavidade do toque e a capacidade de “respirar” (trocar o calor do corpo com o ambiente). Porém, apenas com o surgimento dos padrões de modelagem que a indústria de confecções conseguiu se orientar para uma produção de larga escala. A modelagem de roupas é o procedimento encarregado pela estruturação das peças de vestuário, por meio de análises e compreensões de um modelo específico, dando origem à padronização de tamanhos. Essa técnica surgiu no século XVIII, dando início ao processo de industrialização da cadeia produtiva de vestuários.

Outro fator que contribuiu para a expansão da indústria e facilitou o processo de modelagem é a definição de padrões em relação ao corpo humano. Tórax, cintura e quadril são exemplos de partes da anatomia humana que foram padronizados, facilitando a criação de peças de roupas com tamanhos específicos. Por exemplo, o tamanho 40 de camisas masculinas tradicionais (peça que será estudada neste trabalho) origina-se das circunferências de 100 cm de tórax, pescoço de 40 cm e comprimento da largura das costas de 46 cm. Este tema será tratado de forma mais detalhada no desenvolver do trabalho. Entretanto, esse estabelecimento de “corpo modelo” privilegiou aqueles que possuem estrutura física similar ao padrão dos modelos de roupas, e, conseqüentemente, dificultou o caimento ideal das roupas adquiridas por consumidores que fogem do conjunto de medidas pré-estabelecidas.

A alfaiataria, profissão milenar da arte de confecção de roupas masculinas sob medida, apresenta-se como opção para estas pessoas cuja estrutura física não se assemelha aos padrões da modelagem. Todavia, desde o surgimento dos alfaiates (século XIV), este serviço era direcionado para a sociedade elitista da época. Com o passar do tempo, esse posicionamento não se alterou, e mesmo na era moderna o trabalho de um alfaiate apresenta uma precificação elevada. Portanto, encontra-se uma oportunidade de negócio no ramo da moda masculina. Em função das peças de roupas padronizadas do mercado e a alternativa de luxo, uma lacuna aparece no meio termo entre os dois extremos.

Em 2017, o faturamento da cadeia produtiva têxtil mundial atingiu U\$ 45 bilhões, superando os U\$ 39,9 bilhões de 2016. No Brasil, os investimentos no setor chegaram a R\$ 1,9 milhão em 2017, tendo como previsão um crescimento de 2,5% na produção de vestuário, 4% na produção têxtil e de 5% no varejo do setor. (ABIT, 2017)

Este trabalho irá analisar as possibilidades e irá elaborar um plano de negócios para a abertura de uma camisaria sob medida na cidade de Porto Alegre. A ideia é viabilizar o planejamento do produto por parte do cliente, podendo, assim, personalizar a camisa da forma que lhe formas adequada no processo de compra. O plano irá conter uma descrição precisa sobre o produto em questão (camisas masculina). Este detalhamento tratará das diferenças entre a modelagem tradicional e a modelagem da empresa; o tipo de tecido que são adequados para esta peça de vestuário; as diversas variações de golas, punhos e botões; e o caimento ideal de uma camisa masculina.

Além do produto, será construído um planejamento operacional, em que todo o processo produtivo e os equipamentos necessários serão explicados. Também irá ser desenvolvida uma planta baixa de um exemplo de estabelecimento físico da empresa, na qual serão dispostos todos os móveis, criando um espaço em que a produção esteja ligada com a venda, fazendo com que o cliente perceba que a sua compra não é simplesmente a camisa pronta, mas sim, todo o processo de criação. Dessa forma, procurará ser compreendido o fluxo de trabalho de comercialização e confecção. Juntamente, será exposto um modelo de investimento em que o valor total de materiais e equipamentos será conhecido. Estes instrumentos que terão o seu preço levantado são tanto para a confecção das camisas (por exemplo: máquina de costura, botões, computador e software específico) como a infraestrutura que receberá o cliente no estabelecimento.

Entretanto, o plano de negócios não pode se restringir apenas nas áreas operacional e financeira. Dessa forma, se torna indispensável elaborar um planejamento estratégico de *marketing*. Nesta etapa, será realizada uma pesquisa de campo para compreender os padrões de consumo de camisas dos consumidores e analisar a disposição destes para tornarem-se clientes da nova camisaria. Também será construída a Matriz SWOT (ferramenta de análise interna e externa) que permitirá a identificação de questões-chave, que direcionaram a atenção da

análise para garantir o sucesso competitivo da empresa. Com isso, irá se definir a estratégia e o posicionamento da empresa perante o mercado.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é a elaboração de um plano de negócios para a criação de uma camisaria masculina sob medida, que oriente a produção ao cliente, permitindo que este planeje e personalize o produto da forma que preferir.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos foram divididos em três dimensões centrais: a dimensão mercadológica; a dimensão operacional e a dimensão financeira. Na primeira, são visados os seguintes objetivos:

- a) Realizar uma pesquisa de *marketing* para determinar os padrões de consumo de camisas por parte do público masculino e avaliar a aceitação do novo negócio;
- b) Avaliar tanto a esfera interna da empresa como o ambiente externo;
- c) Construir o posicionamento de qualidade/preço mais adequado para o negócio.

Os objetivos da dimensão operacional são:

- a) Organizar o processo produtivo de uma camisa sob medida, desde a encomenda do produto até a sua entrega final.
- b) Elaborar uma planta baixa do exemplo de local de trabalho ideal para compreender o espaço necessário para processo produtivo e para a área comercial.

A última dimensão, a financeira, tratará do objetivo abaixo:

- a) Realizar um modelo de investimento detalhado, em que todos os equipamentos e materiais necessários para o trabalho pleno da empresa estejam presentes.

1.3 JUSTIFICATIVA

O ponto de partida deste possível negócio origina-se do desastre de outro. No início de 2017, uma empresa de operação similar, mas com proposta totalmente diferente foi construída pelo autor e por mais dois sócios. Ao perceber que os empreendedores não possuíam conhecimento técnico-prático suficiente para a produção de roupas, o autor se ofereceu para realizar um curso preparatório de corte e costura sob medida. Neste curso, a capacidade de produção (desde o desenho de um molde de camisa sob medida até a costura e confecção da peça) foi adquirido, bem como um conhecimento básico de tecidos. Apesar de um início promissor o negócio não saiu do papel, e em dezembro de 2017 já não havia mais futuro nesta empresa. Com o conhecimento técnico de uma pequena produção de camisas masculinas e os aprendizados do curso superior em administração de empresas, o autor identificou que as competências adquiridas poderiam ser unidas e resultarem em uma oportunidade de negócio.

2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção do trabalho serão apresentados os conceitos e literaturas utilizadas para a fundamentação teórica do plano de negócios proposto. Dessa forma, o conteúdo exposto direcionará a pesquisa e servirá como alicerce para a estruturação do trabalho.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O espírito empreendedor está ligado com a inovação. Esse espírito faz com que o indivíduo observe os recursos disponíveis e identifique uma nova forma de gerar riqueza, ou, em alguns casos, a inovação cria novos recursos (DRUCKER, 1975).

Não existe algo chamado de “recurso” até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico. Até então, cada planta é uma erva qualquer e cada mineral apenas outra rocha. (DRUCKER, 1975, p. 39)

Segundo Dornelas (2012, p. 28), empreendedorismo é a união de indivíduos e processos que, ao envolverem-se, resultam na conversão de ideias e oportunidades, e a implementação ideal destes recursos leva a criação de negócios de sucesso. O empreendedorismo, então, toma a forma de um catalisador, em que no início as ideias permanecem imóveis até que o empreendedor alimente-as e as coloque em prática, transformando-as em uma resolução benéfica para as pessoas que se envolvem com o processo.

Porém, precisamos definir o que é um indivíduo empreendedor. Notória é a definição de Joseph Schumpeter (1982) sobre o espírito empreendedor: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (*apud*, DORNELAS, 2012, p. 28). Portanto, a pessoa que decide empreender identifica uma oportunidade dentro do

mercado capitalista que ainda não havia sido aproveitada, e assim, desenvolve um novo negócio que destoa daqueles já presentes na praça.

Para Hisrich e Peters (2004, p. 29) a definição que esclarece o que é um indivíduo empreendedor é:

Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovação e uma nova ordem. Para um psicólogo, tal pessoa é geralmente impulsionada por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar à autoridade de outros. Para alguns homens, um empreendedor aparece como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto, para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém que cria riqueza para outros, assim como encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos que ficarão satisfeitos em conseguir.

Embora seja comumente percebido que o caráter empreendedor seja algo inato, ou seja, característica proveniente do nascimento do indivíduo, sendo este predestinado ao sucesso na criação de novos negócios, este senso comum vem sendo desconstruído. Hoje, acredita-se que as qualidades de um empreendedor podem ser ensinadas e compreendidas por qualquer perfil, e seu sucesso dependerá de fatores internos da pessoa, como a sua capacidade de administrar o empreendimento, e fatores externos, como a concorrência. (DORNELAS, 2012)

Precisa-se ressaltar a existência do alto risco na trajetória de um empreendedor. A incerteza não mensurada acompanha o indivíduo que cria o seu negócio visando o lucro, podendo resultar em fracasso ou não. (KNIGHT, 1967 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.132)

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

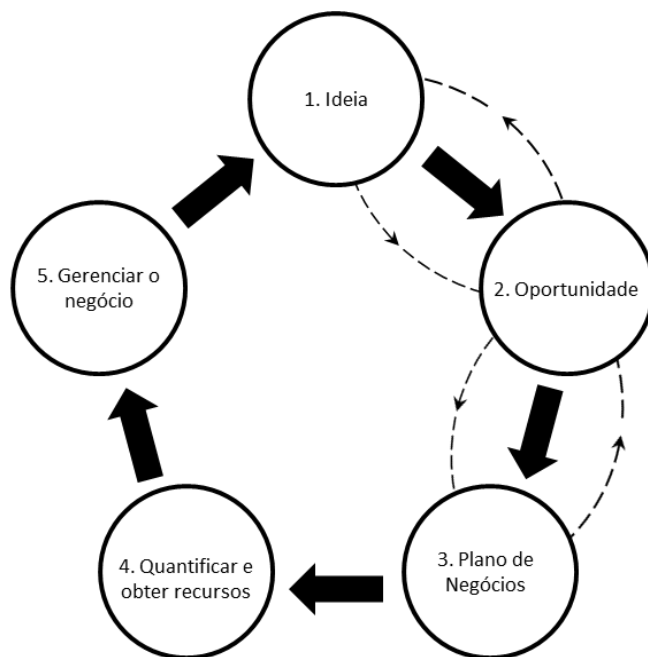
Além das questões que envolvem o empreendedorismo, precisamos aprofundar a literatura correspondente ao documento que será apresentado durante o desenvolver do trabalho: o plano de negócios.

José Dornelas (2011, p. 4) define este tipo de documento da seguinte forma:

O plano de negócios é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. Trata-se ainda de um guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial.

Este documento é comumente utilizado por empreendedores que estão iniciando a estruturação do seu novo negócio, e este fato torna o plano de negócios um norteador para o indivíduo. (DORNELAS, 2011)

Figura 1 – O Processo Empreendedor



Fonte: (DORNELAS, 2011).

Como indica O Processo Empreendedor, elaborado por José Dornelas, existe um ponto de início, a ideia, mas não há término. Embora a última etapa seja o gerenciamento do negócio, logo retornamos para o estágio de geração da ideia. Isso mostra que o esquema de Dornelas é cíclico, podendo ser avaliadas diversas ideias, que apenas avançam para a elaboração de um plano de negócios após o filtro do estágio de número dois, a oportunidade. Nesta etapa, cabe a compreensão do empreendedor em relação ao potencial da ideia, segregando aquelas que possuem

maior probabilidade de sucesso das quais despenderiam muito esforço. Caso sejam identificadas falhas nas etapas iniciais (a ideia, a oportunidade e o plano de negócios), é aceitável o retorno ao estágio antecessor para as devidas correções.

Concluído o documento, o empreendedor terá o pleno conhecimento dos recursos necessários para estabelecimento de seu negócio e, então, entrará no penúltimo estágio, a quantificação e obtenção dos recursos. Aqui, o indivíduo buscará reter os recursos humanos, recursos financeiros, recursos tecnológicos e infraestrutura para que o negócio possa prosperar. Por fim, o empreendedor gerenciará a sua criação, trabalhando para o sucesso de sua empresa. Mas, como dito antes, não existe fim nesta trajetória, pois durante a fase de gerenciamento, surgirão novas ideias que levarão o empreendedor a iniciar o processo novamente, identificando oportunidades e criando novos negócios de sucesso potencial.

Hisrich e Peters (2004) também definem o plano de negócios. Segundo os autores:

Plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. É com frequência uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos.

O documento precisa ser elaborado pelo próprio indivíduo que idealiza o empreendimento, mas não há impeditivos de que o autor consulte outras fontes de conhecimento, como advogados, contadores, profissionais de marketing e engenheiros. Apesar de a autoria do empreendedor ser imprescindível, a leitura do documento não é de exclusividade do autor. O plano de negócio pode ser lido e estudado pelos funcionários, investidores, fornecedores e em alguns casos, os clientes. Cabe ressaltar que cada grupo interpreta o documento de uma forma diferente, portanto, o empreendedor deve se preparar para abordar todas as questões que o leitor irá se preocupar. (HISRICH; PETERS, 2004 p. 211)

2.2.1 Estrutura do Plano de Negócios

Embora seja um documento presente na maioria dos embriões das empresas, o plano de negócios não segue um roteiro específico e inflexível. Pelo fato de cada tipo de novo negócio possuir peculiaridades, torna-se frustrada a tarefa de padronizar um modelo de planejamento que sirva de maneira universal para abertura de novos empreendimentos.

Todavia, existem seções do documento que oferecem maior compreensão do negócio, permitindo ao leitor o completo entendimento da ideia do empreendedor, assim como os seus objetivos, seus produtos, o mercado atuante, a estratégia de marketing e a saúde financeira (DORNELAS, 2012 p. 101). Sendo assim, José Dornelas (2012) elaborou uma estrutura prévia para novos negócios que pretendem atuar na manufatura.

1. Capa: a capa é o rosto do plano, portanto deve ser elaborada de forma limpa e apenas com as informações necessárias, facilitando ao leitor o entendimento do que está sendo estudado.
2. Sumário: nesta parte são necessários os capítulos do plano, bem como os demais subcapítulos, descrevendo o que será apresentado em cada seção. A importância desta divisão serve para o leitor identificar rapidamente o conteúdo de seu interesse e não despender muito tempo procurando aquilo que julga relevante.
3. Sumário Executivo: José Dornelas, esta é a principal seção do plano de negócios, sendo nesta parte que o leitor decidirá se continua estudando o plano ou desiste de conhecer a empresa.

[...] deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor (por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou cliente etc.). (DORNELAS, José. 2012 p. 102)

Portanto, o sumário executivo serve como uma promoção do documento, fazendo com que o leitor desperte ou aumente o interesse pelo negócio. Mas

é preciso ressaltar que, embora seja uma peça inicial, a sua elaboração deve ser guardada para o último lugar, pois seu conteúdo dependerá do conteúdo consolidado das demais seções do plano de negócios.

4. Análise Estratégica: aqui são definidas questões como a missão, visão e valores da empresa. Além disso, são analisadas as potencialidades e as ameaças que o negócio apresenta, bem como seus objetivos e suas metas. Uma ferramenta de análise interessante que pode ser utilizada neste segmento do documento é a Matriz SWOT. O nome SWOT é a sigla para as palavras da língua inglesa *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Essa ferramenta permite realizar análises internas e externas do negócio e, posteriormente, estabelece metas e objetivos que procuram utilizar as forças e as oportunidades identificadas e reduzir os impactos das fraquezas e das ameaças. (DORNELAS, 2012, p. 163)

5. Descrição da Empresa: nesta seção é exposto ao leitor o negócio, contendo o histórico da empresa, os seus índices de crescimento, o faturamento dos últimos exercícios, sua estrutura organizacional e outras características do negócio.

6. Produtos e Serviços: essa parte é uma extensão da seção anterior, pois aqui são descritos os produtos e serviço que a empresa oferece ao seu público. Não se limita apenas a apresentações e descrições superficiais, é necessário aprofundar as análises de cada oferta exibindo os recursos utilizados para a produção, a tecnologia envolvida no processo de criação, o ciclo de vida do produto, o processo de desenvolvimento e pesquisa e a marca que o cliente leva ao adquirir a oferta.

7. Plano Operacional: nesta seção é elaborado o processo produtivo da empresa para confeccionar os seus produtos. Por se tratar de uma empresa de manufatura, essa parte é muito importante, pois explica ao leitor os passos que a empresa tem para que o produto final esteja pronto para a venda. Deve conter informações de eficiência da produção, como custos de produção, tempo de trabalho, necessidade de estoques e outros parâmetros que indicam uma produção eficiente ou não.

8. Plano de Recursos Humanos: aqui são definidos os requisitos básicos exigidos para o preenchimento do quadro funcional (experiências, conhecimento e nível educacional). Os programas de desenvolvimento e treinamento dos funcionários da empresa também precisam ser pensados e descritos no plano. Além disso, são estabelecidas metas associadas ao Plano Operacional, pois o atingimento dos objetivos mescla-se com o setor de produção do negócio.

9. Análise de Mercado: essa parte deve ser cuidadosamente tratada pelo autor do plano, pois o empreendedor deve mostrar pleno conhecimento do ambiente que ele está inserindo sua empresa. Podem ser utilizadas ferramentas de análise como as cinco forças competitivas de Michael Porter (1991). Essa ferramenta estuda cinco fatores dentro de um ambiente que intensificam a sua competitividade: a ameaça de novos entrantes, que procura identificar as barreiras à entrada no mercado ou dificultando caso haja impeditivos ou facilitando se não há regulação deste setor; o poder de barganha dos fornecedores, que avalia a possibilidade de altos preços cobrados pelos parceiros do negócio, reduzindo, assim, a margem de lucro da empresa; o poder de barganha dos clientes, que estuda a capacidade de os clientes exigirem alterações na oferta do mercado, como preços mais baixos e qualidades de produtos e serviços superiores; a ameaça de produtos substitutos, que analisa a existência de outras ofertas de diferentes empresas que podem substituir facilmente o produto ou serviço do setor; e, por fim, a intensidade da rivalidade, que analisa a competitividade entre as empresas dentro do ambiente em questão, sendo aqui, a convergência dos fatores anteriores. (PORTER, 1999)

10. Estratégia de Marketing: nesta parte precisam ser estabelecidas questões que envolvem a forma de comunicação da empresa com seus clientes, por quais canais de distribuição a empresa pretende disponibilizar seus produtos, qual a estratégia de preços a ser utilizada e as características do produto comercializado.

11. Plano Financeiro: no plano de finanças entram projeções de gastos com investimentos e o retorno previsto. As informações contidas devem

convencer a qualquer leitor de que o negócio é rentável e seguro, atraindo investidores e motivando os funcionários ao crescimento da empresa.

12. Anexos: por último, são anexadas informações que o autor julga serem importantes para a composição do documento. Porém, não há nenhuma regra que torne imprescindível a existência desta seção, cabe ao empreendedor definir a sua real necessidade.

2.2.2 Plano de Marketing

O planejamento de marketing é um elemento importante para a composição de um plano de negócios. Essa etapa define uma série de atividades e metas que definirão a forma que o empreendedor atuará dentro do ambiente competitivo que o seu negócio se insere. O Plano de Marketing deve ser realizado em cima do marketing mix da empresa (produto, preço, distribuição e promoção) e monitorado para que estes elementos não se sobreponham ou estejam descoordenados. (HISRICH; PETERS, 2004 p. 238)

Segundo Hisrich e Peters (2004), o planejamento de marketing inicia com três perguntas fundamentais:

- Onde estamos?
- Para onde queremos ir?
- Como chegaremos lá?

A partir destes questionamentos, parte-se para as etapas do planejamento de marketing. Primeiramente é realizada uma análise situacional, em que é necessária uma revisão do desempenho passado do negócio; caso seja um novo empreendimento, essa análise tem como base o histórico do desenvolvimento da ideia e, conseqüentemente, da proposta de produto ou serviço que o empreendedor pretende lançar no mercado. Essa etapa responderá a primeira pergunta, mostrando ao autor e ao leitor o ponto que o negócio se encontra. O próximo passo do plano é a definição do mercado-alvo que o empreendedor direciona o seu produto. Depois, realiza-se o estudo das oportunidades e ameaças do mercado, além das forças e fraquezas do negócio. Aqui é utilizada a ferramenta Matriz SWOT, como exposto

anteriormente. Em seguida, são estabelecidos objetivos e metas a partir da Matriz, que indicará ao empreendedor a resposta da segunda pergunta: “para onde queremos ir?”. Aqui devem ser contempladas questões com lucro, fatia de mercado, vendas, distribuição, novos produtos, políticas de preços e promoção de vendas. Por fim, responde-se a última pergunta elaborando estratégias de marketing e planos de ação, envolvendo o marketing mix do negócio. (HISRICH; PETERS, 2004 p. 250)

1. Produto e Serviço: são expostas as características e a descrição da oferta, que objetivam o convencimento do leitor que a empresa oferece um produto ou serviço diferenciado e não existente no mercado até o momento.
2. Serviço ao Cliente: é preciso desenvolver um serviço e atendimento ao cliente diferenciado, pois é preciso que o cliente opte pelo negócio do empreendedor e não migre para a concorrência. Por esse motivo que a estratégia de marketing não pode limitar-se no produto em si, deve-se dar a devida atenção para os processos de pré e pós venda. Dessa forma, o valor percebido pelo cliente aumenta, dificultando que o cliente compre da concorrência.
3. Preço: por mais que pareça algo fácil, o estabelecimento de preços é uma tarefa minuciosa.

Um produto com qualidade e componentes caros exigirá um alto preço para manter a imagem adequada. O empreendedor também terá que considerar muitos outros fatores, como custos, descontos, fretes e aumento de preços. (HISRICH; PETERS, 2004)

4. Distribuição: por último, a estratégia de distribuição é a forma que o empreendedor pretende disponibilizar o seu produto ou serviço para o cliente final. Então, aqui são definidos os canais de distribuição, existindo ou não intermediários que disponibilizarão o produto da empresa. Precisa-se adequar o canal conforme o produto. Se o produto é de luxo e qualidade superior aos demais, um intermediário poderá afetar a imagem da empresa, ao mesmo tempo em que, quanto mais convencional a oferta, maior o número de distribuidores intermediários.

2.2.2.1 Pesquisa de Marketing

Para uma realização adequada do Plano de Marketing são necessárias informações que o autor pode já possuir, mas, se o plano é direcionado para um novo empreendimento, se faz imprescindível uma pesquisa de marketing.

Essa pesquisa pode ser preparada e realizada pelo próprio idealizador do negócio ou através do contrato de uma consultoria especializada externa. Hisrich e Peters (2004) estruturaram quatro etapas para a elaboração e conclusão de uma pesquisa de mercado. O ponto de partida é o estabelecimento de propósitos e objetivos. O pesquisador deve se perguntar o que pretende descobrir com a pesquisa. Por exemplo, se não existe certeza da existência de mercado para a ideia do empreendedor, o pesquisador poderá perguntar as pessoas se estas se tornariam clientes da nova oferta.

A segunda etapa da pesquisa é a coleta de dados secundários. Estas são informações que já estão disponíveis para o empreendedor em livros, internet, revistas comerciais, órgãos governamentais e universidades. Cabe ao pesquisador encontrar essas informações e interpretá-las. Assim, esses dados poderão poupar tempo do empreendedor, caso não seja mais necessário que essas informações sejam adquiridas através da pesquisa de marketing.

Depois dos dados secundários, parte-se para os dados primários. Nessa etapa são coletadas informações novas, que apenas através da pesquisa o empreendedor terá acesso. Os procedimentos de coleta destes dados variam, podendo ser com observação do comportamento dos clientes dentro de estabelecimentos comerciais; entrevistas e questionários com clientes e outros empreendedores, a fim de encontrar informações mais precisas; grupos focais, que é a junção de um grupo de pessoas que se dispõe a discutir em relação ao tema da pesquisa; e experimentação, em que o próprio empreendedor atua como cliente e identifica oportunidades de melhorias dentro das ofertas existentes.

A última etapa é a análise dos dados coletados. Essa etapa resume as três anteriores, pois é aqui que o empreendedor tira as conclusões das informações que conseguiu. Caso o banco de dados seja muito grande, poderão ser necessárias ferramentas auxiliares, como programas de computador. Com a interpretação, o

empreendedor poderá fundamentar o seu planejamento de mercado e construir ações e estratégias com uma probabilidade de sucesso muito maior do que se estas fossem elaboradas sem informações adicionais. (HISRICH; PETERS, 2004 p. 241)

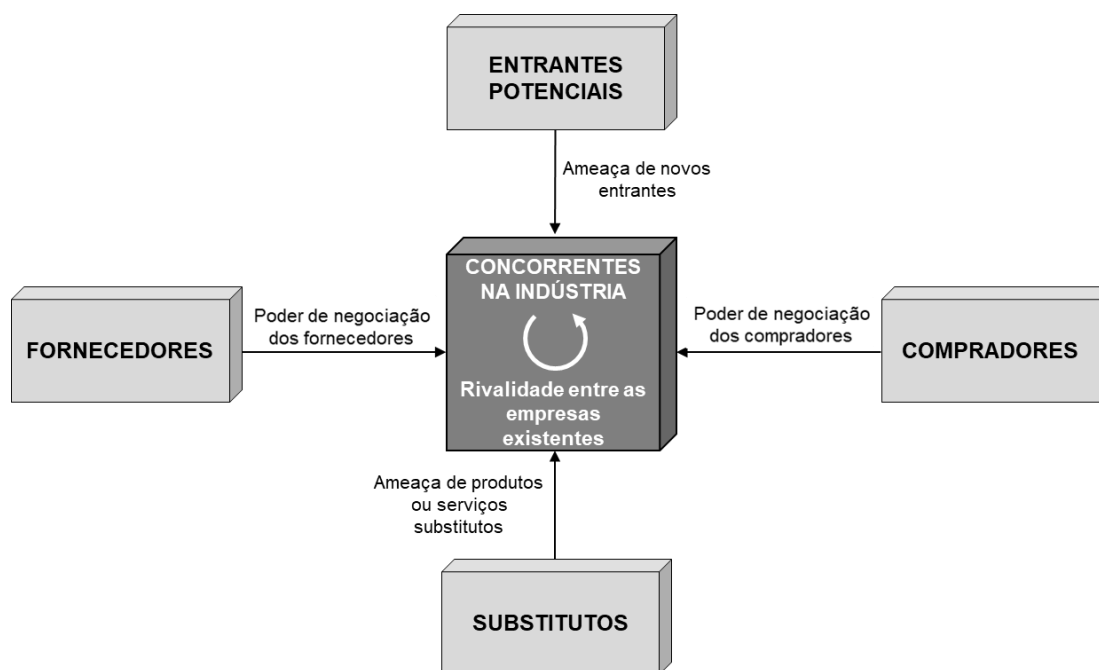
2.3 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

O que fornece a um planejamento estratégico a capacidade de o negócio ser competitivo é o nível de relação da empresa com o ambiente em que ela será ou é inserida. Apesar de o ambiente relevante ser muito amplo, contemplando forças e econômicas, o aspecto central desta esfera externa ao negócio são as indústrias em que ela compete. É a estrutura industrial que influencia a determinação das regras competitivas do jogo, bem como as estratégias disponíveis para os novos negócios (PORTER, E. Michael, 1991, p. 3).

A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas (PORTER, E. Michael, 1991, p. 3).

Segundo Michael Porter (1991), as cinco forças que estruturam a concorrência são: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes. Estas cinco forças mostram que a concorrência em um ambiente não se limita apenas aos negócios que participam da indústria, mas também envolve clientes, fornecedores e empresas de outras indústrias que podem utilizar seus produtos como substitutos das ofertas da indústria analisada.

Figura 2 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.



Fonte: (PORTER, 1991).

A ameaça de novas empresas ingressarem na competição do ambiente é determinada pela existência de barreiras à entrada, isto é, as condições impostas pelos participantes internos ou externos ao meio competitivo em questão. Economias de escalas, diferenciação do produto, altos investimentos, canais de distribuição e a política governamental da região são exemplos de barreiras que dificultam ou impedem o ingresso de novos negócios dentro do meio ambiente (PORTER, Michael, 1991).

O poder de negociação dos compradores e dos fornecedores corresponde ao nível de exigência por preços mais baixos e qualidades superiores. Em ambientes cuja quantidade de concorrentes é elevada, os compradores possuem mais autonomia para barganhar preços menores; e em indústrias cujos fornecedores são escassos e de grande porte, estes podem exercer poder sobre os participantes ameaçando-os de elevar os preços de bens e serviços fornecidos, bem como reduzir a qualidade das ofertas (PORTER, Michael, 1991).

Philip Kotler (1991) distinguia a concorrência entre quatro níveis, desde a premissa de que os concorrentes são apenas aqueles que vendem produtos ou

serviços semelhantes até a afirmação de que a concorrência seria todas as empresas que competem pelo dinheiro dos consumidores. Para Porter (1991) todas as indústrias competem, em termos mais amplos, com outros ambientes de negócio, gerando ameaça de que outros produtos acabem satisfazendo as mesmas necessidades que a oferta da indústria analisada satisfaz.

Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria (PORTER, E. Michael, 1991, p. 24).

Por fim, a quinta força de Porter (1991) corresponde à intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes na indústria. Geralmente são disputas por posição, utilizando concorrência de preços, combates de comunicação, criação de novos produtos e aumento de serviços ao cliente. Essa rivalidade ocorre porque as empresas percebem novas oportunidades de melhorar a sua posição e sentem-se pressionadas a atuar em cima destas oportunidades antes que a concorrência realize um movimento.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os processos metodológicos que o autor utilizará para que os objetivos específicos do trabalho sejam atingidos, contemplando, assim, o objetivo geral do plano de negócios: a criação de uma camisaria masculina sob medida, que oriente a produção ao cliente, permitindo que este planeje e personalize o produto da forma que lhe preferir.

Para que seja possível o cumprimento da primeira dimensão dos objetivos específicos, a dimensão financeira, que diz respeito ao investimento necessário para a operação, será elaborada uma lista completa dos materiais e equipamentos que são exigidos na produção. As informações condizentes à produção, bem como os itens componentes, serão adquiridas através de dados secundários, provenientes de livros e *sites* da internet. Com a lista pronta, será realizada uma pesquisa de campo, a qual pretende buscar os dados de disponibilidade e preço dos materiais e equipamentos da produção junto aos fornecedores de Porto Alegre. Com a informação consolidada de investimento inicial e, com o estabelecimento de preços de venda dos produtos da empresa, será possível estipular o retorno do montante investido na camisaria.

A dimensão operacional se divide em duas partes: a organização da operação e o ambiente de trabalho. Para organizar a produção das camisas, permitindo que o cliente interfira diretamente no produto final, será necessário a divisão das etapas da produção, identificando os pontos críticos que envolvem a decisão do comprador. Em seguida, será estipulado um tempo de produção, levando em consideração a complexidade das diferentes possibilidades do produto. Com a produção mapeada, parte-se para o local de trabalho. Será realizada uma pesquisa de mercado imobiliário, na cidade de Porto Alegre, para identificar questões como localidade, preço do aluguel e espaço do imóvel, visando atender as necessidades da empresa (atendimento ao cliente e operação). Com os dados adquiridos será criada uma planta baixa da empresa, através de uma média de espaço disponível dos imóveis pesquisados dentro de uma faixa de preço aluguel determinada.

Para contemplar a dimensão mercadológica, será realizada uma pesquisa quantitativa para adquirir dados primários que permitam tanto a avaliação da

aceitação do novo empreendimento quanto a avaliação do potencial público-alvo. Nesta pesquisa serão perguntadas questões em relação à utilização de camisas. Com isso, buscará compreender a satisfação do usuário desta peça de vestuário e as situações que optam por vestir uma camisa, em detrimento de outros modelos. Com os dados primários adquiridos, as informações serão analisadas e procurará responder as questões de público-alvo da empresa, bem como o posicionamento mais adequado para o produto.

4 SUMÁRIO EXECUTIVO

O documento a seguir discorrerá sobre os elementos componentes da abertura de uma camisaria na cidade de Porto Alegre. Este negócio focalizará seus esforços e capacidades na produção de camisas direcionadas para o público masculino. A definição de camisas, o produto único deste negócio, são peças de vestuários de mangas longas ou compridas, que possuem fechamento através do abotoamento completo de sua frente e com a presença de colarinho entretelado.

Apesar de este tipo de roupa ser fortemente comercializado na indústria da moda, esta nova empresa trás um elemento de diferenciação pouco encontrado entre os *players* do mercado: modelagem sob medida. A partir de uma técnica adquirida pelo fundador da empresa, permite-se que, com uma relação de medidas da estrutura corporal da pessoa, desenhe-se, corte-se e costure-se a peça de roupa de caimento ideal para àquele que estiver encomendando a camisa. Será buscado, sempre que possível, a modelagem perfeita para o cliente, pois, apenas uma camisa produzida exclusivamente para a pessoa, baseada no tamanho seu exato, que será possível atingir um caimento excelente.

Outro aspecto de diferenciação importante que a empresa insere no mercado é a participação direta do cliente no processo produtivo da roupa. A produção foi montada de forma que permita ao consumidor escolher os elementos que compõe a camisa, são eles: o tecido, o colarinho, o punho e os botões. Com isso, formam-se inúmeras variações de combinações de cores e modelagens que, unindo com a característica de confecção sob medida, torna o produto encomendado pelo cliente singular e exclusivo.

A empresa se dedicará ao máximo na satisfação do cliente, tanto na experiência de criar a própria peça de roupa quanto no momento de vestir a camisa ideal. Pretende-se que, a partir da primeira peça adquirida, o consumidor desperte a preferência por sempre buscar a empresa como primeira alternativa de fornecimento de camisas. Com isso, um único consumidor levará a marca da empresa durante um longo relacionamento. O nome da empresa leva a letra do sobrenome de seu fundador: Camisaria S.

5 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Neste capítulo serão apresentados os norteadores estratégicos que guiarão as atividades, o comportamento e as pretensões da empresa frente ao mercado que ela está se inserindo.

5.1 MISSÃO

Proporcionar uma nova experiência de compra para os clientes, possibilitando a criação personalizada de camisas sob medida, de forma que cada cliente obtenha um produto elegante, confortável e exclusivo.

5.2 VISÃO

Ser a primeira opção de compra de camisas, a partir da primeira peça vestida pelos nossos clientes.

5.3 VALORES

- Atendimento de qualidade;
- Compromisso com o cliente
- Discrição;
- Destreza;
- Excelência operacional;

6 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing objetiva identificar as oportunidades mais vantajosas do negócio proposto pela empresa, procurando formas de penetrar com êxito no mercado, obter e se manter nos posicionamentos desejados entre a concorrência. As informações contidas neste documento definirão os pilares dos outros planejamentos da empresa, definindo-se as metas, os princípios, os procedimentos e os métodos determinantes para o futuro da empresa. Cabe ressaltar a importância de que todos os elementos da organização atuem conforme o planejamento de marketing, pois para o sucesso do negócio é necessário que se respeite as diretrizes determinadas no documento (McCARTHY, p. 88, 1983).

O planejamento de marketing deve ser uma atividade anual concentrada na implementação de decisões relativas às variáveis de marketing (produto, preço, distribuição e promoção). Como o ciclo anual de orçamento, o planejamento de mercado também deve tornar-se uma atividade anual e deve ser incorporado por todos os empreendedores, sem considerar o tamanho ou o tipo do negócio. Esses planos de marketing devem ser monitorados com frequência, especialmente nos estágios iniciais a fim de determinar se a empresa está funcionando “de acordo com o plano”. Se não estiver, podem ser necessárias mudanças no marketing ou mesmo nas metas e objetivos (HISRICH; PETERS, p. 238, 2004).

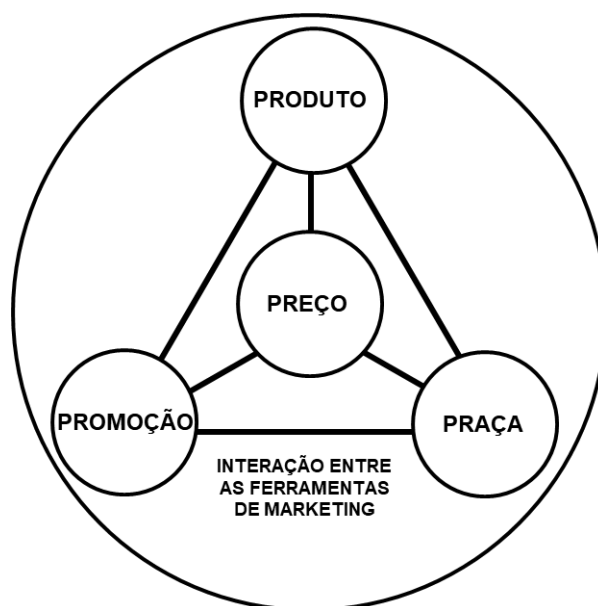
A seguir será apresentado o plano de marketing da Camisaria S, que primeiramente exibirá as estratégias relativas ao marketing mix (produto, preço, distribuição e promoção). Logo após o plano entrará na esfera exterior à empresa, analisando os concorrentes do mercado e terminará utilizando ferramentas de marketing estratégico: as cinco forças de Porter e a Matriz SWOT.

6.1 OS 4 P's DE MARKETING

A interação de uma organização com seus meios ambientes, internos e externos, se realiza através do composto de marketing (COBRA, 1990), e essa interação através de quatro elementos denominados 4 P's: produto, preço, praça e

promoção (McCARTHY, 1983). É importante ressaltar que, embora esta ferramenta analise individualmente os quatro fatores expostos acima, estes elementos interagem entre si e em consonância com os objetivos da organização e a missão do negócio. Apenas com a harmonia dos 4 P's a empresa obterá sucesso.

Figura 3 – Os 4 P's



Fonte: (McCARTY, 1983).

6.1.1 Produtos e Serviços

Philip Kotler (1991) define produto como algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade.

Para satisfazer as necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos, com nome atraente de marca, acondicionados em embalagens sedutoras, em variados tamanhos de produtos, com serviços e quantias ao usuário que proporcionem adequados retornos financeiros à organização. Um produto com qualidade e componentes caros exigirá um alto preço para manter a imagem adequada (COBRA, 1990).

A Camisaria S oferece não somente um produto, mas também, um processo produtivo interativo, que oferece ao cliente a possibilidade de criar e personalizar a uma camisa exclusiva. A seguir, serão expostos os diferentes componentes que serão disponibilizados para a escolha do consumidor, bem como as variações destes componentes.

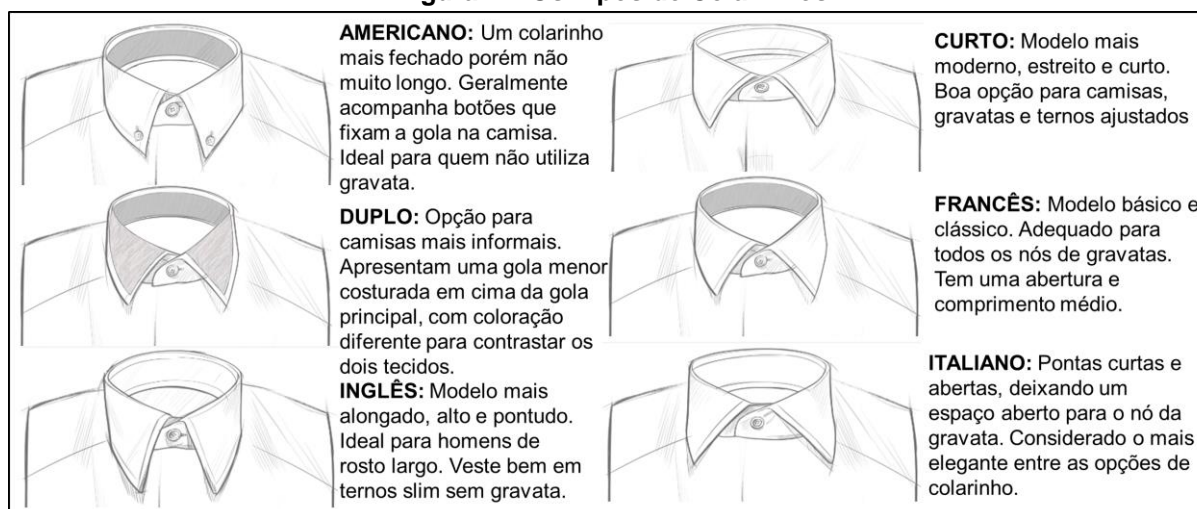
6.1.1.1 A Camisa

Produto final da oferta, a camisa é o resultado do serviço de confecção sob medida da Camisaria S. Embora não existam exclusividades de utilização, a camisa tem como propósito estar na composição de vestimentas e trajes para eventos ou ocasiões formais e informais, como festas ou durante a semana de trabalho. Peça essencial do modelo tradicional dos ternos masculinos, a camisa procura sempre combinar com as cores da gravata e a tonalidade do blazer. Há também quem utiliza apenas a camisa, dispensando a parte superior do traje masculino, tanto para dentro como para fora da calça. Em suma, são diversas as possibilidades de utilização de uma camisa, variando entre ocasiões e o estilo da pessoa que a veste.

Fato curioso, desde o final do século XIX os trajes masculinos não sofreram drásticas alterações, mantendo os seus componentes, entre eles, as camisas (ROSA, 2016). Isso mostra que este produto tornou-se atemporal, ou seja, está presente na moda masculina desde o seu surgimento, tendo apenas modificações em relação a sua modelagem e corte. Logo, prevê-se que esta peça em especial se manterá nos armários dos homens por um longo tempo e, caso pequenas mudanças sejam propostas pela evolução da moda, caberá à empresa adaptar-se.

A seguir serão apresentadas as variações que uma camisa oferece e, conseqüentemente, estarão à disposição do consumidor para escolha. O primeiro componente da camisa que será exposto é o colarinho. Esse item tem diferentes modelos, cada um com sua conveniência ideal conforme a ocasião, o traje e o formato do rosto da pessoa.

Figura 4 – Os Tipos de Colarinhos

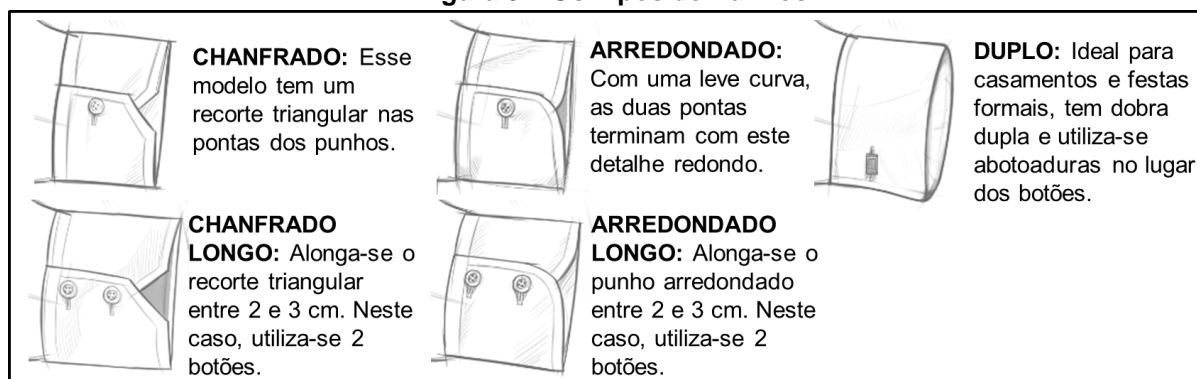


Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O Quadro 1 mostra as seis variações que podemos escolher no momento da aquisição de uma nova camisa. Será papel da Camisaria S orientar o consumidor que estiver encomendando sua camisa em relação à adequação dos diferentes tipos de gola para determinados estilos e ocasiões.

Continuando o detalhamento, o próximo componente que também forma o estilo da camisa é o punho. Esta parte costuma ter menos variações do que o colarinho, além de não afetarem muito no conjunto final do produto. A opção por um modelo ou outro será conforme o gosto da pessoa que estiver vestindo a camisa.

Figura 5 – Os Tipos de Punhos



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Passando para o outro elemento da camisa, os botões, embora pequenos, fazem uma grande diferença no acabamento do produto. Aqui temos incontáveis alternativas para oferecer ao cliente, seja em relação ao formato e à cor das peças. Embora não seja prático descrever as características de cada tipo de botão oferecido pela Camisaria S, podemos detalhar quatro formatos básicos.

Figura 6 – Os Tipos de Botão



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ainda que possamos definir estes quatro tipos de botão, existem diversas combinações de características que fazem cada botão exclusivo, contribuindo para o acabamento e para a singularidade de cada camisa produzida pela empresa.

O último atributo que o cliente poderá escolher para compor a sua camisa é o tecido. Esta pode ser considerada a principal etapa da elaboração do produto, pois ao selecionar um tecido, o cliente definirá não somente a cor da camisa, mas também as singularidades que a composição do pano apresenta e grande parte do preço final. Em relação à composição do tecido, cada tipo apresenta peculiaridades diferentes quanto à retenção de calor do corpo, cuidados na lavagem, elasticidade, durabilidade e praticidade.

Um tecido é o resultado do entrelaçamento em ângulos reto de dois conjuntos de fios, que por sua vez são conjuntos de fibras cuja finalidade principal é a

produção de tecidos, podendo ser fibras naturais, fibras artificiais ou fibras sintéticas (ROSA, 2016).

As fibras naturais, por definição, são provenientes de matérias retirados da natureza, originando-se de vegetais, animais ou minerais. Os tecidos produzidos a partir do fio natural possuem um excelente desempenho na condução de calor entre o ambiente e o corpo de quem os veste, além de um toque agradável à pele. Porém, por serem naturais, não se mostram muito resistentes quando comparadas com as fibras químicas. Com o tempo há a possibilidade de formação de rugas no tecido, além de perderem a coloração com a ação do sol e, quando não lavadas da maneira correta, podem encolher. São exemplos de fibras naturais: o algodão, obtido a partir da semente do algodoeiro; o linho, retirado da raiz da planta do linho; a seda, fabricado a partir dos casulos do bicho-da-seda; e a lã, obtido a partir do pelo de carneiro (ROSA, 2016).

Além das fibras oriundas da natureza existem as fibras sintéticas e artificiais, que são originadas de processos químicos e industriais. Os tecidos entrelaçados com os fios destas fibras possuem características bem diferentes dos tecidos naturais. Em relação à condução de calor, estes tecidos não apresentam bom desempenho, fazendo com que não haja troca de calor entre o corpo e o ambiente em abundância, gerando acúmulo de suor em determinadas áreas da camisa, como nas axilas e nas costas. Por outro lado, são extremamente resistentes, mantendo a sua coloração e estrutura mesmo sem os devidos cuidados na lavagem. Outra característica positiva é a elasticidade dos fios, que proporcionam mobilidade para a pessoa e a conservação da camisa durante o dia, sem amassar ou amarrotar. São exemplos de fibras sintéticas: o poliéster, a poliamida e o elastano; e os tipos de fibras artificiais são: a viscose, o acetato e o lyocel.

Como cada tipo de fibra apresenta características positivas e negativas, a indústria mescla diferentes tipos de fios para atingir resultados mais satisfatórios para a peça de vestuário. Estes tecidos produzidos com fibra natural e com fibra sintética são chamados de tecidos mistos. Um bom exemplo destas situações são os tecidos compostos por algodão e poliéster, tornando a camisa mais agradável ao usuário, permitindo a troca de calor e a suavidade do algodão, além de fornecer à camisa durabilidade e resistência. Algumas peças também apresentam um pouco de

elastano, permitindo ao usuário se mover com mais facilidade, sem limitar os movimentos pela falta de mobilidade do tecido.

6.1.1.2 Tamanho Ideal

A principal diferença entre as camisas encontradas no varejo e os produtos da Camisaria S é a confecção sob medida. Portanto, quando um cliente adquire uma camisa da empresa, ele estará vestindo o tamanho ideal para a sua estrutura corporal.

No varejo tradicional, as camisas são divididas por tamanhos e, aquele que melhor se adequar ao consumidor será comprado. Existe uma maneira de escolher o tamanho certo da camisa que os vendedores utilizam: medindo o pescoço do cliente. Com essa medida, é possível identificar rapidamente qual o melhor número para a pessoa, pois os tamanhos das camisas sociais são divididos através da medida do colarinho, ou seja, a circunferência do pescoço. Porém, cada tamanho apresenta uma estruturação padrão, em que as medidas complementares (tórax, comprimento total, mangas e etc) são pré-definidos. Dessa forma, por mais que as outras medidas do cliente não sejam compatíveis com a camisa de tamanho condizente ao seu pescoço, o produto poderá não oferecer um bom caimento. A Tabela 1 esboça a relação das medidas complementares em relação ao tamanho da camisa. Estes tamanhos são geralmente utilizados pela indústria têxtil para camisas de modelagem tradicional.

Tabela 1 – Tabela de Medidas

TABELA DE MEDIDAS - CAMISA SOCIAL MASCULINA									
TAMANHO	34 (0)	36 (1)	38 (2)	40 (3)	42 (4)	44 (5)	46 (6)	48 (7)	50 (8)
Pescoço	34	36	38	40	42	44	46	48	50
Tórax	88	92	96	100	104	108	112	116	120
Altura do Corpo	42	43	44	45	46	47	48	49	50
Largura das Costas	40	42	44	46	48	50	52	54	56
Ombro	13,5	14	14,5	15	15,5	16	16,5	17	17,5
Comprimento da Manga	58	59	60	61	62	63	64	65	66
Altura do Quadril	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Punho	21	21	22	22	23	23	24	24	25

Medidas em cm

Fonte: (ROSA, 2016).

É possível observar pela Tabela 1 que os tamanhos acompanham uma progressão aritmética, variando entre 0,5 e 4 cm a cada numeração. Para fins industriais este foi um grande avanço para a produção em massa, permitindo que fosse possível confeccionar grandes quantidades de roupas e atender as demandas dos consumidores.

Porém, estes tamanhos privilegiam os homens cujas medidas não se distanciam da coluna do tamanho, em que pequenas variações não influenciam muito o caimento da camisa. Já os consumidores que apresentam uma estrutura fora dos padrões de tamanho acabam sendo prejudicados pela modelagem. Por exemplo, um homem alto e magro precisa de um colarinho que fique ajustado, mas só conseguirá este efeito se comprar camisas de tamanhos pequenos, cujo comprimento da manga e comprimento total da peça tornam-se inadequados. O mesmo acontece na situação inversa, com um cliente cujo pescoço é mais espesso e altura baixa, termina optando por numerações maiores, com a camisa sendo comprida demais.

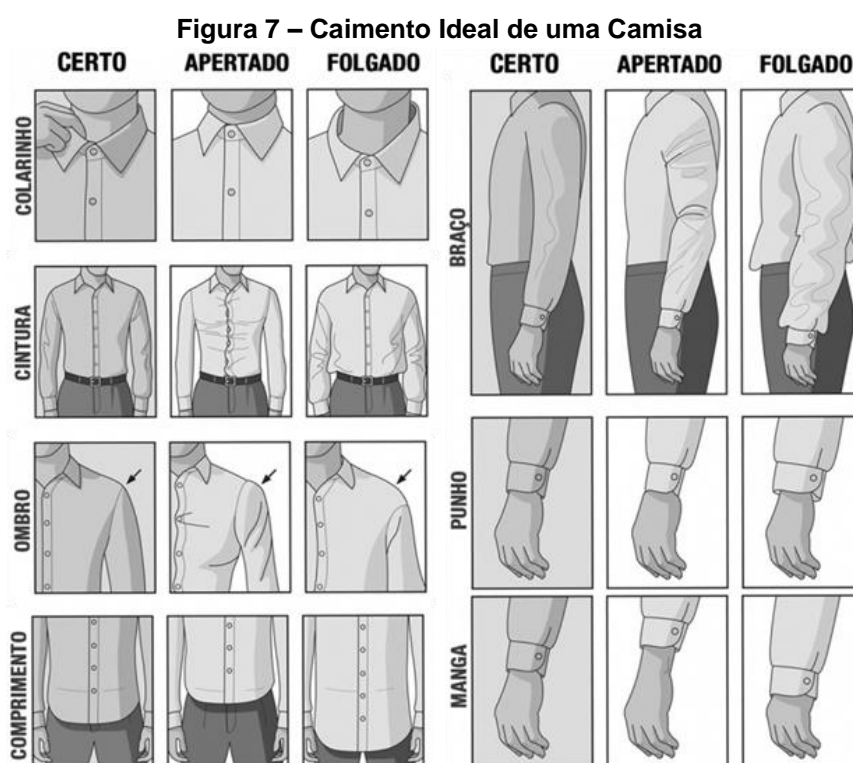
A solução para quem não se satisfaz com a oferta do mercado é a confecção sob medida. Essa técnica permite que cada um destas medidas tabeladas possa ser utilizada conforme o tamanho específico do cliente, ou seja, se um homem possui um pescoço de 40 cm, um tórax de 105 cm, um comprimento de braço de 58 cm e uma altura de 1,60 m, será possível modelar e costurar uma camisa ideal para esta pessoa.

Para cada pessoa existe um tamanho de camisa ideal, mas é possível definir um modelo de caimento ideal, isto é, o melhor comportamento da camisa ao ser vestida pelo cliente. A Figura 7 ilustra as descrições de caimento ideal abaixo

- Colarinho: como esta é a parte que fecha no pescoço é preciso ter cuidado para que não esteja muito apertado, para não prejudicar a respiração e os movimentos da garganta com a alimentação, mas também não se pode deixar muito folgado; o ideal é, ao abotoar o colarinho, o tecido encoste-se ao pescoço e tenha uma leve folga que permita a inserção de um ou dois dedos entre a gola e a pele.
- Ombro: as camisas têm uma linha vertical de costura que une o corpo da peça a sua manga; é nesta linha que o ponto de encontro entre o ombro e o braço deve se posicionar. Caso seja mais largo, ocorrerá o efeito de costura

caída, quando a linha vertical fica abaixo do ponto limite do ombro. Caso seja mais curto, limitará os movimentos de quem estiver vestindo a camisa.

- **Cintura:** ao fechar os botões da camisa, deve-se cuidar para que eles não sejam puxados pela falta de folga, dando a impressão que podem arrebentar. Ao mesmo tempo não pode haver muita folga entre a camisa e o corpo, formando sobras laterais. O ideal é que o prolongamento da camisa acompanhe a formação da costela até o tronco.
- **Braço e Manga:** a manga precisa ter uma leve folga para que seja possível realizar a dobra do punho. O comprimento total do braço deve terminar no ponto de encontro entre o antebraço e a mão.
- **Punho:** Deve haver um pequeno espaço entre o punho da camisa e o seu pulso. O suficiente para que você consiga usar um relógio confortavelmente sem começar a perder a circulação de sangue no braço.
- **Comprimento:** o comprimento ideal de uma camisa deve ser suficiente para cobrir o cinto da calça.



Fonte: Real Men Real Style

6.1.2 Preço

O preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita; os outros elementos produzem custo. Existem três dificuldades principais quando o assunto é a determinação de preços de um produto: o primeiro é como determinar o preço de um novo produto, ou seja, precifica-lo pela primeira vez; o segundo refere-se à adaptação do preço ao longo do tempo, de forma a adequá-lo às oportunidades e variações do mercado; e o terceiro é como reagir às mudanças de preços dos concorrentes (KOTLER, 1991).

O estabelecimento de um preço pode ser um problema quando a empresa o faz pela primeira vez. Isso acontece sempre que a empresa desenvolve ou adquire um novo produto, quando lança um produto em um novo canal de distribuição ou área geográfica ou quando inicia um novo contrato de trabalho (KOTLER, 1991).

Quadro 1 – Nove Estratégias Envolvendo a Relação Preço/Qualidade
Preço

		Alto	Médio	Baixo
Qualidade do Produto	Alta	1. Estratégia Premium	2. Estratégia de Alto Valor	3. Estratégia de Valor Supremo
	Média	4. Estratégia de Preço Alto	5. Estratégia de Preço Médio	6. Estratégia de Valor Médio
	Baixa	7. Estratégia de Desconto	8. Estratégia de Falsa Economia	9. Estratégia de Economia

Fonte: (KOTLER, 1991)

Quando uma empresa está lançando um produto pela primeira vez, ela deve primeiramente posicioná-lo com relação à sua qualidade e a seu preço. O Quadro 1 ilustra nove tipos de estratégias relacionadas à precificação e à qualidade do produto.

As estratégias diagonais 1, 5 e 9 podem todas coexistir em um mesmo mercado, isto é, uma empresa oferece um produto de alta qualidade por um alto preço; outra oferece um produto de qualidade média por um preço médio e ainda outra empresa oferece um produto de baixa qualidade por

um baixo preço. Os três concorrentes podem coexistir desde que o mercado em questão possua três grupos de compradores, aqueles que se atêm a qualidade, aqueles que se atêm a preços e aqueles que fazem um balanço entre ambos os fatores (KOTLER, 1991).

Além das estratégias diagonais, existem os posicionamentos intermediários que visam confrontar as posições principais. As estratégias de preço e qualidade 2, 3 e 6 objetivam atacar através da qualidade do produto oferecido por um preço inferior. Já as estratégias 4, 7 e 8 procuram estabelecer um preço alto para um produto sem a qualidade correspondente, isto é, cobrar mais por um produto inferior com a finalidade de iludir o consumidor por estar adquirindo algo por um preço que valoriza o produto (KOTLER, 1991).

Para a Camisaria S, o posicionamento em relação ao preço/qualidade do produto será a estratégia de número 5 (Preço médio e qualidade média) devido a três fatores centrais: marca, qualidade e produto. Por ser uma empresa jovem em meio a um ambiente de marcas consolidadas de vestuário masculino, não seria prudente estabelecer preços muito acima do mercado. Em relação à qualidade, pretende-se utilizar tecidos de valor médio e baixo, descartando tecidos muito nobres, como algodão egípcio e seda, a fim de tornar a qualidade final do produto de caráter médio e reduzindo o seu custo total. Todavia, o produto oferecido pela Camisaria S se destaca entre as ofertas do varejo de camisas masculinas. A confecção sob medida exige conhecimentos e técnicas mais avançadas do que a produção em massa, aumentando os custos por unidade vendida. Logo, um preço baixo não sustentaria o empreendimento.

Para definirmos o preço de uma camisa sob medida vendida pela Camisaria S teremos que estimar o custo de produção unitário e observar os preços exercidos pela concorrência. Com o custeio da camisa poderemos verificar o valor indispensável para que a produção sobreviva e os preços identificados no mercado nortearão o posicionamento das marcas concorrentes e auxiliarão na determinação do preço final dos produtos da Camisaria S, correspondendo com a sua proposta de estratégia de preços.

6.1.2.1 Custos

Para estimar os custos da produção da Camisaria S primeiro vamos dividir os tipos de valores despendidos para a confecção em dois grandes grupos: custos diretos e indiretos. Os custos diretos serão aqueles que são facilmente mensuráveis a cada camisa produzida. Os custos indiretos serão aqueles que não são possíveis dividi-los por peça confeccionada, pelo menos em um primeiro momento, como: energia elétrica, gasto de água, despesas com aluguel e despesas administrativas.

Os custos diretos correspondem aos valores gastos em recursos necessários para a produção da camisa, são eles: o tecido, os botões, a linha de costura, a entretela e o serviço de impressão da modelagem.

Como exposto anteriormente, o tecido varia entre composição dos fios, a qualidade e, conseqüentemente, o preço. Da mesma forma, o material que é produzido o botão podem variar, fornecendo a camisa mais detalhes e acabamento sofisticado e, assim como o tecido, altera-se o preço. Na tabela abaixo foram discriminados os tipos de recursos diretos necessários para a confecção de uma camisa sob medida, bem como os valores de compra de cada material, as quantidades fundamentais e o custo total por recurso.

Quadro 2 – Custos por Recursos para Confeção de uma Camisa.

RECURSO		PREÇO	UNIDADE DE COMPRA	QNT POR PRODUTO	CUSTO POR PRODUTO
TECIDO	Misto	R\$ 14,90	Metro	1,50 Metro	R\$ 22,35
	100% Algodão	R\$ 27,90			R\$ 41,85
	100% Linho	R\$ 59,90			R\$ 89,95
BOTÕES	Plástico	R\$ 7,90	Pacote com 144 peças	16 Peças	R\$ 0,88
	Metalizados	R\$ 11,99	Pacote com 25	16 Peças	R\$ 7,67
	Madeira	R\$ 6,90	Pacote com 12	16 Peças	R\$ 9,20
LINHA DE COSTURA		R\$ 3,90	Rolo com 1828 metros	120 Metros	R\$ 0,26
ENTRETELA		R\$ 10,80	Metro	0,20 Metros	R\$ 2,16
MODELAGEM		R\$ 15,00	impressão	1 Impressão	R\$ 15,00
Valores obtidos em 27/06/2018					

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No Quadro 2 foram utilizados diferentes tipos de tecidos e botões que fazem com que o custo de produção sofra grandes variações. Portanto, podemos definir um custo, mínimo com os recursos de menor qualidade, e um custo máximo, com recursos de qualidades superiores. O valor da camisa de menor custo de material ficou R\$ 40,64 e o valor do produto de maior custo de material ficou R\$ 116,57. Percebe-se uma grande distância entre os dois produtos finais, fazendo com que a precificação seja diretamente proporcional à relação dos componentes escolhidos pelo cliente no momento da compra da produção sob medida da camisa.

6.1.2.2 Precificação da Concorrência

Para auxiliar na precificação dos produtos da Camisaria S foram coletados os valores cobrados pelas empresas e marcas concorrentes no segmento de camisas da moda masculina. Nesta pesquisa, foram selecionados dez estabelecimentos, na cidade de Porto Alegre, que comercializam o produto em questão: Renner, Riachuelo, Empório Colombo, Tevah, Aduana, Zara, Polo Wear, Aramis, Dudalina e Brookfield. Dentro seleção, foi realizada uma divisão entre as marcas e lojas a fim de unir as ofertas em grupos de produtos econômicos, produtos de preço médio e produtos premium. A Tabela 2 exhibe a relação dos grupos divididos, além da média de preço encontrada em cada estabelecimento em função do tecido do produto. Tabela 3 resume a relação entre os preços identificados dentro dos grupos de ofertas e o tipo de tecido dos produtos.

Tabela 2 – Precificação da Concorrência.

Marca/Loja		Tipo de Tecido		
		Misto	100% Algodão	100% Linho
Econômico	Renner	R\$ 89,99	R\$ 109,99	n/a
	Riachuelo	R\$ 77,49	R\$ 89,99	n/a
	Colombo	R\$ 78,32	R\$ 99,99	n/a
Preço Médio	Tevah	R\$ 153,99	R\$ 229,99	n/a
	Aduana	R\$ 124,99	R\$ 189,99	n/a
	Polo Wear	n/a	R\$ 133,32	n/a
	Zara	R\$ 229,00	R\$ 196,66	n/a
Premium	Brooksfield	R\$ 249,99	R\$ 399,99	n/a
	Aramis	n/a	R\$ 314,99	R\$ 339,99
	Dudalina	n/a	R\$ 449,99	R\$ 469,90
		Preços em: 27/10/2018		n/a: Produto não localizado

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Tabela 3 – Precificação Média da Concorrência.

Grupos de Ofertas	Tipo de Tecido		
	Misto	100% Algodão	100% Linho
Econômico	R\$ 83,74	R\$ 99,99	n/a
Preço Médio	R\$ 169,33	R\$ 187,49	n/a
Premium	R\$ 249,99	R\$ 388,32	R\$ 404,95

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Como podemos observar, existe um distanciamento entre as três divisões propostas. A Camisaria S pretende se posicionar dentro do mercado com uma estratégia de qualidade e preço médio, ou seja, precificando seus produtos de forma a manter-se na linha do meio da Tabela 3. Porém, como existe um serviço especializado por trás do produto oferecido pela empresa, é preciso elevar a precificação para valorizar o conhecimento e a produção personalizada das camisas. Portanto, o preço dos produtos oferecidos pela Camisaria S se encaixará acima do grupo de preço médio e abaixo das marcas premium de roupas.

Essa estratégia de preço tem como objetivo buscar os clientes que frequentam as lojas de preço médio (Tevah, Aduana, Polo Wear e Zara), oferecendo um produto de mesma qualidade com o serviço de confecção sob medida e cocriação.

6.1.2.3 Preço Final

A precificação que será utilizada pela Camisaria S tem como base de formulação os dados coletados sobre o custeio do produto, sobre os preços exercidos pelos concorrentes e uma taxa de retorno esperado de 250% acima do custo do produto. Além disso, foi estipulado um valor de R\$ 120,00 sobre o serviço de confecção sob medida, que envolve o conhecimento das técnicas de modelagem e o devido tratamento do tecido durante a costura. A Figura 8 exibe o cálculo realizado para a precificação final dos produtos da empresa.

Figura 8 – Fórmula de Cálculo do Preço.

$$120 + (C \times 2,5) = \text{Preço Final}^*$$

C: Custo do produto
*: Arredondamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Foram divididos três segmentos de produtos base: camisa de tecido misto, camisa de tecido de algodão e camisa de tecido de linho. O preço base de cada segmento de produto parte da premissa de que estas camisas receberão botões de plástico, ou seja, não será cobrado um valor adicional para a opção de botões deste material. Caso o cliente opte por botões de madeira ou metalizados, o preço final será elevado. A Tabela 4 mostra o cálculo do preço sendo aplicado com os custos exibidos anteriormente.

Tabela 4 – Precificação.

Tecido	Custo	Retorno	Serviço	Valor	Arredondamento
Misto	R\$ 40,64	250%	R\$ 120,00	R\$ 221,60	R\$ 219,99
100% Algodão	R\$ 60,14	250%	R\$ 120,00	R\$ 270,35	R\$ 269,99
100% Linho	R\$ 108,24	250%	R\$ 120,00	R\$ 390,60	R\$ 389,99

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

As opções de botão complementares, como já dito, são de madeira e de metal. Os preços que serão exercidos para este componente da camisa são de R\$ 29,99 e R\$ 19,99, respectivamente. Portanto, se um cliente preferir substituir os botões de plástico de sua camisa de tecido misto por um material mais sofisticado, por exemplo, a madeira, o preço final de sua encomenda será o valor base da camisa somada ao preço da substituição do botão, ou seja, R\$ 269,99 mais R\$ 29,99, resultando em um preço final de R\$ 299,98.

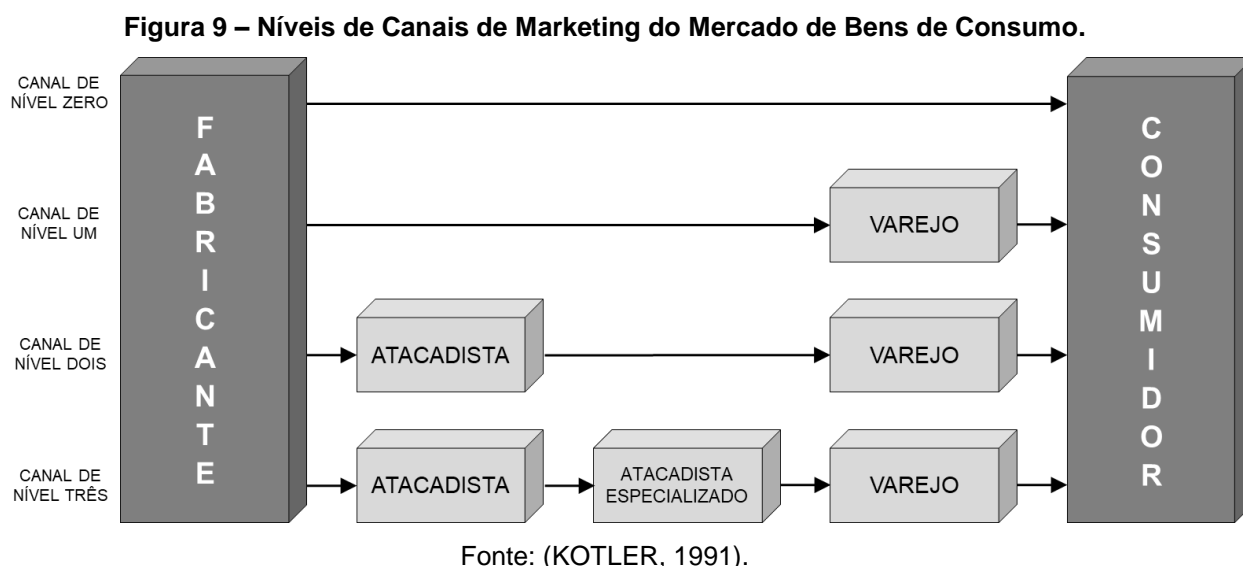
6.1.3 Praça

Segundo Stern e El-Ansary (1982, p. 3) “Os canais de marketing podem ser vistos como um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo.” Grande parte dos fabricantes utiliza intermediários para colocar seus produtos no mercado, constituindo o seu canal de marketing, também chamado de canal de distribuição (KOTLER, 1991).

Os intermediários facilitam o fluxo de bens e serviços. Este procedimento é necessário para estabelecer uma ponte entre o suprimento de bens e serviços gerados pelo produtor e os sortimentos exigidos pelos consumidores. A discrepância resulta do fato de que os fabricantes produzem basicamente uma grande quantidade de uma variedade limitada de bens, enquanto os consumidores desejam, geralmente, uma quantidade limitada de uma ampla variedade de bens (STERN; EL-ANSARY, 1982).

No mercado de bens de consumo, podemos caracterizar um canal de marketing pelo número de intermediários presentes na cadeia de distribuição,

formando os níveis de canal. A Figura 9 ilustra a construção dos quatro tipos de níveis de canais de distribuição do mercado de bens de consumo.



As empresas que optam pela utilização de canais de nível zero, depois de produzir seus produtos, comercializam diretamente para o seu consumidor final. Geralmente, estas empresas operam de três para vender suas mercadorias ao público-alvo: de porta em porta, com mala direta e lojas físicas próprias. Os canais de nível um possui um intermediário, caracterizando-se como um varejista. As cadeias de distribuição com dois intermediários são denominadas de canais de nível dois, que contém um atacadista, cujo fabricante vende seus produtos, e um varejista, que compra do atacadista os produtos do fabricante e vende ao consumidor final. Por fim, os canais de nível três contêm três intermediários. Nesse caso, há um intermediário especializado que conecta os atacadistas a pequenos varejistas que não têm contato com as vendas por atacado (KOTLER, Philip, 1991, p. 596).

Para a Camisaria S foi escolhido o canal de nível zero, em que o fabricante vende diretamente ao consumidor final. Essa decisão está interligada ao serviço e ao contato com o cliente. Por se tratar de um produto cuja venda antecede a produção, o diálogo com o cliente é de extrema importância. A apresentação do produto e do propósito da empresa precisa ser muito bem exposta aos potenciais

consumidores, além da identificação das necessidades e o atendimento das mesmas.

Portanto, para que seja possível o estabelecimento de um canal de marketing de nível zero (sem intermediários), será elaborado um conceito de espaço físico, onde acomodará área produtiva e a área comercial da empresa, sem espaços amplos, procurando reduzir o custo com investimentos e despesas locatárias.

6.1.3.1 Espaço Físico

Nos Estados Unidos existe um negócio que criou um conceito interessante em relação ao seu estabelecimento físico. A Detroit Denim é uma empresa fabricante de calças jeans estabelecida na cidade de Detroit, no estado de Michigan nos EUA. O curioso desta empresa é que a sua loja está totalmente ligada à área de produção, onde a decoração e o mobiliário de confecção se mesclam. A sócia e Gerente de Produção da Detroit Denim, Brenna Lane, diz: “era importante para nós que a nossa manufatura e a nossa área de vendas estivesse mais ou menos conectada”.

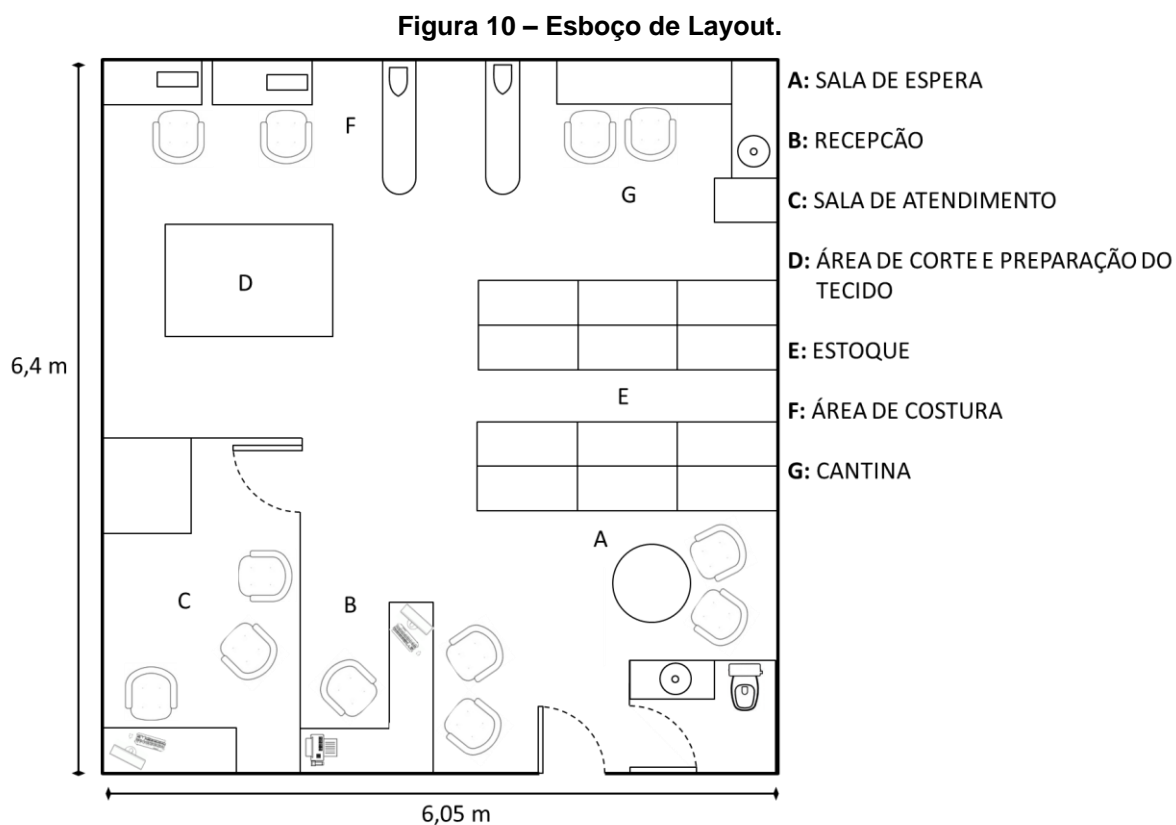
Para o local da Camisaria S este é um conceito que se encaixa perfeitamente na ideia da oferta ao cliente. Apesar de o produto final ser uma camisa, existe todo um processo de criação junto ao consumidor para que possam ser definidas as preferências do cliente em relação a sua futura peça de roupa. Dessa forma, ao colocar a área de venda interligada à área produtiva concretizará a ideia de que é o próprio cliente que está produzindo a sua roupa, confirmando a oferta de valor de se estar comprando o processo produtivo de uma camisa sob medida.

A localidade deste estabelecimento é um critério importante. Será procurada uma sala, em um prédio comercial (próximo a bancos, escritórios de advocacia e outros prédios comerciais), para instalar a operação da Camisaria S.

6.1.3.2 Layout do Estabelecimento

O planejamento da produção passa, diretamente, pela disposição dos móveis e equipamentos do local de produção. Portanto, foi elaborado um esboço do layout que a Camisaria S adotará para organizar o local que irá se estabelecer. Cabe ressaltar que, como mostrado anteriormente, a empresa buscará implementar um conceito de loja/fábrica, onde o local de venda não se separa do espaço de produção. A Figura 10 ilustra o esboço do layout pensado para a Camisaria S.

Procurou-se privilegiar o espaço de venda (recepção e atendimento dos clientes) em detrimento do espaço produtivo, visto que, para a produção, planeja-se o contrato de apenas duas pessoas e um estoque pequeno. Já a área comercial deverá conter um local para a recepção do cliente (A), uma sala fechada para o atendimento do cliente (B) e um espaço de espera para os consumidores possam aguardar o atendimento confortavelmente (C).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A área física mínima projetada para alocar este layout deve ser de 40 m². Assim, pode-se utilizar esta metragem como referência de busca por um imóvel para locação, além de ser possível estimar o custo fixo com o aluguel mensal.

As áreas A, B e C, são destinadas ao atendimento e recepção do cliente e as áreas D, E, F e G formam o espaço de circulação dos funcionários da empresa. A produção da camisa será feita nas áreas E (onde será posicionada a mesa de corte para os tecidos) e F (onde serão os espaços de costura de cada funcionário da confecção). Este espaço de costura será constituído por: uma mesa de trabalho, uma máquina de costura, uma tábua de passar roupa, um ferro a vapor e materiais de costura. O estoque (D) será constituído por estantes de metal para armazenar os materiais e tecidos adquiridos. Por fim, o espaço G será uma cantina, onde terá uma geladeira, um micro-ondas, uma torradeira e uma mesa para que os funcionários possam fazer suas refeições e intervalos.

6.1.3.3 Fornecedores

Em Porto Alegre, cidade em que se pretende instalar a Camisaria S, não apresenta uma quantidade considerável de *players* do mercado de materiais para costura e tecidos. Entretanto, duas localidades da cidade possuem pequenos polos de comércio de insumos para produção têxtil: o bairro Centro Histórico e o Bairro Sarandi.

No bairro Centro Histórico existem algumas lojas que comercializam tecidos e aviamentos (materiais para costura). Porém, a precificação das lojas de tecidos desta localidade é mais elevada quando comparadas com o comércio do bairro Sarandi. Contudo, quando se trata de aviamentos o Centro Histórico se prevalece, em função do tamanho das lojas e o preço mais competitivo. O Makro Central de Aviamentos Ltda é uma empresa importadora de produtos voltados para a indústria têxtil como linhas, agulhas, régua especiais, botões e diversos outros exemplares. Estabelecida na Rua Pinto Bandeira, nº 364, a loja é tradicional do Centro de Porto Alegre, atraindo costureiras e confecções pela variedade de produtos e preços baixos.

A região norte de Porto Alegre também se destaca no ramo da confecção. O bairro Sarandi apresenta diversas lojas de tecidos, com grande variedade de produtos e preços mais competitivos (comparando-se com a região central da cidade). Neste local, dois fornecedores de tecidos se destacam: a Maxi Têxtil e a Têxtil Partenon. A primeira localiza-se na rua Corrêa de Melo, nº 350 e a segunda na avenida Martins Bastos, nº 258.

6.1.4 Promoção e Comunicação

Por mais que a empresa tenha clara as suas estratégias de produto, preço e distribuição, a esfera da comunicação direciona o marketing mix do negócio para o rumo desejado pelos administradores.

Os meios de comunicação que a Camisaria S utilizará para atingir os seus consumidores serão prioritariamente virtuais. Escolhe-se esta opção pelo baixo investimento necessário se comparado com os canais de promoção tradicionais. Dentro do meio virtual, serão divididas duas frentes de comunicação: *site* próprio e redes sociais. O *site* será um espaço onde o consumidor poderá entender o processo de compra da empresa. Através de imagens e textos, a empresa explicará como funciona o processo produtivo e a importância da participação do cliente para a criação da camisa, reforçando o valor de cocriação oferecido. Também serão mostrados exemplos de produtos para estimular a criatividade do cliente, para que no momento da compra o consumidor tenha em mente uma ideia de camisa pretendida. Outras informações também estarão inseridas na plataforma como endereço e meios para contato com a empresa. As redes sociais serão o meio de comunicação mais utilizado pela empresa, que atingirão os clientes com promoções, ideias de camisa e novas aquisições de tecidos.

6.1.4.1 Público-Alvo

Existem três segmentos de mercado que a empresa pretende direcionar seus esforços de marketing, são eles: pessoas que utilizam camisas para trabalhar, pessoas que utilizam camisas em eventos festivos e pessoas insatisfeitas com as camisas encontradas no mercado.

Para as pessoas que utilizam camisas para trabalhar, a empresa oferecerá valor a partir do auxílio na modelagem e escolha dos tecidos mais adequados para o tipo de laboro prestado pelo cliente. Trabalhos que precisam de muito movimento podem necessitar de modelagem folgada e tecidos mais leves e com elasticidade; outros tipos de trabalhos que necessitam de mais alinhamento e formalidade são mais adequados tecidos que não amassem com facilidade.

Para as pessoas que utilizam camisas em eventos festivos, a empresa enfatizará a possibilidade de criação de peças únicas e exclusivas, dando espaço para que o cliente se expresse através da combinação de cores e detalhes acrescentados à camisa.

Para as pessoas insatisfeitas com as camisas encontradas no mercado, a empresa ressaltará a capacidade produtiva sob medida do negócio. A partir da estrutura corporal do cliente, será possível desenhar e costurar a camisa ideal para este cliente, independente de sua altura ou peso.

6.2 ANÁLISE DE MERCADO

6.2.1 Concorrência

Existem três tipos de negócios que fazem concorrência com a proposta da Camisaria S: o varejo de moda masculina, as cooperativas de costureiras e as alfaiatarias. Estes três exemplos são organizações, de grande e pequeno porte, que

têm em seu portfólio a produção ou revenda de camisas, sejam elas sob medida ou não.

6.2.1.1 Varejo

Este é a forma de compra tradicional do mercado de moda masculina. Grandes marcas e varejistas espalham seus estabelecimentos comerciais em shoppings a fim de atingir o maior número de consumidores possível. Outra forma que estes *players* encontraram para comercializar seus produtos foi o *e-commerce*, colocando suas ofertas no meio virtual.

Porém, este tipo de mercado trabalha com produção em larga escala, o que torna necessária a utilização de métodos de modelagens padrão. Com isso, os tamanhos de cada camisa são resultados de um conjunto de medidas que podem, ou não, satisfazer o cliente no momento da prova. Apesar disso, o preço cobrado pelos produtos é menor, se comparado com os alfaiates, justamente pelo fato de ser uma camisa produzida em larga escala e ter os custos reduzidos.

6.2.1.2 Cooperativas de Costura

As cooperativas de costureiras também são consideradas concorrentes porque oferecem um serviço muito parecido ao proposto pela Camisaria S. Estas cooperativas oferecem serviços de ajustes, reparos e criação de peças de roupas. Porém, cabe ressaltar que não são todas as cooperativas de costureiras que realizam a criação de roupas sob medida. Muitas destas organizações têm conhecimento apenas na área de ajustes e reparos de roupas, mas não têm capacidade de desenvolver uma peça encomendada.

Embora algumas cooperativas tenham o serviço de criação de roupas, a forma como ela é oferecida ao cliente é diferente da proposta da Camisaria S. Se um cliente quiser encomendar uma camisa em uma cooperativa, este terá que encontrar

um varejista de tecidos e adquirir um pano de sua preferência. As cooperativas não oferecem opções de tecidos para a compra, muito menos auxiliam o consumidor na hora da escolha, fazendo com que o cliente tenha que ir a mais de um estabelecimento para conseguir encomendar uma peça de roupa.

6.2.1.3 Alfaiatarias

As alfaiatarias são empresas pequenas, especializadas em moda masculina ou feminina, que presta serviço de confecção sob medida de trajes formais. Estes estabelecimentos, geralmente, são geridos pelos próprios produtores, os alfaiates: profissionais especializados na arte de criação de roupas (ternos, colete, calças e camisa) artesanalmente e a partir das medidas de seus clientes.

Evidentemente, este serviço vem decaindo cada vez mais. Por se tratar de uma forma de consumo antiga, as alfaiatarias perderam espaço para o varejo tradicional de moda masculina. Porém, alguns alfaiates com tradição em seu nome ainda persistem no mercado, atraindo consumidores de alto poder aquisitivo que desejam trajes bem alinhados para festividades formais.

A questão a ser levantada sobre esta forma de negócio é a nobreza do serviço. Os alfaiates tradicionais utilizam apenas tecidos de alta qualidade (por exemplo, o algodão egípcio) e aplicam em cima do preço do produto o seu nome, fazendo com que o valor final do produto seja muito elevado. O estilista Ricardo Almeida atua no ramo da alfaiataria em vários estados do Brasil. O preço mínimo de uma camisa sob medida de sua marca é de R\$ 650,00.

6.2.2 Determinantes Estruturais de Michael Porter

Após compreender como se constrói o modelo de Michael Porter sobre a concorrência do ambiente industrial, podemos passar para a aplicação da ferramenta dentro do mercado que a Camisaria S pretende se inserir.

No mercado de moda masculina existem grandes competidores que apresentam um nível elevado de produção de unidades. A Dudalina possui grandes volumes produtivos, que são distribuídos entre seus franqueados para a venda, fazendo com que o custo unitário de suas camisas seja pequeno. Nesse caso, a economia de escala presente na indústria coloca uma barreira à entrada aos novos interessados no ambiente. Concomitantemente a este fator está a necessidade de capital. Para estabelecer grandes produções que reduzem o custo por peça produzida é preciso altos investimentos em plantas industriais. Para que a Camisaria S consiga se estabelecer neste meio industrial é preciso uma estratégia condizente ao seu tamanho jovem. Inicialmente, a empresa pretende competir com as grandes marcas em pequenas regiões, principalmente na cidade de Porto Alegre onde será estabelecido o negócio, evitando grandes investimentos e reduzindo o risco. Mantendo-se pequeno no período inicial, com uma demanda equivalente a sua capacidade produtiva e evitando confronto direto com seus concorrentes proporcionará à Camisaria S tempo para aprender mais sobre o mercado e sobre a sua produção, mantendo o seu potencial para crescer conforme a sua demanda.

Quando analisamos o produto em questão, camisas, o mercado atual não apresenta altos níveis de diferenciação entre as marcas participantes da indústria. Há algumas variáveis como modelagem e qualidade do tecido que classificam as ofertas com superiores ou inferiores, mas não há fatores determinantes que diferenciam o grau de atendimento à necessidade do cliente. Portanto, esta fonte de barreira à entrada é pequena, contribuindo para que novas empresas ingressem no mercado. Neste fator, a empresa busca utilizar essa baixa diferenciação para ingressar no mercado oferecendo o mesmo produto comercializado pelos participantes do mercado. Contudo, cabe ressaltar que a Camisaria S ingressa na competição com um novo modelo de produção, possibilitando ao cliente desenvolver sua própria camisa, além da característica da confecção sob medida.

A principal barreira à entrada que a Camisaria S vê em seu caminho de ingresso à indústria da moda masculina é o custo de mudança que os compradores se defrontam ao mudar de um fornecedor para outro. O processo de compra dos consumidores neste ramo é simples e tradicional: o cliente vai até uma loja de moda masculina, experimenta a peça que lhe mais agrada e, se preferir, efetua a compra. A empresa precisará ensinar o seu consumidor que ele pode decidir os

componentes de sua camisa (botões, tecido, gola e punho), além de vender o produto antes de ele ser confeccionado. Este fator pode contribuir negativamente para a Camisaria S, pois os consumidores podem querer um produto de imediato, o que a empresa não conseguirá satisfazer. O que motiva a empresa a entrar na indústria com este modelo de comércio é a similaridade com o período de espera do cliente em compras online. Os *e-commerces* também não oferecem imediatismos nas suas ofertas, sendo necessário que o consumidor aguarde que seu produto chegue do vendedor até sua residência.

Para avaliar o poder de negociação dos fornecedores, Michael Porter (1999) elaborou seis condições que qualificam a força exercida pelos fornecedores de uma indústria. Foram analisadas, nesta etapa, as regiões de Porto Alegre que apresentam os polos comerciais com os fornecedores escolhidos pela Camisaria S anteriormente. O Quadro 3 mostra a relação entre as condições de Porter e a aplicação no cenário industrial.

Quadro 3 – O Poder de Negociação dos Fornecedores.

Condições de Michael Porter	Indústria de Confeção
1) É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende	Nas regiões estudadas pela empresa, há diversos fornecedores que competem localmente entre si. Portanto, há concorrência entre os vendedores de insumos.
2) Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria	Para a produção de camisas sociais, não existem insumos que possam substituir àqueles necessários para a sua produção
3) A indústria não é um cliente importante para o grupo de fornecedor	A indústria de confecções de Porto Alegre é de extrema importância para os fornecedores de tecidos e materiais. Nesse caso, os fornecedores dependem de seus desta indústria para sobreviver
4) O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador	Tecidos são o principal insumo para a confecção de uma peça de roupa.
5) Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança	Não existe diferenciação entre os fornecedores das regiões estudadas, competindo por preço e qualidade. Pela sua proximidade geográfica e variedade de produtos, o custo de mudança é mínimo.
6) O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente	Pelo seu know-how em insumos, os fornecedores de tecidos e materiais poderiam iniciar movimentos de integração para frente, competindo com seus compradores.

Fonte: (PORTER, 1999).

Como podemos observar pela análise do poder de barganha dos fornecedores, a partir das condições propostas por Michael Porter, os fornecedores dos locais observados pela empresa não apresentam uma organização que fortaleça os seus interesses. Embora sejam vendedores de produtos essenciais para a indústria, existe muita competição entre os participantes deste nível da cadeia produtiva, contribuindo para um nível baixo de poder dos fornecedores.

O poder de negociação dos compradores, ou seja, dos clientes da Camisaria S não será muito elevado, visto que se trata do varejo, em que há um grande número de clientes potenciais e a quantidade de unidades compradas por lote de venda será muito baixo. Quando falamos de produtos substitutos, neste caso, seriam outras peças de roupas que poderiam substituir o uso de camisas. Como os trajes formais masculinos sofreram poucas alterações desde o século passado, há poucas chances de uma nova tendência de moda masculina altere a predominância das camisas. Outras peças como camisetas polo ou camisetas básicas substituem a camisa, mas não é uma tendência de uso em ambientes que, tradicionalmente, utilizam-se peças mais formais (trabalhos, eventos formais e trabalho). O que vem acontecendo são novos padrões de cores, novas modelagens e tecidos de maior qualidade, mas são movimentos dentro de um produto central.

Por fim, a quinta força que direciona a concorrência na indústria é a rivalidade entre os participantes existentes. Neste caso, há lojas que concorrem pelo preço e outras pela qualidade e marca. Competidores como Aduana, Tevah e Colombo enfrentam-se em batalhas fixadas na precificação, realizando promoções para a obtenção de maior número de vendas. Já outras marcas competem pela qualidade e o posicionamento da marca, como Dudalina e Spirito Santo, que elevam os preços de seus produtos em detrimento de sua modelagem diferenciada e qualidade na costura e no tecido. A Camisaria S precisa identificar a posição que poderá lhe render maior crescimento de vendas. Como explicado anteriormente, pretende-se adotar uma estratégia de preço e qualidade mediana, posicionando-se logo abaixo das marcas premium e acima das empresas que competem por preço.

Das cinco forças analisadas, podemos selecionar as duas de maior impacto dentro da indústria que a Camisaria S pretende ingressar. Como visto, existem barreiras a entrada de novos participantes, principalmente no que tangencia os valores de investimento necessários para pressionar os atuais concorrentes do

mercado. A segunda força identificada como elevada é a rivalidade dos participantes existentes. Há uma competição bem estabelecida na indústria de moda masculina, com concorrentes brigando por preços e outros por posição. Portanto, para entrar nesta indústria é preciso elaborar estratégias que consigam driblar estas forças, permitindo que a Camisaria S se encaixe em uma lacuna do mercado, mesmo que pequena, e, com o tempo, vá ampliando suas atividades e sua capacidade produtiva de forma que não ultrapasse seus limites de investimento.

6.2.3 Análise Estratégica

Nesta seção será utilizada a ferramenta de análise estratégia Matriz SWOT, que procura identificar fatores internos como forças e fraqueza, além de entrar no ambiente externo à empresa, analisando fatores externos como oportunidades e ameaças. Após este levantamento de fatores, serão elaboradas questões-chave: temas que devem merecer especial atenção para garantir o sucesso competitivo da empresa. Estas questões são combinações das oportunidades e forças identificadas, a fim de aproveitar as capacidades constatadas; combinações das oportunidades e fraquezas sinalizadas, para converter as desvantagens destacadas; e a combinação das ameaças e fraquezas identificadas, com a intenção de minimizar os impactos das limitações encontradas.

6.2.3.1 Análise Interna

Ao observar o negócio, seus serviços e produtos e a forma de comercializá-los, foram identificados três forças da empresa: processo produtivo flexível, atendimento personalizado e produto exclusivo.

- Processo produtivo flexível: como a Camisaria S inicia a produção das camisas a partir da modelagem, é possível adequar o produto em função dos gostos e preferências do cliente. Assim, o consumidor adquire não somente a

peça de roupa em si, mas sim, a possibilidade de criar a própria camisa da maneira que preferir.

- Atendimento personalizado: existe todo um serviço por trás da produção sob medida. O cliente é auxiliado na escolha do tecido, para que a composição dos fios seja a mais adequada para a ocasião que a camisa será usada, além de todo o suporte na retirada das medidas de seu corpo, resultando no melhor caimento possível.
- Produto exclusivo: cada peça finalizada na Camisaria S torna-se única. O tamanho da camisa é único para o determinado cliente; a escolha dos componentes do produto (tecido, colarinho, punhos e botões) é feita pelo cliente; a modelagem da camisa é a de preferência do cliente. Todos estes pontos fortalecem a ideia de produto exclusivo que, não é de criação da empresa, e sim, do consumidor.

Porém, também foram encontrados três elementos caracterizados como fraquezas do negócio: pequeno porte, processo de compra incomum e inexistência de entrega imediata dos produtos.

- Pequeno porte: a empresa, iniciante no mercado, se enquadrará nas configurações de uma microempresa. Assim, limitam-se as possibilidades de investimentos e a visibilidade da marca é reduzida, dificultando a prospecção de clientes.
- Processo de compra incomum: é evidente a diferença entre o processo de compra do varejo de moda masculina e o processo de compra da Camisaria S. Os clientes precisam ser ensinados a comprarem com a empresa, e isto pode ser um risco para o sucesso do negócio, pois a adaptação à esta nova forma de comércio pode não atrair o público-alvo.
- Inexistência de entrega imediata: o cliente que deseja comprar uma camisa com a Camisaria S deverá aguardar um período para que receba o seu produto. Essa espera pode ser pequena ou longa, dependendo do nível de encomendas realizadas, e alguns clientes podem preferir a opção do varejo justamente pela facilidade de levar para sua casa o produto no mesmo momento da compra.

6.2.3.2 Análise Externa

Além do olhar interno para a empresa realizado, foi analisado o cenário externo que o negócio está se inserindo. Diante dessa observação, foram identificados duas oportunidades para a empresa: novos modelos de roupas e o mercado feminino.

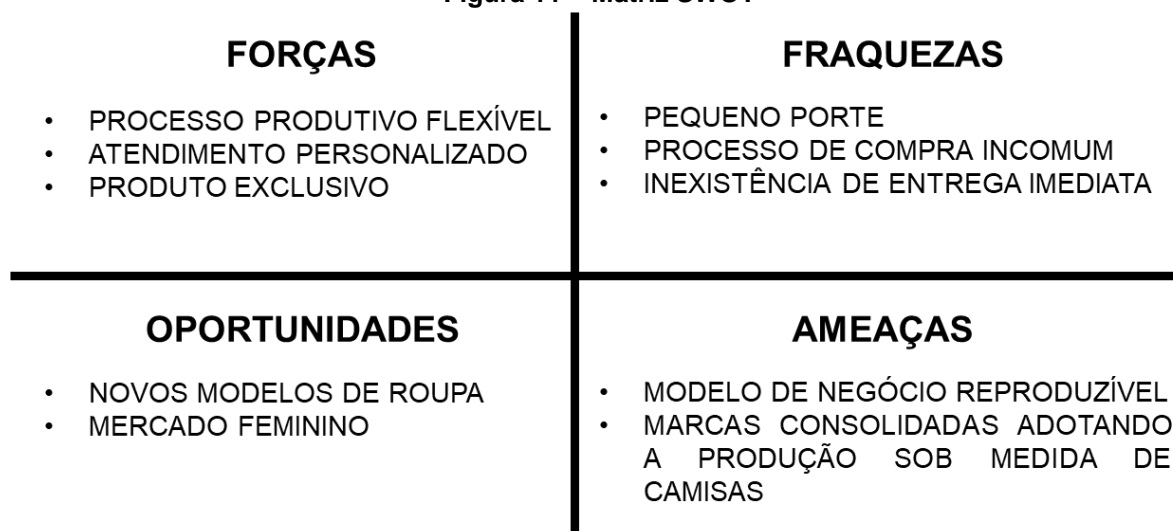
- Novos modelos de roupas: por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a Camisaria S decidiu ingressar no mercado focando sua produção e atendimento apenas em uma peça de roupa: a camisa. Porém, conforme a evolução do negócio e a observação de novas oportunidades dentro da moda masculina, não é descartada a visão de ampliar o portfólio da Camisaria S. Blazers, calças, coletes, bermudas, camisas polo e camisetas são exemplos de outros tipos de roupas que poderão ser incluídas no catálogo da empresa.
- Mercado feminino: existe um ambiente de negócios inexplorado pela Camisaria S que pode ser estudado pela empresa. O mercado de moda feminina é muito maior do que o masculino e as oportunidades, dentro desse ramo, podem ser lucrativas para a empresa. Como o conhecimento técnico da Camisaria S é voltado para a modelagem masculina, o mercado feminino ainda caracteriza-se como apenas uma oportunidade. Porém, com a qualificação da produção, pode-se ingressar neste novo mercado.

O ambiente externo não oferece apenas cenários positivos para a empresa. Dentro desta mesma análise, foram encontradas duas ameaças que possibilitam o fracasso do negócio: modelo de negócio reproduzível e marcas consolidadas adotando a produção sob medida de camisas.

- Modelo de negócio reproduzível: para construir este novo negócio foi necessário os conhecimentos da área de administração e os conhecimentos técnicos da operação de uma confecção sob medida de camisas. Sendo assim, bastaria outro empreendedor, com um destes dois tipos de conhecimento, estudar a metade restante para elaborar um negócio concorrente semelhante ao proposto pela Camisaria S. Com isso, novos concorrentes surgem no mercado, aumentando a competitividade.

- Marcas consolidadas adotando a produção sob medida de camisas: existem algumas empresas de moda masculina que oferecem serviços de alfaiataria. Aduana e Tevah, por exemplo, produzem ternos sob medida para os seus clientes, mas apenas as três partes do costume (paletó, calça e colete), não tendo disponível a camisa para a confecção. Porém, estas empresas poderiam facilmente iniciar, em sua confecção, a produção sob medida de camisas. Com o peso da marca associado ao serviço prestado pela Camisaria S, poderá afetar drasticamente as atividades da empresa.

Figura 11 – Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

6.2.3.3 Questões-Chave

As questões-chaves são matérias que necessitam de atenção para que o sucesso competitivo do negócio possa ser atingido. Unem-se as informações obtidas na análise SWOT e criam-se questões para que possam ser trabalhadas de forma a contribuir para as atividades estratégicas da empresa. Primeiramente serão unidas as oportunidades do ambiente e as forças da empresa a fim de aproveitar as capacidades da Camisaria S frente aos benefícios oferecidos pelo ambiente externo.

- Processo produtivo flexível (força) + Mercado feminino (oportunidade): a capacidade de flexibilidade da produção permite à empresa utilizar os conhecimentos operacionais e técnicos de corte e costura dentro do mercado de roupas femininas. Para isso, a empresa precisaria investir em conhecimentos de modelagem feminina para que atinja as expectativas de uma camisa feminina sob medida.
- Produto exclusivo (força) + Novos modelos de roupas (oportunidades): está clara que a criação de uma camisa pelo cliente, podendo escolher diferentes variações de tecidos e modelagens, torna o produto final exclusivo. Com o investimento em outros modelos de roupas o mesmo conceito pode ser adotado, gerando maior valor ao cliente ao vestir um conjunto completo de roupas sob medida e exclusivas.

Há também questões-chave que combinam as oportunidades e as fraquezas identificadas na análise estratégica. Estes temas indicam desvantagens da empresa que devem ser convertidas em forças frente às oportunidades do ambiente.

- Pequeno porte (fraqueza) + Novos modelos de roupas (oportunidades): diante uma grande diversidade de peças de roupa, a Camisaria S poderia rapidamente agregar ao seu portfólio um novo tipo de vestuário. Dessa forma, serão mais opções aos clientes e um maior número de vendas, contribuindo para um rápido crescimento da companhia e o consequente aumento de seu tamanho.

Apesar de existirem planos para aproveitar as oportunidades do ambiente, a empresa precisa observar com cautela as ameaças que o mercado lhe oferece. A combinação das ameaças com as fraquezas do negócio visa minimizar as limitações identificadas da empresa.

- Pequeno porte (fraqueza) + Marcas consolidadas adotando a produção sob medida de camisas (ameaça): a Camisaria está se inserindo em um mercado dominado por gigantes. As empresas que competem neste ramo possuem marcas pesadas que valorizam os seus produtos. Os *players* Aduana e Tevah são exemplos de empresas que já oferecem serviços de alfaiataria para os seus clientes, porém, não de camisas. Caso estas empresas decidam investir na confecção sob medida de camisas, os clientes da Camisaria S poderão migrar para estes concorrentes em função da marca. Para minimizar este

risco, a empresa deve investir em programas de marketing, a fim de valorizar a marca e a sua relação com o cliente. Essa estratégia minimiza os riscos de perda de clientes caso os concorrentes iniciem produções sob medidas do mesmo produto.

6.2.3.4 Objetivos de Marketing

A partir das questões-chaves desenvolvidas com os elementos constantes na ferramenta de análise SWOT, foram elaborados dois objetivos de marketing. Estes objetivos têm como finalidade estabelecer metas para cumprir com os temas identificados nas questões chaves. Os objetivos desenvolvidos são:

- Investir em conhecimento e desenvolvimento de novos modelos de roupas, tanto de moda masculina quanto de moda feminina, para agrega-los ao portfólio da empresa: com as questões-chaves foi possível identificar as oportunidades que o mercado da moda oferece para a empresa e, com a capacidade produtiva flexível da Camisaria S, os novos modelos podem ser incluídos no serviço sob medida. Para que isso aconteça, precisa-se de investimento em conhecimento das modelagens e técnicas de confecção das novas peças.
- Investir e elaborar programas de marketing para fortalecer a marca: é inegável o fato de a Camisaria S não ter a reputação e o valor necessário para considerar-se uma marca de moda masculina. Portanto, para que a empresa possa receber visibilidade e valorização, tanto por parte dos clientes quanto pela concorrência, a marca precisa ser fortalecida. Assim, mostra-se necessário o investimento na marca da Camisaria S, gerando valor ao produto e para o consumidor.

6.3 Pesquisa de Marketing

Com o objetivo de avaliar os padrões de consumo e a demanda potencial para o novo negócio, foi realizada uma pesquisa de marketing quantitativa. Esta foi composta por uma série de perguntas em um questionário sobre a forma que os consumidores tratam o processo de compra de camisas, bem como a possível tendência de migração para o serviço de confecção sob medida. O questionário foi respondido por 62 pessoas e os resultados estão presentes no Anexo 1 deste documento.

Analisando as respostas oferecidas pelos respondentes, pode-se concluir que não existe uma onda de insatisfação com as camisas encontradas no mercado atualmente. Quando perguntados se estão satisfeitos com o caimento de suas camisas, 80% das respostas se mostraram positivas (13% muito satisfeitos e 67% satisfeitos). Porém, quando questionados se conseguem identificar algum problema no caimento (pergunta opcional), apenas 19%, daqueles que responderam positivamente para o caimento de suas camisas, não sinalizaram algum problema ao vestir estas camisas. As três respostas mais selecionadas em relação ao caimento das camisas foram, respectivamente: gostaria que elas fossem mais justas, conforme meu corpo; a camisa fica folgada dos lados; e a camisa costuma ficar longa demais.

Apesar de a pesquisa ter identificado uma grande satisfação com as camisas vendidas no mercado, como mostrado acima, houve um interesse maciço dos respondentes em relação à confecção sob medida. Quando questionados se gostariam de experimentar uma camisa feita sob medida, 97% responderam positivamente para esta possibilidade (53% certamente sim e 44% provavelmente sim). Este dado mostra que há uma demanda em potencial para a Camisaria S, mesmo com as pessoas não tendo dificuldades em encontrar camisas que lhe agradam no mercado atual. Todavia, será preciso avaliar a forma que a empresa irá adquirir estes clientes em potencial.

Na solicitação de ordenação dos grupos de camisas que os questionados prefeririam comprar, houve diversos motivos que os levaram a compor as suas preferências. A maioria sinalizou a questão da precificação como determinante para

a ordenação dos grupos de camisas, mas outros relevaram questões como a estética da peça e a composição do tecido. 48% das ordenações feitas pelos respondentes do questionário colocaram o Grupo 1 (menor preço e menor qualidade) como a preferida para a compra, exibindo uma sensibilidade ao preço por parte destes questionados. Contudo, 43% colocaram os Grupos 2 e 3 (maior preço e maior qualidade) como favoritos para compra, levando em consideração a composição dos tecidos de fibras naturais, proporcionando conforto, e valorizando a marca apresentada pelas camisas dos exemplos.

7 PLANO OPERACIONAL

Para que se possa compreender o funcionamento da operação da empresa, primeiro é necessário o desmembramento do processo produtivo de uma camisa. A produção se divide em três macroprocessos: atendimento ao cliente, modelagem e costura. Neste capítulo, a ordem da descrição será invertida, apresentando primeiro o macroprocesso de modelagem, passando para a costura e encerrando com o atendimento ao cliente. Também serão expostas as necessidades de estoque e os materiais e equipamentos imprescindíveis da produção.

7.1 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Como dito anteriormente, a Camisaria S oferece aos seus clientes a possibilidade de criação de uma camisa, podendo ser escolhidos tecidos, botões e a modelagem das peças. Portanto, a produção das camisas inicia no momento que o consumidor estiver planejando a sua futura roupa.

Na loja física da Camisaria S, serão primeiramente apresentados ao cliente os tipos de tecidos que a empresa tem disponíveis para produção. Com a ajuda do vendedor, o consumidor observa e toca nos tecidos, procurando identificar as cores e as texturas que mais lhe agradam. Cada composição de fio dos tecidos possui uma precificação diferente, devido a sua qualidade, durabilidade e leveza, fazendo com que o tecido escolhido preencha a maior parte do preço final da peça do cliente.

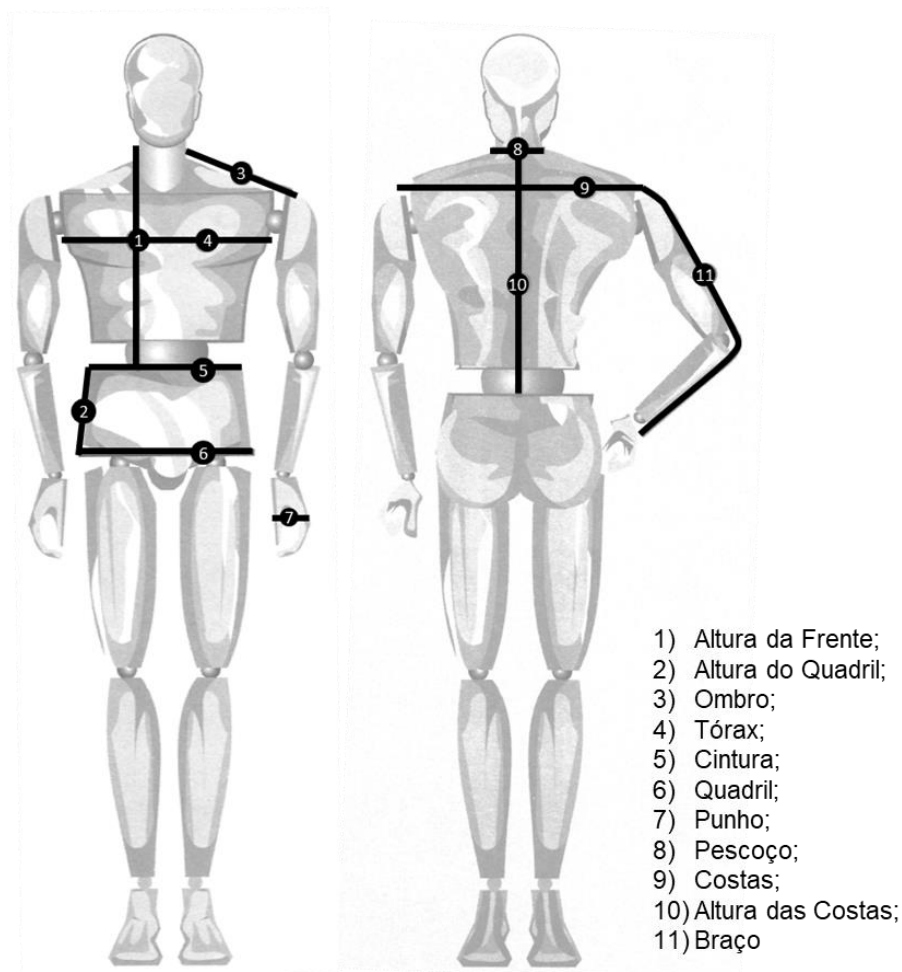
Após a decisão do tecido, passasse para o tipo de gola que será utilizado na camisa. Cada tipo de gola, como mostrado anteriormente, possui características usuais diferentes, sendo mais adequados para determinadas ocasiões e formatos de rostos distintos. O vendedor auxiliará o cliente na escolha da gola, presumindo-se o desconhecimento do cliente em relação aos termos técnicos da modelagem de cada tipo de colarinho. Definida a gola, será questionado ao cliente o tipo de punho que será posto na camisa.

A escolha dos botões também será feita pelo cliente. Porém, haverá tipos de botão que valorizarão o produto final, fazendo com que o preço da camisa aumente. Botões de madeira, metalizados ou dourados são exemplos de unidades que possui precificação diferenciada e, se escolhidos, aumentam o custo do produto e, por conseguinte, o preço a ser pago pelo cliente.

Com a finalização da criação da camisa pelo cliente, os componentes selecionados serão inseridos em um programa de computador chamado Marvelous Designer. Este programa permite visualizar uma figura virtual que ilustra o produto do cliente, com a coloração do tecido escolhido, a modelagem do colarinho e do punho, e com o design e a cor dos botões selecionados. Dessa forma, pretende-se facilitar a decisão do consumidor, exibindo a combinação dos componentes da camisa escolhidos e, caso seja necessário, alterá-los.

Após a seleção dos componentes da camisa, passasse para o recolhimento das medidas do cliente. O objetivo desta seção é interpretar a estrutura corporal e convertê-la em um tamanho único e ideal para o consumidor, cumprindo a promessa de valor de uma camisa sob medida. A Figura x mostra a relação das medidas necessárias para a confecção sob medida de uma camisa.

Figura 12 – Medidas Necessárias.



Fonte: (ROSA, 2016).

Com a aprovação do cliente em relação a sua camisa, parte-se para o encerramento da cocriação, realizando o pagamento e as condições de prazo e entrega (por correio ou retirar na loja). Com isso, termina a fase de atendimento ao cliente e inicia a fase da produção.

7.1.1 Marvelous Desinger

Desenvolvido CLO Virtual Fashion Inc, o software Marvelous Designer permite que seus usuários criem peças de vestuários virtuais que simulam todas as

características reais do que está sendo produzido. A tecnologia presente no programa possibilita que a indústria da moda realize projetos de novas peças de roupa simulando as propriedades dos materiais utilizados (textura, peso, rigidez, elasticidade e etc).

Outra função do programa é a modelagem virtual do vestuário. Esse recurso permite ao usuário desenhar o molde de uma roupa com as reais dimensões e curvas e, no final, colocar esta modelagem em um manequim (que pode também pode ser dimensionado pelo usuário) e simular como a nova modelagem se adaptaria em uma pessoa.

Esse software reduz os custos com a criação de peças pilotos, visto que com a simulação real do programa, as dúvidas em relação às propriedades e características da nova peça de roupa são respondidas.

A Camisaria S utilizará este programa para simular a futura camisa do cliente, onde serão inseridos no modelo virtual o tecido, os botões, o colarinho e o punho para que o consumidor possa ter uma prova visual do conjunto de componentes que ele escolheu para a sua futura camisa.

7.2 MODELAGEM E CORTE

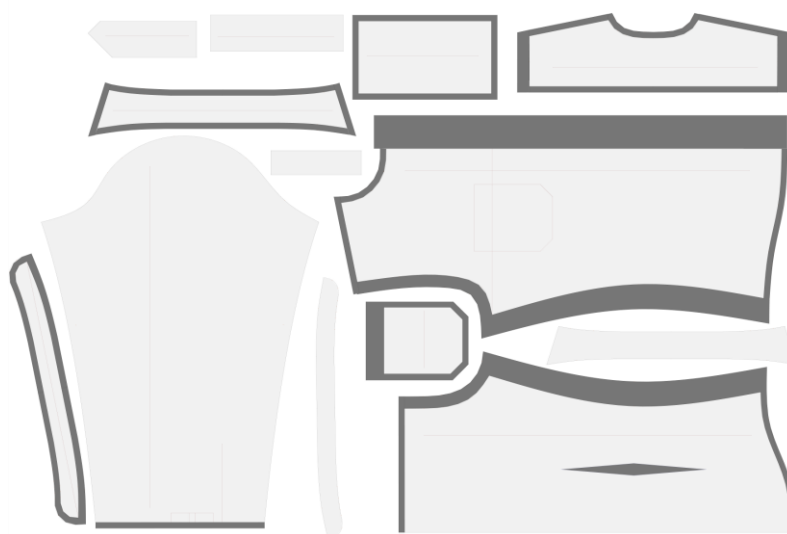
A Camisaria S possui um esquema de modelagem de camisa que não poderá ser divulgado, visto que este é o principal atributo que oferece diferenciação competitiva entre as marcas de moda masculina. Porém, podemos abordar o processo de criação do molde exclusivo do cliente.

Através do programa de computador Marvelous Designer é possível criar um molde de roupa de maneira rápida e precisa. Por se tratar de um desenho virtual, a redução do risco de erro humano (linhas tortas, medidas imprecisas e formas geométricas mal feitas) oferece maior assertividade na finalização do molde e na costura das partes da peça. Todavia, este método acrescenta custo ao produto, visto que é necessária a impressão do molde em tamanho real. Como visto anteriormente, o custo desta impressão é de R\$ 15,00 por molde (serviço terceirizado).

Existe a possibilidade de estes moldes serem feitos a mão. Com o auxílio de régua especiais para modelagem, uma pessoa pode desenhar a modelagem da camisa em um papel e recortá-lo. Embora aqui o custo seja bem menor, não oferece a mesma segurança na precisão das medidas e do desenho e, por menor que seja o erro na modelagem, o resultado do equívoco no momento da costura pode ser catastrófico para a camisa. A Figura 13 exemplifica um molde de camisa produzido com o programa Marvelous Designer.

Outra questão que contribui para a decisão de investir em um procedimento de modelagem virtual em detrimento do desenho físico é o tempo de trabalho expendido nos dois métodos. No meio virtual, um molde de camisa leva em torno de 30 minutos para ficar pronto, enquanto que o desenho feito a mão da modelagem pode demorar mais de 2 horas para ser concluído.

Figura 13 – Molde de Camisa.



Fonte: Marvelous Designer

Com o molde da camisa impresso e cortado, inicia a fase de corte da camisa. Nesta etapa é muito importante a destreza de quem irá realizar a atividade, porque de nada terá adiantado a qualidade da retirada e da interpretação das medidas do cliente se o corte do tecido da roupa for mal feito.

Aqui é importante a utilização de alguns equipamentos e materiais imprescindíveis. Primeiramente é necessária uma mesa especial para corte de tecidos. Esta mesa precisa ter, no mínimo, 80 cm de largura, pois os tecidos geralmente apresentam uma largura de 150 cm e, como no processo de corte o pano é dobrado pela metade, os 75 cm dos tecidos precisam ser posicionados dentro da área do móvel. Além disso, a mesa precisa estar forrada com outro tecido (preferencialmente algodão cru) para que possa fixar o tecido da camisa na mesa com alfinetes. Esse procedimento impede que o tecido escorregue durante o corte, garantindo que todas as peças serão cortadas uniformemente.

Depois de fixar o tecido da camisa com alfinetes na mesa de corte, posicionam-se as partes do molde do cliente sobre o tecido, espalhando-os de forma que utilize a menor quantidade de tecido, evitando áreas inaproveitáveis e respeitando a linha horizontal do tecido (denominado fio). Todas as peças devem estar paralelamente encaixadas ao fio do tecido, pois só assim a peça final oferecerá ao cliente o caimento ideal. Se forem cortadas partes da camisa em sentidos diagonais do tecido, a peça poderá, com o tempo, entortar.

Assim que posicionados corretamente, os moldes são contornados com um giz especial para tecido. O objetivo deste método é passar o desenho da modelagem para o tecido, com o devido cuidado para que esta marcação seja uma cópia exata do molde produzido com as medidas do consumidor. Por fim, com uma tesoura de tecido inicia-se a fase de corte das peças da camisa no tecido escolhido pelo cliente. Ao terminar de cortar, pode-se iniciar a etapa da costura.

Somando-se as etapas do corte do molde impresso, da passagem da modelagem para o tecido e o corte do tecido, estima-se um tempo entre 45 minutos até 1 hora para concluir a fase de preparação do tecido.

7.3 COSTURA

A etapa de produção da costura é a última fase antes de o produto ser entregue ao cliente e também a mais demorada. Esta etapa requer muito cuidado e

precisão de quem estiver costurando a camisa, pois existem erros que podem ser corrigidos, mas outros que comprometem o produto final.

A costura pode ser dividida em três grandes seções: costura do colarinho, costura das mangas e a costura da camisa. Estas três etapas são divididas pelo fato de que as suas confecções são independentes, portanto, podem ser realizadas ao mesmo tempo, sem que uma dependa da outra.

Embora seja possível reparti-los, as seções não possuem a mesma quantidade de demandas e durações similares. A costura do colarinho pode ser realizada em até 30 minutos; a costura das mangas, por possuir mais detalhes e o dobro de trabalho, precisa de 1h e 30 mins para ser terminado; e a costura da camisa, a maior seção, precisa de 2 horas. Estes períodos podem variar conforme o tamanho da peça, o tipo de tecido usado e as demandas do cliente.

Portanto, quando unimos a costura do colarinho com a costura das mangas alocamos, aproximadamente, o mesmo tempo de trabalho do que a costura da camisa. Assim, em 2 horas de costura serão terminados os dois grandes grupos de trabalho.

Após o término destas duas seções, parte-se para a finalização da camisa, isto é, a junção das partes confeccionadas separadamente (mangas e colarinho) na camisa. Inicia-se costurando o colarinho na camisa e, em seguida, unem-se à camisa as mangas. A etapa de finalização necessita de até 45 minutos para ser concluída. Com isso, está pronta a camisa, sendo apenas necessário passa-la e entrega-la ao cliente.

7.4 ENTREGA

Com a camisa pronta, resta apenas que o cliente vista o seu produto pela primeira vez. Para isso, existem duas possibilidades: retirar na empresa ou envio à residência. No primeiro, o cliente retorna até o local de venda e, se preferir, pode experimentar a sua camisa sob medida no mesmo momento. No segundo, a Camisaria S se compromete em enviar o produto via correio, evitando que o consumidor tenha que retornar à empresa.

Caso o cliente opte por receber em sua residência (ou outro local de sua escolha), será cobrado o valor de R\$ 19,99 para cobrir os gastos com o envio do pacote com o produto do cliente. A forma de entrega por retirada no local será completamente gratuita.

7.5 ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

Com o processo produtivo repartido e detalhado, passamos a descrever como será confeccionada a camisa. Nesta seção, vamos observar a divisão da costura entre grupo de pessoas, o tempo de costura da camisa e a capacidade produtiva apresentada pela Camisaria S.

7.5.1 Divisão da Costura

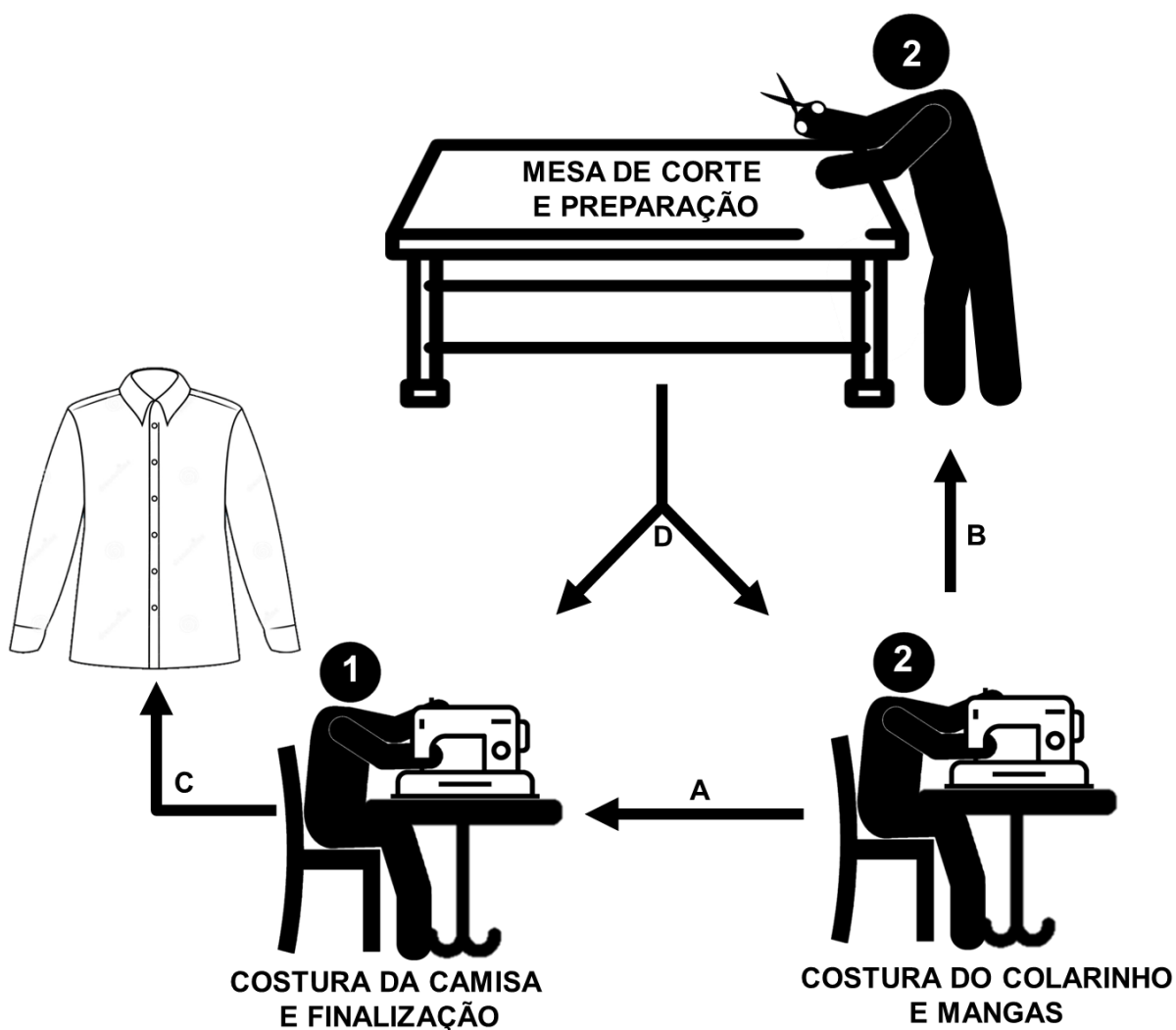
Como já explicado, existe uma ordem definida sobre a programação da produção da Camisaria S: atendimento ao cliente, modelagem e costura. Essa ordenação não pode ser alterada, pois cada passo posterior depende do anterior, então, a produção deve se adaptar a este direcionamento padrão.

Para organizar a produção, será realizado um processo inverso, estruturando-a a partir da maior seção da confecção: a costura. Como essa etapa é a mais demorada, será programada primeiramente esta parte e, posteriormente, as demais etapas da produção.

Uma única pessoa consegue produzir uma camisa, mas precisará de um longo período para que consiga concluir as atividades das três seções, visto que, por se tratar de uma pessoa, não é possível produzir mais de um grupo ao mesmo tempo. O tempo estimado de corte e costura com uma pessoa é de 5 horas de trabalho, o que corresponde a oito camisas prontas em uma semana (44 horas semanais). Para que seja otimizado este tempo, são necessárias duas pessoas que receberão a distribuição das três grandes seções da camisa.

Os dois grandes grupos de trabalho da costura (camisa, mangas e colarinho) são independentes, mas não possuem a mesma carga de trabalho. Portanto, foi pensada uma distribuição de trabalho que aperfeiçoe o tempo de costura da camisa, a fim de acelerar a produção como um todo. Para que a costura seja terminada em menor tempo, são necessárias duas pessoas que atuam em cima das seções previamente divididas. A Figura 14 exemplifica a organização da produção.

Figura 14 – Organização da Confeção.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

As duas seções da confecção são distribuídas entre as pessoas encarregadas: a pessoa 1 trabalhará na costura da camisa e na finalização da

camisa; e a pessoa 2 se dedicará ao colarinho e às mangas. No momento A, a pessoa 2 finaliza as suas demandas e repassa as peças prontas para a pessoa 1 que, com a costura da camisa pronta, partirá para a finalização do produto (C). Em seguida, na etapa B, a pessoa 2 irá iniciar a preparação da próxima camisa a ser produzida, simultaneamente a finalização do presente produto. Como a fase de finalização e de preparação possuem, aproximadamente, a mesmo tempo de trabalho, no momento em que a pessoa 1 concluir as demandas da finalização da camisa, a pessoa 2 terá encerrado a preparação do tecido da nova peça. Ao final, no momento D, serão distribuídas as demandas da nova camisa, e assim o processo se repetirá.

Preferencialmente, será realizado um rodízio de tarefas entre as duas pessoas envolvidas na confecção. A pessoa número 1, que no exemplo da Figura 14 atuou em cima da costura da camisa e da finalização do produto, na próxima demanda será atribuída a ela as atividades da pessoa número 2, isto é, a costura do colarinho e das mangas e a preparação do tecido posterior. O mesmo acontecerá com a pessoa de número 2, que será encarregada das tarefas antes pertencentes à pessoa número 1. Com isso, pretende-se igualar os conhecimentos e as habilidades das duas pessoas, para que em situações inesperadas, a falta de uma pessoa não influencie negativamente a operação como um todo, apenas no sentido da velocidade da confecção.

A produção realizada por duas pessoas reduz o tempo da confecção pela metade e aumenta a produtividade da confecção em 125%. Em uma jornada de trabalho de 44 horas semanais, é possível produzir 18 camisas. Existe uma terceira possibilidade de distribuição das atividades produtivas, desta vez, com três pessoas trabalhando. Nesta versão, mantém-se uma dupla de trabalho, que atuará em cima da distribuição ilustrada na Figura 14, e uma pessoa que confeccionará sozinha as camisas.

Caso seja inserida mais uma pessoa na produção, totalizando quatro operadores, não será realizada uma nova configuração de trabalho, mas sim, duplicará a distribuição das atividades com duas pessoas na produção. Dessa forma, sempre ocorrerão grupos de trabalho com duas pessoas ou trabalhos individuais.

7.5.2 Capacidade Produtiva

Para avaliar a capacidade produtiva da confecção de camisas sob medida da Camisaria S foi analisada quantidade de produtos terminados em função da quantidade de pessoas trabalhando em uma jornada de trabalho de 44 horas semanais. O Quadro 4 ilustra a relação de quantas camisas são produzidas semanalmente e mensalmente pelo número de pessoas envolvidas na produção.

Quadro 4 – Capacidade Produtiva.

Nº de Funcionários	Jornada Semanal	Qnt por Semana	Qnt por mês
1 pessoa	44 horas	8 camisas	32 camisas
2 pessoas	44 horas	18 camisas	72 camisas
3 pessoas	44 horas	26 camisas	104 camisas
4 pessoas	44 horas	36 camisas	144 camisas
5 pessoas	44 horas	44 camisas	176 camisas
6 pessoas	44 horas	54 camisas	216 camisas

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

8 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

Não há empreendedor que consiga sustentar sua empresa sem a ajuda de mais pessoas. O capital humano de qualquer empresa, iniciante ou estabelecida, é o recurso mais precioso para os administradores. Portanto, esta questão exige muita atenção e cuidado para que as empresas possam ter as melhores pessoas, motivadas, qualificadas e engajadas com os objetivos do negócio.

Este capítulo discorrerá sobre os cargos e funções da Camisaria S, bem como o desenvolvimento esperado por cada ocupante do cargo. Também será detalhada a remuneração por cargo e o custo total da filha de pagamento

8.1 QUADRO FUNCIONAL

Como a Camisaria S é uma empresa em formação que pretende manter o seu tamanho no início de seus trabalhos, sem realizar grandes investimentos e aquisições, foi pensado um quadro funcional que mantenha a sua pretensão, mas que tenha capacidade de produzir e vender a quantidade necessária para cobrir os gastos fixos mensais.

Começando pela produção, serão contratados dois funcionários que exercerão atividades exclusivamente da área da costura, ou seja, a organização proposta na Figura 14. Esse contingente terá possibilidade de produzir 72 camisas por mês (Quadro 4). Espera-se que com esta capacidade produtiva, e a reprodução da venda na mesma proporção, seja possível cumprir com todos os deveres financeiros, além de oferecer retorno ao investimento no negócio.

Para estas duas pessoas, serão oferecidos treinamentos para aperfeiçoar a competência de corte e costura. Além da capacitação operacional, haverá desenvolvimento na esfera pessoal e profissional, com o intuito de projetar estes trabalhadores para assumir cargos de liderança e controle de qualidade com o crescimento da empresa. Com o aumento das vendas, será necessária a contratação de mais funcionários para a área produtiva, abrindo a oportunidade,

para aqueles que estão sendo desenvolvidos, de assumirem posições de coordenação e comando da confecção.

Um dos diferenciais competitivos da Camisaria S está no esquema técnico da modelagem virtual, que possibilita a criação de moldes de camisas sob medida de alta precisão. Portanto, o conhecimento deste método deve ser absorvido pelo empreendedor, que ficará responsável pela elaboração dos moldes das peças encomendadas pelos clientes.

As áreas comerciais e administrativas serão preenchidas por duas pessoas: o empreendedor e um auxiliar administrativo. O auxiliar administrativo atuará nas seguintes atividades: cadastramento de clientes, atendimento telefônico, recepção de clientes, rotinas administrativas, auxílio na área financeira, auxílio no controle de estoque, auxílio na venda para clientes e compra de material para a empresa.

O objetivo de crescimento para este auxiliar administrativo é torna-lo o braço direito do empreendedor. Buscará acompanhá-lo em suas tarefas e, conforme o seu desenvolvimento, oferecer mais responsabilidades em suas atividades. Serão oferecidos treinamentos nas áreas financeira e comercial, a fim de aprimorar os seus conhecimentos em relação às rotinas da gestão da empresa. No futuro, com a expansão do negócio, poderá ser oferecida, ao auxiliar administrativo, a responsabilidade da gestão de uma nova unidade da Camisaria S.

O empreendedor, como já dito, terá o papel de modelista da confecção, criando os moldes das camisas através do software adquirido pela empresa. Além disso, ele terá como atividades o atendimento ao cliente, gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão estratégica, gestão comercial e gestão da comunicação. Cabe ressaltar que o empreendedor terá o suporte do auxiliar administrativo.

Conforme o crescimento da empresa haverá um aumento da necessidade de recursos humanos, gerando novos cargos e descentralizando as tarefas que foram divididas acima. Esta expansão se dará através das vendas em relação à capacidade produtiva atual. Com duas pessoas no setor de confecção, é possível finalizar 64 produtos no período de um mês. Caso o número de encomendas ultrapasse a projeção de prazo máximo para as entregas, será avaliada a possibilidade de aumento do quadro funcional.

8.2 REMUNERAÇÃO

Os valores salariais utilizados para a definição da remuneração do quadro funcional da Camisaria S foram retirados do site Salário. Foram avaliadas as médias salariais de costureiras em geral e de auxiliares administrativos. Assim, foi possível estabelecer os valores pagos aos trabalhadores da empresa. Além disso, foram colocados na soma do custo mensal por funcionário os encargos trabalhistas incidentes, para empresas optantes pelo regime tributário do Simples Nacional (lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006).

A Quadro 5 mostra os valores pagos ao funcionário (salário, auxílio refeição e vale transporte) e os encargos trabalhistas que incidem sobre o salário em questão. Este cálculo é oriundo de uma planilha virtual disponibilizada pelo site Conta Azul, que oferece consultoria e soluções online para a área financeira e tributária para empresas. Quadro 6 quantifica o custo total mensal de toda a folha salarial da empresa, bem como o custo repartido por setor e por cargo.

Quadro 5 – Custo Total Mensal por Cargo.

CARGO 1: OPERADOR(A) DE CONFEÇÃO			CARGO 2: AUXILIAR ADMINISTRATIVO		
SALÁRIO-BASE		R\$ 1.300,00	SALÁRIO-BASE		R\$ 1.400,00
CUSTOS MENSAIS	FGTS Salário	R\$ 104,00	CUSTOS MENSAIS	FGTS Salário	R\$ 112,00
	FÉRIAS 1/12	R\$ 108,33		FÉRIAS 1/12	R\$ 116,67
	AUXÍLIO REFEIÇÃO	R\$ 300,00		AUXÍLIO REFEIÇÃO	R\$ 300,00
	VALE TRANSPORTE*	R\$ 412,80		VALE TRANSPORTE*	R\$ 412,80
	1/3 FÉRIAS 1/12	R\$ 36,11		1/3 FÉRIAS 1/12	R\$ 38,89
	13º SALÁRIO 1/12	R\$ 108,33		13º SALÁRIO 1/12	R\$ 116,67
	FGTS FÉRIAS 1/12	R\$ 8,67		FGTS FÉRIAS 1/12	R\$ 9,33
	FGTS 1/3 FÉRIAS 1/12	R\$ 2,86		FGTS 1/3 FÉRIAS 1/12	R\$ 3,08
	FGTS 13º SALÁRIO 1/12	R\$ 8,67		FGTS 13º SALÁRIO 1/12	R\$ 9,33
	AVISO PRÉVIO 1/12 (provisão)	R\$ 108,33		AVISO PRÉVIO 1/12 (provisão)	R\$ 116,67
	FGTS AVISO PRÉVIO 1/12 (provisão)	R\$ 8,67		FGTS AVISO PRÉVIO 1/12 (provisão)	R\$ 9,33
	MULTA FGTS 1/12 (provisão)	R\$ 26,00		MULTA FGTS 1/12 (provisão)	R\$ 28,00
	TOTAL ADICIONAL	R\$ 1.232,77		TOTAL ADICIONAL	R\$ 1.272,77
	CUSTO TOTAL MENSAL	R\$ 2.532,77		TOTAL SALÁRIO	R\$ 2.672,77

*Considerando o valor de R\$ 4,30 pela passagem de ônibus de Porto Alegre e 4 passagens diárias.

Fonte: Conta Azul Simples Nacional

Quadro 6 – Custo Total da Folha de Pagamento.

NOME DO CARGO	CUSTO MENSAL POR FUNCIONÁRIO	QUANTIDADE POR CARGO	CUSTO TOTAL MENSAL POR CARGO
OPERADOR(A) DE CONFECÇÃO	R\$ 2.532,77	2	R\$ 5.065,54
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	R\$ 2.672,77	1	R\$ 2.672,77
TOTAL	R\$ 5.205,54	3	R\$ 7.738,31

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Diante os dados exibidos acima, define-se um dos custos mensais fixos que a empresa deverá se comprometer. O valor de R\$ 7.738,31 totaliza todas as remunerações e encargos trabalhistas que deverão ser cumpridos pelo empreendedor junto aos seus contratados.

9 PLANO FINANCEIRO

Este capítulo estudará a viabilidade financeira do negócio. Apesar de até esta etapa o documento ter apresentado um modelo de negócio promissor, nenhuma empresa consegue sobreviver no mercado competitivo sem a sua sustentabilidade financeira.

Passaremos primeiro pelo investimento total da Camisaria S, calculando o montante necessário para a área de produção, para o setor comercial e administrativo e para o preenchimento de matéria prima nos estoques. Analisaremos, também, a necessidade de investimento em capital de giro, para sustentar os custos operacionais.

Após o conhecimento do valor total necessário para tirar a empresa do papel, analisaremos as entradas e saídas que ocorreram com as vendas dos produtos da Camisaria S. Com estes valores conhecidos será possível projetar o *payback* da empresa, estipulando o momento em que o investimento total é completamente revertido em lucros para a companhia.

9.1 INVESTIMENTO

Qualquer empresa nascente, por menor que seja o seu tamanho, passará por uma análise de quanto deverá investir para que o negócio possa sair do papel e penetrar no mercado. Com a Camisaria S não foi diferente, foi realizado um levantamento de móveis, materiais e equipamentos imprescindíveis para o início das atividades da empresa.

Neste levantamento, procurou-se detalhar minuciosamente os materiais necessários para a confecção das camisas, desde o software de modelagem até os alfinetes. Dessa forma, foi possível obter uma estimativa confiável do montante total que o negócio precisa para poder ser praticado. Tabela 5 detalha os itens que compõem o investimento da empresa, bem como quantifica o valor total por área do negócio.

Tabela 5 – Investimento em Móveis, Equipamentos e Materiais.

Setor	Equipamentos, Materiais e Móveis	Qnt	Valor Unitário	Valor Total
Produção	Máquina de Costura Brother CS6000i	2	R\$ 1.600,00	R\$ 3.200,00
	Mesa de Corte	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
	Mesa de Trabalho	2	R\$ 150,00	R\$ 300,00
	Estantes de metal para estoque	10	R\$ 250,00	R\$ 2.500,00
	Tesoura para papel	4	R\$ 29,99	R\$ 119,96
	Tesoura para tecido	4	R\$ 9,99	R\$ 39,96
	Tesoura de Pique	4	R\$ 4,99	R\$ 19,96
	Lápis	20	R\$ 1,00	R\$ 20,00
	Caixa de alfinetes c/50	5	R\$ 10,00	R\$ 50,00
	Pacote de Agulhas nº9 c/20	3	R\$ 6,89	R\$ 20,67
	Pacote de Abridor de Cáseas c/6	1	R\$ 6,89	R\$ 6,89
	Cx 20 Bobinas	1	R\$ 20,89	R\$ 20,89
	Mesa de Passar roupa	2	R\$ 100,00	R\$ 200,00
	Ferro de passar roupa	2	R\$ 90,00	R\$ 180,00
TOTAL				R\$ 7.678,33
Comercial / Administrativo	Cadeiras	12	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
	Mesa de Escritório	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
	Frigobar	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
	Microondas	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
	Torradeira	1	R\$ 70,00	R\$ 70,00
	Cafeteira	1	R\$ 70,00	R\$ 70,00
	Mesa redonda	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
	Espelhos	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
	Material de Escritório			R\$ 300,00
	Licença para Software			R\$ 1.822,80
	Plataformas Online			R\$ 3.000,00
	Notebook	2	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00
	Impressora Multifuncional	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
	TOTAL			
Data: 13/10/2018			INVESTIMENTO TOTAL R\$ 23.041,13	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Além do investimento com equipamentos, materiais e móveis da empresa, foi realizado um levantamento de valores em relação ao investimento inicial do estoque. Neste caso, foram quantificados os valores correspondentes aos insumos da produção, que já foram contabilizados no custo do produto final. Foi definida a quantidade de tecidos inicial que serão adquiridos para preencher o sortimento da Camisaria S. A empresa adquirirá 10 variações de cores para tecidos mistos e 100% algodão, e para tecidos 100% linho serão seis diferentes colorações. Cada variação de cor terá um estoque de 4,5 metros (metragem para três camisas), formando um total de 108 metros de tecido. Esta metragem corresponde à capacidade produtiva mensal calculada para a empresa, tornando o estoque inicial preparado para a

produção de 72 camisas. A Tabela 6 exibe o detalhamento do investimento em estoque.

Tabela 6 – Investimento em Insumos.

Setor	Insumo	Qnt	Valor Unitário	Valor Total
Estoque	Tecidos Mistos	45 m	R\$ 14,90	R\$ 670,50
	Tecidos 100% Algodão	45 m	R\$ 27,90	R\$ 1.255,50
	Tecidos 100% Linho	18 m	R\$ 59,99	R\$ 1.079,82
	Entretela Termocolante	5 m	R\$ 10,80	R\$ 54,00
	Linhas de Costura	20	R\$ 3,90	R\$ 78,00
	Pacote com 144 Botões de Plástico	10	R\$ 7,90	R\$ 79,00
	Pacote com 12 Botões de Madeira	10	R\$ 6,90	R\$ 69,00
	Pacote com 25 Botões de Metal	5	R\$ 11,99	R\$ 59,95
Data: 12/09/2018			TOTAL R\$	3.345,77

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Com base nos valores apresentados pode-se afirmar que, com um montante de R\$ 23.041,13, é possível iniciar o negócio de uma camisaria sob medida com o modelo de negócios exposto neste documento. A aquisição dos insumos para o preenchimento dos estoques, considerando o sortimento de tecidos e de botões da empresa, soma R\$ 3.345,77. Por fim, o valor resultante da junção dos investimentos em equipamentos, móveis e materiais com os investimentos em insumos é de R\$ 26.386,90.

9.1.1 Investimento em Capital de Giro

O capital de giro representa o montante de dinheiro disponível para financiar a operação das empresas de forma contínua. Com ele a empresa financia os seus estoques, paga os impostos devidos e cumpre com as despesas operacionais como, salários, energias, água e luz.

A avaliação do montante necessário para o capital de Giro da Camisaria S está em três fatores centrais: estoques, salários e aluguel. Estes três elementos

constituirão a necessidade de disponibilidades da empresa. Dessa forma, o capital de giro necessário para iniciar as operações do negócio é equivalente a um mês destas despesas assinaladas. Somando-se estes valores (\$ 7.738,31 referentes a um mês de salário, R\$ 3.345,77 referentes a um mês de capacidade produtiva, e R\$ 1.853,60 referentes ao custo de aluguel mensal projetado), resultará em uma necessidade de investimento em giro de R\$ 12.937,68.

Finalizando a análise do investimento inicial, pegamos o valor total de investimento em equipamentos, móveis e materiais, somado ao valor do investimento em estoque e adicionamos o investimento em capital de giro. O resultado desta soma fecha o valor de R\$ 39.324,58.

9.2 ENTRADAS E SAÍDAS

Sabendo o valor total do investimento necessário para construir a empresa, passamos para o fluxo de valores que entrarão e sairão durante a operação de vendas da companhia. No final desta etapa, será elaborado uma projeção de vendas, considerando todos os custos e receitas envolvidas.

9.2.1 Aluguel

O local onde a empresa se estabelecerá é um tópico de extrema importância para o sucesso do negócio proposto. É preciso considerar a região da cidade de Porto Alegre que a Camisaria S se instalará em função do deslocamento da empresa aos seus fornecedores e o acesso facilitado dos clientes.

Além da localidade, as dimensões do local deverão ser avaliadas, pois, como visto, o layout elaborado para alocar os móveis e equipamentos tem um espaço mínimo exigido de 40 m². Dessa forma, a empresa buscará um imóvel entre 40m² e 50m², para conseguir reproduzir o layout esboçado e manter o custo com aluguel controlado, sem adquirir um imóvel maior e, conseqüentemente, mais caro.

Para estimar o custo com o aluguel do local que a empresa contratará foi realizada uma pesquisa de imóveis candidatos à escolha da Camisaria S. Procurou-se em três sites de imobiliárias da cidade de Porto Alegre: Dlegend, Auxiliadora Predial e Crédito Real. Apenas a imobiliária Dlegend apresentou imóveis que se encaixaram nos padrões pré-estabelecidos: zona norte da capital, região de alta circulação de pessoas, fácil acesso, proximidade de um serviço de impressões gráficas, pelo menos uma vaga de estacionamento, alto índice de iluminação externa, elevador, área entre 40m² e 50m² e banheiro.

No final da pesquisa, foram encontrados cinco exemplares de imóveis que se enquadram nas exigências da empresa. Quadro 7 exibe as principais informações sobre os imóveis pesquisados.

Quadro 7 – Pesquisa de Imóveis para Locação.

Endereço	Bairro	Área	Valor	Imobiliária	Ref
Rua Marques do Pombal, 1710	Moinhos de Ventos	42 m ²	R\$ 700,00	Dlegend	21726
Rua Conde de Porto Alegre, 545	Floresta	54 m ²	R\$ 984,00	Dlegend	15577
Avenida 24 de Outubro	Moinhos de Ventos	48,5 m ²	R\$ 1.000,00	Dlegend	19249
Avenida Assis Brasil	Lindoia	42 m ²	R\$ 850,00	Dlegend	21620
Avenida Ipiranga, 321	Praia de Belas	50,71 m ²	R\$ 1.100,00	Dlegend	16266
		Média	47,442 m²	R\$ 926,80	Data: 28/10/2018

Fonte: Imobiliária Dlegend

Para estimar o custo com o aluguel foi realizada uma média entre os exemplares encontrados. O resultado foi de um aluguel mensal de R\$ 926,80 para um imóvel de 47,4 m². Como não foram contabilizados os custos com condomínio e IPTU do imóvel, a estimativa da despesa com aluguel será dobrada para projetar estes outros valores. Assim, a estimativa de custo completa para o imóvel alugado será de R\$ 1.853,60.

9.2.2 Impostos

Definido o preço cobrado pelos produtos vendidos pela Camisaria S, é preciso calcular o valor da carga tributária incidente. Como a empresa se lançará no mercado como uma microempresa há a possibilidade de optar pelo regime tributário diferenciado, previsto na Lei Complementar nº 123, de 2006, o Simples Nacional. O inciso I do artigo 3º prevê que microempresa é àquela com receita bruta, dos últimos 12 meses, inferior ou igual a R\$ 360.000,00. (BRASIL, 2006)

Portanto, o segundo o Simples Nacional, é possível que a empresa se caracterize como uma microempresa, recebendo favorecimentos tributários sobre as suas obrigações legais. A base de cálculo para estimar os tributos que incidem sobre a empresa está prevista no inciso II, parágrafo 14, artigo 18 da Lei Complementar nº 123, de 2016.

Inciso II - no caso de venda de mercadorias industrializadas pelo contribuinte: a) ao percentual que incidiria sobre o montante total de receita, caso não houvesse nenhuma redução, previsto no Anexo II desta Lei Complementar, relativo à Cofins, aplicado sobre a respectiva parcela de receita referida nos incisos IV ou V do § 4º deste artigo, conforme o caso. (BRASIL, 2006)

Tabela 7 – Base de Cálculo Industrial Simples Nacional.

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,50%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,80%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	10,00%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	11,20%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,70%	85.500,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	30,00%	720.000,00

Fonte: (BRASIL, 2006).

Segundo o anexo II do Simples Nacional, a alíquota incidente será definida a partir da receita bruta dos últimos 12 meses de exercício da empresa. Assim, é

preciso realizar uma projeção de vendas para o primeiro ano de atividade da Camisaria S.

9.2.3 Rentabilidade dos Produtos

Embora os preços dos produtos da Camisaria S sejam gerados através de uma fórmula matemática (Figura 8), a rentabilidade proveniente destes produtos não é a mesma. O lucro que cada tipo de tecido trás para a empresa é diferente, portanto, antes de realizar uma projeção dos resultados das vendas do negócio, precisamos calcular a rentabilidade por tipo de produto vendido.

Como visto anteriormente, existem três tipos de tecidos, cada um com custos diferentes, que a Camisaria S colocará a disposição dos seus clientes para a escolha das camisas: tecido misto, tecido 100% algodão e tecido 100% linho. Além dos tecidos, há a seleção do material dos botões pelos clientes, que também completam três opções: botões de plástico, botões de metal e botões de madeira. Considerando os custos exibidos no Quadro 2, a Tabela 8 calcula qual a rentabilidade e o lucro de cada produto em função do seu custo total.

Tabela 8 – Rentabilidade dos Produtos.

Produto	Preço	Custo	Lucro	Rentabilidade sobre o Custo
Camisa de Tecido Misto	R\$ 219,99	R\$ 40,64	R\$ 179,35	441,31%
Camisa de Tecido 100% Algodão	R\$ 269,99	R\$ 60,14	R\$ 209,85	348,94%
Camisa de Tecido 100% Linho	R\$ 389,99	R\$ 108,24	R\$ 281,75	260,30%
Botões de Metal	R\$ 19,99	R\$ 7,67	R\$ 12,32	160,63%
Botões de Madeira	R\$ 29,99	R\$ 9,20	R\$ 20,79	225,98%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Diante os números exibidos acima, temos conhecimento dos produtos que rendem mais para a empresa e os produtos que trazem para dentro dos cofres da Camisaria S a maior quantia em dinheiro. Entre as camisas, o produto que mais

rende em função de seu custo é a camisa de tecido misto (441,31%). Porém, se tratarmos de valores reais, o produto que gera maior renda para o negócio é a camisa de tecido 100% linho que, embora não tenha uma rentabilidade elevada quando comparada com as demais, gera um lucro de R\$ 281,75. Qualquer material de botão escolhido pelo cliente, salvo os botões de plástico, lucro por produto aumenta. Os botões de plástico já estão contabilizados no custo das camisas, mas caso o cliente selecione um botão de maior valor agregado, o preço do produto final cresce e, conseqüentemente, o seu lucro.

Com o conhecimento dos retornos e custos dos produtos comercializados pela empresa, cabe agora realizar uma projeção de vendas de 12 meses. Esse cálculo providenciará uma noção de receita, custos, tributos, despesas, lucro e o tempo de retorno do investimento.

9.2.4 Projeção de Vendas

A projeção de vendas da empresa fornecerá informações importantes para averiguar a potencialidade do negócio proposto. Sabendo os valores que constroem a previsão, podemos projetar um valor final de lucro e calcular o retorno sobre o investimento inicial do negócio e a quantidade de venda mínima que a empresa precisa realizar para cobrir os seus gastos fixos mensais.

Para estimar a quantidade de vendas será resgatada a informação do Quadro 4, sobre a capacidade produtiva. Como visto anteriormente, para a área de produção planeja-se o contrato de dois trabalhadores. Esse contingente permite a finalização de 72 camisas por mês (18 por semana). Dessa forma, define-se a quantidade de vendas que a projeção adotará.

Outra questão que está diretamente relacionada ao preço dos produtos vendidos no mesmo período de produção. Como a empresa possui três produtos bases que diferem entre si em termos de preço, custo e lucro, será necessário definir estas variáveis para que possamos compor a projeção de vendas. Para isso, foi analisada a informação constante da Tabela 6, que mostrava a quantidade de cada tipo de tecido que será adquirida para preencher os estoques da Camisaria S.

As metragens definidas foram equivalentes a: 30 camisas de tecido misto, 30 camisas de tecido 100% algodão e 12 camisas de tecido 100% linho. Na composição da quantidade de vendas mensal, será utilizada a mesma quantidade em estoque dos produtos, bem como os seus respectivos preços e custos.

O Quadro 8 exibe a projeção de vendas realizada para 12 meses. Na mesma tabela, estão todos os custos e despesas que incidem sobre a operação da empresa. Percebe-se que, pelo fato de a receita projetada estar na segunda faixa de alíquotas da Tabela 7, o imposto cobrado sobre a receita bruta é de 7,80% com dedução do valor de R\$ 5.940,00.

Quadro 8 – Projeção de Vendas.

	Anual			Mensal
	Vendas	Preço	Total	Total
(+) Receita Bruta				
Camisa de tecido misto	360	R\$ 219,99	R\$ 79.196,40	R\$ 6.599,70
Camisa de tecido 100% algodão	360	R\$ 269,99	R\$ 97.196,40	R\$ 8.099,70
Camisa de tecido 100% linho	144	R\$ 389,99	R\$ 56.158,56	R\$ 4.679,88
Total de Receita Bruta			R\$ 232.551,36	R\$ 19.379,28
(-) Impostos sobre vendas (7,8% - R\$ 5.940,00)			R\$ 12.199,01	R\$ 1.016,58
(-) Custos dos produtos vendidos				
Camisa de tecido misto	360	R\$ 40,64	R\$ 14.630,40	R\$ 1.219,20
Camisa de tecido 100% algodão	360	R\$ 60,14	R\$ 21.650,40	R\$ 1.804,20
Camisa de tecido 100% linho	144	R\$ 108,24	R\$ 15.586,56	R\$ 1.298,88
Total de custos com produto vendido			R\$ 51.867,36	R\$ 4.322,28
(=) Lucro Bruto			R\$ 168.484,99	R\$ 14.040,42
(-) Despesas				
Salários			R\$ 48.000,00	R\$ 4.000,00
Encargos trabalhistas			R\$ 44.858,88	R\$ 3.738,24
Aluguel			R\$ 22.243,20	R\$ 1.853,60
Demais despesas			R\$ 12.000,00	R\$ 1.000,00
Total despesas			R\$ 127.102,08	R\$ 10.591,84
(=) Lucro Líquido			R\$ 41.382,91	R\$ 3.448,58

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

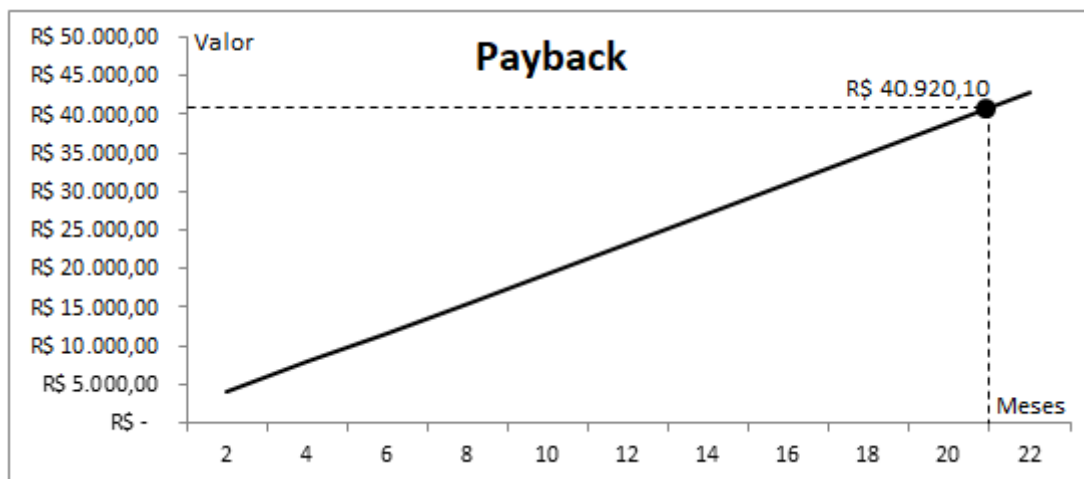
O lucro líquido identificado foi de R\$ 41.382,91 para 12 meses, e R\$ 3.448,58 para cada mês. Cabe ressaltar que esta projeção foi realizada a partir da capacidade produtiva máxima calculada. A distribuição da quantidade de venda por produto teve como base na proporção do estoque de cada tipo de produto. Não foram contabilizadas as vendas dos dois materiais opcionais de botão, fazendo com que, caso haja venda dos botões de valor elevado, o lucro líquido final aumente.

9.3 PAYBACK

A aplicabilidade de um novo negócio passa por uma questão muito importante do âmbito financeiro: há retorno sobre o investimento? Para responder essa pergunta foi realizada uma projeção de retorno sobre os valores que serão investidos neste novo negócio. Tomando como base as informações anteriores presentes neste plano financeiro, foi capaz de calcular e realizar uma previsão de quando o negócio pagará todos os valores creditados na empresa.

Segundo a projeção de vendas do Quadro 8, a cada mês a empresa receberá R\$ 3.448,58 de lucro líquido. Deste valor, R\$ 1.500,00 serão destinados ao pró-labore do empreendedor e o restante direcionado para quitar as dívidas do investimento. O Gráfico 1 ilustra a previsão de quitação do investimento. Como podemos observar no Gráfico 1, o valor de R\$ 39.324,58 referentes ao investimento inicial total da empresa, será devolvido ao investidor em 21 meses.

Gráfico 1 – Previsão de Payback.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi elaboração de um plano de negócios para a abertura de uma camisaria sob medida. Este empreendimento organiza a produção de uma maneira que permite a interferência direta do cliente em relação à confecção de sua camisa. Além de ser produzida a partir do tamanho exato do consumidor, este poderá definir os componentes da sua camisa: o tecido, a gola o punho e os botões. Com este conjunto de atributos personalizados, torna a peça produzida única e exclusiva para o cliente.

Para definir a real possibilidade de implementação deste negócio, foram estudadas as esferas mercadológica, operacional, de recursos humanos e financeira. No ambiente de mercado, foi estabelecido um posicionamento de qualidade média e preço médio, tendo em vista a alta competitividade do setor e a forma de penetração de mercado mais adequada para este negócio. A organização da produção descreveu as etapas do processo de confecção da camisa, permitindo que fossem analisadas a capacidade produtiva e a necessidade de mão de obra. A descrição dos cargos da empresa não exibiu somente o custeio com a folha de pagamentos, mas também planejou o desenvolvimento dos colaboradores, visando à utilização destas pessoas para a possível expansão do empreendimento. Por fim, a esfera financeira calculou o investimento necessário para que o negócio possa ser construído e identificou o período que o valor investido será convertido.

A pesquisa quantitativa realizada mostrou dados interessantes, estimulando a real possibilidade de implementação do negócio. Quando questionados se gostariam de experimentar uma camisa sob medida, a maioria dos respondentes se mostraram positivos para a questão. Esse resultado mostra que existe uma demanda em potencial que a empresa, com a estratégia certa, pode absorver.

Por fim, espera-se que, com estas informações e planejamentos, seja possível realizar a abertura da Camisaria S. A partir do nascimento desta empresa, os trabalhos serão direcionados para a satisfação completa do cliente, não somente no sentido de estar vestindo uma camisa de tamanho ideal para ele, mas também, pela experiência de ser o estilista da própria moda.

11 REFERÊNCIAS

A MODA MASCULINA DE 1770 A 1789. **História da Moda**, 31 dez. 2013. Disponível em: <<http://modahistorica.blogspot.com.br/2013/12/a-moda-masculina-de-1770-1789.html>> Acesso em: 15 mar. 2018.

ALBUQUERQUE, Flávia. Indústria têxtil registra crescimento de 3,5% em 2017. **Agência Brasil**, São Paulo, 07 fev. 2017. Disponível em <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-12/industria-textil-registra-crescimento-de-35-em-2017>> Acesso em 18 mar. 2018.

BRASIL, LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. **Simples Nacional**. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.html> Acesso em: 07 nov. 2018.

CASTRO, Edson. Como vestir uma camisa social direito. **Manual do Homem Moderno**. Disponível em: <<https://manualdohomemmoderno.com.br/modamasculina/como-vestir-uma-camisa-social-direito>> Acesso em: 26 ago. 2018

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

CONHEÇA OBRAS DE ARTE QUE ENSINAM SOBRE A REVOLUÇÃO FRANCESA. **Terra**, 25 dez. 2011. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/educacao/conheca-obras-de-arte-que-ensinam-sobre-a-revolucao-francesa,52c842ba7d2da310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.htm>> Acesso em: 15 mar. 2018.

DOMINGUES, Carolina; SANTOS, Eny. A influência histórica do vestuário na modelagem. **Issuu**, 31 dez. 2014. Disponível em: <https://issuu.com/enymarisa/docs/influencia_historica_do_vestuario_m> Acesso em 15 mar. 2018.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. Ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

DORNELAS, José. **Plano de Negócios: seu guia definitivo**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2011.

DRUCKER, P. F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

HENRIQUE VIII. **Escola Britannica**. Disponível em: <<https://escola.britannica.com.br/levels/fundamental/article/Henrique-VIII/481478>> Acesso em: 15 mar. 2018

HISRICH, D. Robert; PETERS, P. Michael. **Empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MACHADO, Débora. A História da Alfaiataria. **Débora Machado Word Press**. 06 jan. 2013. Disponível em: <<https://deboramachado.wordpress.com/2013/01/06/a-historia-da-alfaiataria/>> Acesso em: 15 mar. 2018.

McCARTHY, E J. **Essentials of marketing**. Homewood, Richard D. Irwin, 1983.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

OS PADRÕES DE TAMANHO NO VESTUÁRIO. **Portugal Têxtil**. 25 dez. 2001. Disponível em: <<https://www.portugaltexil.com/os-padroes-de-tamanho-no-vestuario/>> Acesso em: 15 mar. 2018.

OUR HISTORY. **Detroit Denim**. Disponível em: <<https://detroitdenim.com/pages/our-story-1>> Acesso em: 30 set. 2018.

PERFIL DO SETOR. **ABIT**. 2017. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>> Acesso em 20 mar. 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROSA, Stefania. **Alfaiataria: modelagem plana masculina**. 3. ed. Brasília: Senac 2016.

SALÁRIO DE AUXILIAR ADMINISTRATIVO 2018. **SALÁRIO.COM.BR**. 23 out. 2018. Disponível em: <<https://www.salario.com.br/profissao/auxiliar-administrativo-cbo-411005/>> Acesso em: 05 nov. 2018.

SALÁRIO DE COSTUREIRA EM GERAL 2018. **SALÁRIO.COM.BR**. 23 out. 2018. Disponível em: <<https://www.salario.com.br/profissao/costureira-em-geral-cbo-763210/>> Acesso em: 05 nov. 2018.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982

SOUSA, Rainer Gonçalves. Sans-culottes. **Brasil Escola**. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/historiag/sansculottes.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

STERN, Louis W., EL-ANSARY, Adel I. **Marketing Channels**. 2 ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982.

TOM, Carin. Conheça a tabela do Simples Nacional: anexos, alíquotas e regras. **Conta Azul**. 01 nov. 2018. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/tabela-simples-nacional/>> Acesso em 05 nov. 2018

12 ANEXOS

12.1 ANEXO 1

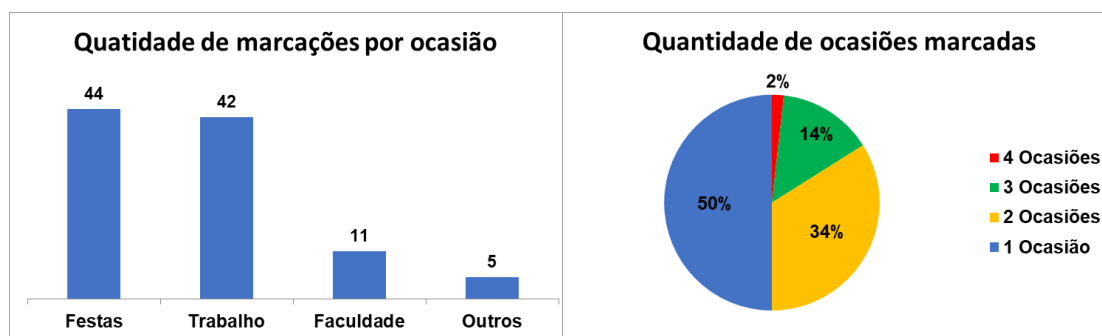
Questionário: Moda Masculina: Camisaria

- Descrição: Esta pesquisa é direcionada para o público masculino que utiliza camisas. Entende-se por camisa peças de roupa de mangas longas ou curtas, com gola e que são fechadas através de botões (não considerar camisas polo).

1) Marque as ocasiões você costuma usar camisa?

- Trabalho;
- Festas;
- Faculdade;
- Outros.

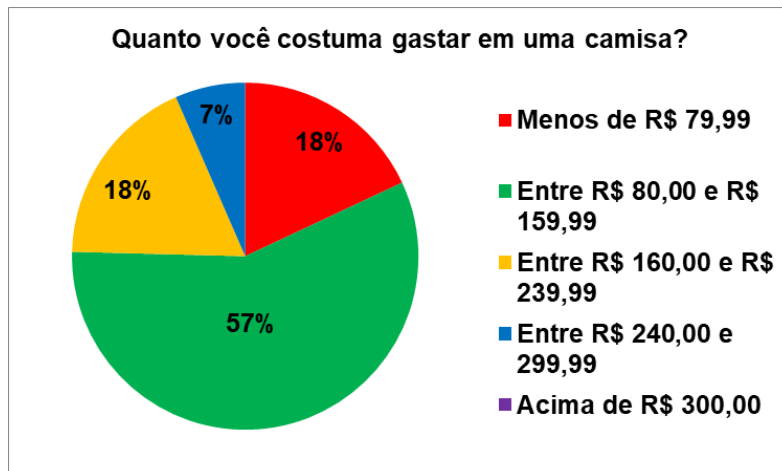
R:



2) Quanto você costuma gastar em uma camisa?

- Menos de R\$ 79,99;
- Entre R\$ 80,00 e R\$ 159,99;
- Entre R\$ 160,00 e R\$ 239,99;
- Entre R\$ 240,00 e 299,99;
- Acima de R\$ 300,00.

R:



3) Abaixo estão quatro grupos com quatro camisas cada. Ordene os quatro grupos de camisas conforme a sua preferência de compra. (Considere o seu padrão de consumo real)

Grupo 1



Grupo 2



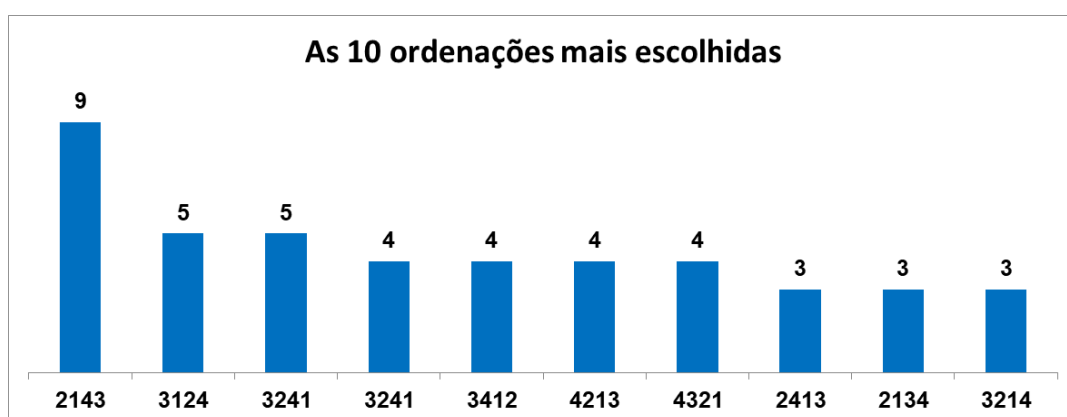
Grupo 3



Grupo 4



R:



4) Comente a razão de sua decisão (opcional)

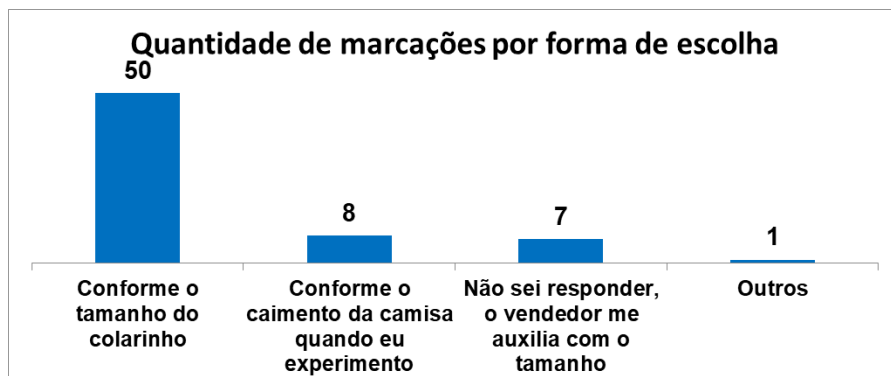
R:

- Grupo 2 muito caro;
- Preço e estética;
- Orientei minha escolha primeiro pelo critério preço e depois pelo critério design do produto mais combina comigo;
- Preço;
- Estampas e preço;
- Compraria somente as dos grupos 1 e 4. As outras são caras e feias;
- A minha ordem está por gosto, entretanto, o fator valor tornaria as camisas com valor mais baixo o suficiente para mim;
- 100% algodão é muito bom, pois eu não fico suando;
- Como eu uso pra trabalho, prefiro camisas mais sóbrias, pois são mais versáteis. Prefiro o 3 em relação ao 2 especificamente pelo preço. Se fossem o mesmo preço, prefiro o 2;
- Preço foi a maior razão;
- Grupo 4 tem estampas que soam "moderno" e o preço não é exorbitante. Grupo dois é caríssimo;
- O grupo 2 é composto por camisas discretas e sóbrias, no meu entendimento, portanto, mais condizente com as situações que costumo usar camisas;
- Cores;
- Gostei das cores;
- Preço e estampas;
- Gosto mais de camisas escuras e menos de estampadas;
- Custo benefício, padrão e utilização que darei (trabalho ou social);
- Preferência no modelo, cor e preço nesta ordem;
- Tecido de melhor qualidade procurando melhores preços. Na linha número 1 predomina poliéster;
- No grupo 4 me identifiquei nas cores e estampas;
- Cores;
- As camisas do grupo 3 são de algodão o que eu acho muito mais confortável que poliéster e estou disposto a pagar mais por isso. As do grupo 4 tem alguma estampa o que diferencia das tradicionais. As do grupo 2 são excessivamente caras e de marca o que não me atrai.

5) Marque as opções que mostram você escolhe o tamanho das suas camisas?

- Conforme o tamanho do colarinho;
- Conforme o caimento da camisa quando eu experimento;
- Não sei responder, o vendedor me auxilia com o tamanho;
- Outros, quais?

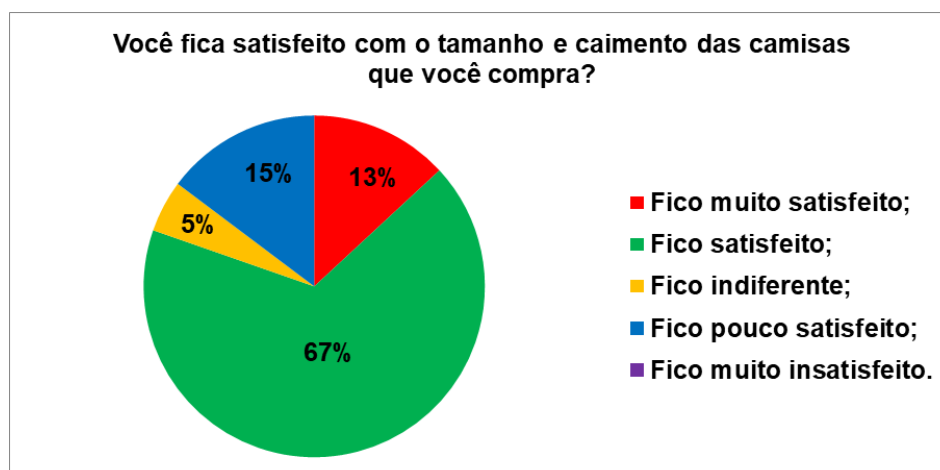
R:



6) Você fica satisfeito com o tamanho e caimento das camisas que você compra?

- Fico muito satisfeito;
- Fico satisfeito;
- Fico indiferente;
- Fico pouco satisfeito;
- Fico muito insatisfeito.

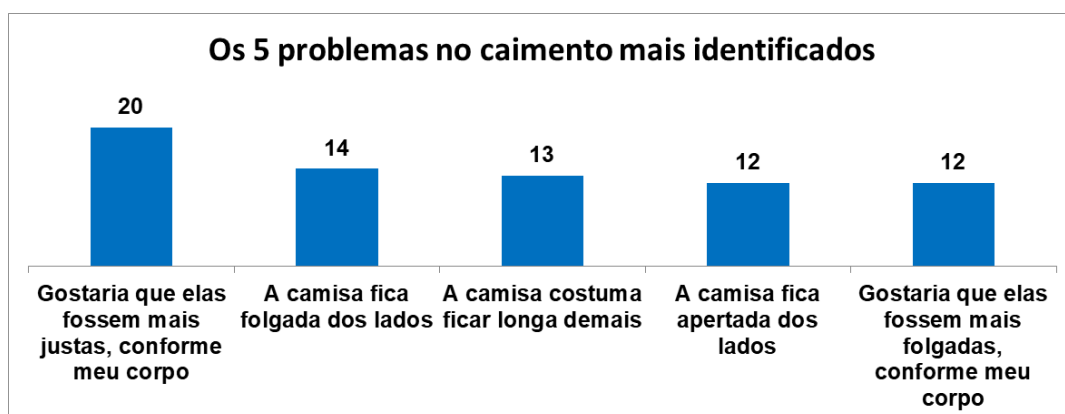
R:



**7) Marque as opções que você identifica como problemas no caimento?
(opcional)**

- a. A camisa costuma ficar longa demais;
- b. A camisa costuma ficar curta demais;
- c. A camisa fica apertada dos lados;
- d. A camisa fica folgada dos lados;
- e. Gostaria que elas fossem mais folgadas, conforme meu corpo;
- f. Gostaria que elas fossem mais justas, conforme meu corpo;
- g. O colarinho fica apertado em meu pescoço;
- h. O colarinho fica folgado em meu pescoço;
- i. As mangas ficam longas demais;
- j. As mangas ficam curtas demais;
- k. Outros, quais?

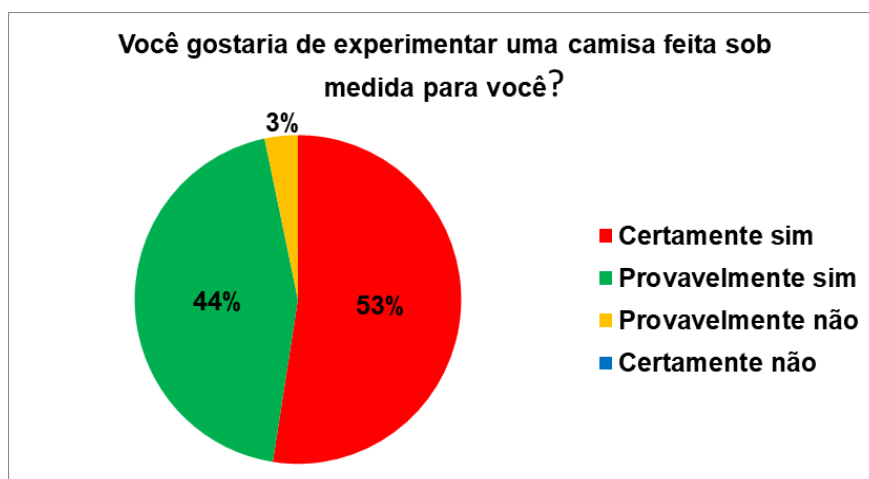
R:



8) Você gostaria de experimentar uma camisa feita sob medida para você?

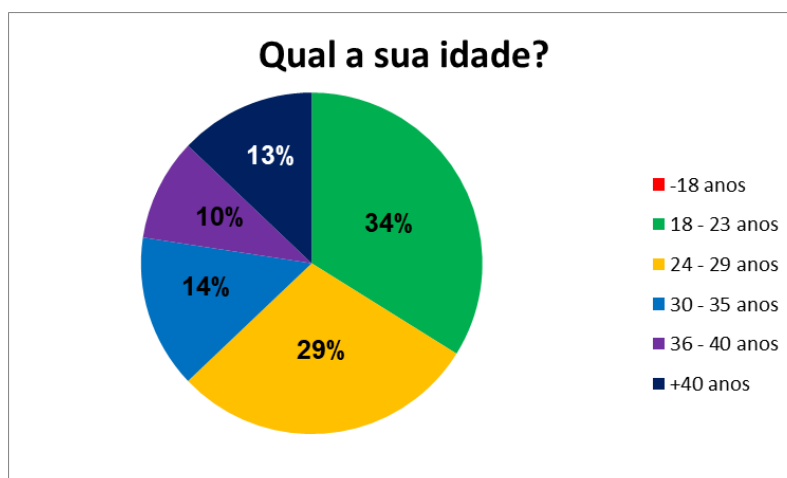
- a. Certamente sim;
- b. Provavelmente sim;
- c. Provavelmente não;
- d. Certamente não;

R:

**9) Qual a sua idade?**

- a. -18 anos;
- b. 18 – 23 anos;
- c. 24 – 29 anos;
- d. 30 – 35 anos;
- e. 36 – 40 anos;
- f. + 40 anos.

R:

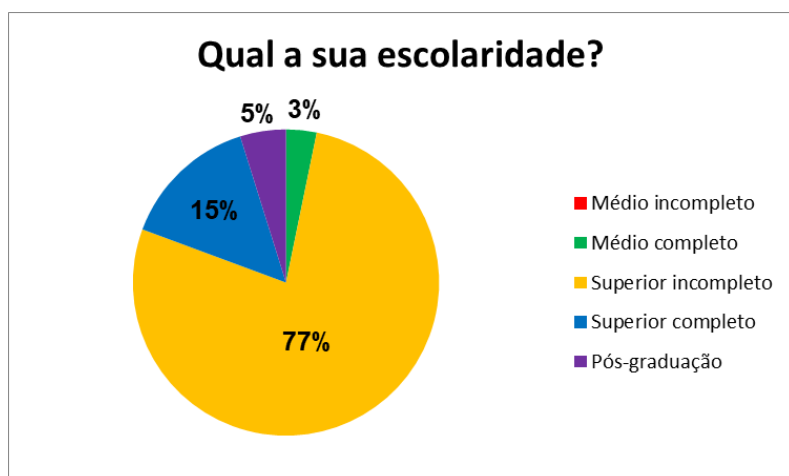


10) Qual seu estado civil?

- a. Solteiro;
- b. Casado;
- c. Divorciado;
- d. Viúvo;
- e. União estável.

R:**11) Qual a sua escolaridade?**

- a. Médio incompleto;
- b. Médio completo;
- c. Superior incompleto;
- d. Superior completo;
- e. Pós-graduação.

R:

12) Qual a sua faixa de renda mensal familiar?

- a. Até R\$ 2862,00;
- b. Entre R\$ 2862,01 e R\$ 5724,00;
- c. Entre R\$ 5724,01 e R\$ 9540,00;
- d. Entre R\$ 9540,01 e R\$ 14310,00;
- e. Entre R\$ 14310,01 e R\$ 19080,00;
- f. Acima de R\$ 19080,01.

R: