

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNA GABRIELE DA SILVA
RICARDO AUGUSTO DA SILVA VIANA GONÇALVES

**PLANO DE NEGÓCIO: UMA ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA
ABERTURA DA EMPRESA SONS OF GOD**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CURITIBA
2015**

BRUNA GABRIELE DA SILVA
RICARDO AUGUSTO DA SILVA VIANA GONÇALVES

**PLANO DE NEGÓCIO: UMA ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA
ABERTURA DA EMPRESA SONS OF GOD**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado à disciplina de trabalho de Diplomação 2, do Curso Superior Bacharelado em Administração, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – DAGEE – da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Anderson Catapan

CURITIBA
2015

TERMO DE APROVAÇÃO

PLANO DE NEGÓCIO: UMA ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA ABERTURA DA EMPRESA SONS OF GOD.

Por

Bruna Gabriele da Silva
Ricardo Augusto da Silva Viana Gonçalves

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação foi apresentado às 13h00min do dia 20 de novembro de 2015 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Os candidatos foram arguidos pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- Aprovado
- Aprovado com restrições
- Reprovado

Curitiba, 20 de Novembro de 2015.

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin
Coordenador de Curso
Administração

Profª Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada
Responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso
de Administração do DAGEE

ORIENTAÇÃO

Prof. Dr. Anderson Catapan
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Orientador

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jurandir Peinado .
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gonçalves de Oliveira
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Observação:

Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso de Administração do Departamento de Gestão e Economia da UTFPR.

AGRADECIMENTOS

Certamente estes parágrafos que seguem não atenderão a todos que fizeram parte desta importante fase de nossas vidas. Portando nos desculpamos àqueles que por ventura não estão presentes nestas palavras, mas certamente somos gratos a elas também.

Primeiramente, agradecemos aos nossos pais, Neusa, Maria e Ernani, que nos permitiram e se esforçaram para que estivéssemos nesta cidade. Nos incentivaram e compreenderam nossa ausência necessária a realização deste, oferecendo suporte durante todo esse tempo dedicado ao trabalho, tornando possível esta conquista.

Aos nossos amados amigos e irmãos em Cristo, que nos deram suporte em oração para que aguentássemos o cansaço e seguíssemos firmes no desenvolvimento deste projeto.

Ao nosso orientador, Prof. Dr. Anderson Catapan, por ter aceitado nosso trabalho e por estar sempre disponível e paciente nos auxiliando em todas as etapas deste plano de negócios.

Agradecemos também aos mestres que passaram por nossas vidas nesses anos, pelas orientações, informações, conhecimentos e experiências que nos foram transmitidas com dedicação e competência, contribuindo com a nossa formação acadêmica.

Para finalizar, agradecemos a todos que dedicaram tempo respondendo as pesquisas de mercado realizadas, e aos que forneceram informações e dados para que este projeto fosse realizado. Estas informações foram muito importantes, e sem elas este projeto não seria possível.

E a Deus, que nos inspirou no desenvolvimento desta empresa, nos capacitou e renovou nossas forças, para que em momento algum pensássemos em desistir do projeto.

RESUMO

SILVA, Bruna G. da.; GONÇALVES, Ricardo A.S.V. Plano de Negócio: Uma análise da viabilidade para abertura da empresa SONS OF GOD. Plano de negócio (Curso Bacharelado em Administração). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Este plano de negócios tem a intenção de verificar a viabilidade para a abertura da empresa SONS OF GOD, uma empresa que comercializará camisetas através de um *site* na *internet*. Apresenta um panorama geral do comércio eletrônico no Brasil, e suas perspectivas de crescimento. Traz o conceito da marca, complementado por uma pesquisa de mercado que auxiliou na caracterização do público-alvo. O projeto traz mecanismos para atingir a este público, bem como ferramentas de gestão a serem utilizadas na administração da empresa. Apresenta as características do produto a ser comercializado, estabelecendo preço, praça e promoção. Traz os recursos humanos necessários ao funcionamento da empresa, bem como suas características essenciais para que seja possível atingir as metas organizacionais. Aponta os métodos de gestão da qualidade, com o objetivo de assegurar a satisfação do consumidor. Demonstra a análise de índices financeiros que expõe os retornos e riscos da empresa tratada neste trabalho.

Palavras-chave: Empresa. Camisetas. Características pessoais. Comércio eletrônico.

ABSTRACT

SILVA, Bruna G. da.; GONÇALVES, Ricardo A.S.V. Business plan: A viability analysis for opening the SONS OF GOD company. Plano de negócio (Curso Bacharelado em Administração). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

The purpose of this business plan is to verify the viability to launch the company SONS OF GOD, that will sell t-shirts through a website. It provides an overview of e-commerce in Brazil, and its growth prospects in addition, it brings the concept of the brand, complemented by a market research that helped in the characterization of the target audience. The project brings mechanisms to reach this audience as well as management tools to be used in the company's administration. This business plan also provides the features of the products being traded by establishing price, placement and promotion as well as the corporate planning required to operate the company and its essential characteristics needs to achieve organizational goals. Furthermore, this project points out the quality management methods in order to ensure consumer satisfaction and shows the analysis of financial ratios that exposes the returns and risks of the company discussed in this work.

Keywords: Enterprise. T-Shirts. Personal characteristics. E-commerce.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Você compraria camisetas como as apresentadas na sessão anterior para presentear alguém?	35
Gráfico 2 – Você compraria camisetas como as apresentadas na sessão anterior para uso pessoal?	36
Gráfico 3 – Por qual motivo você não compraria?.....	37
Gráfico 4 – O que mais influencia você na compra de uma camiseta?	38
Gráfico 5 – Quanto você pagaria em uma camiseta como as apresentadas na introdução?.....	36
Gráfico 6 – Levando em consideração que essas camisetas podem ser de uso pessoal ou presente, quantas camisetas, como as apresentadas, você compraria por ano?	40
Gráfico 7 – Você já fez compras pela internet?	38
Gráfico 8 – Quantas vezes você comprou pela internet nos últimos 12 meses?	39
Gráfico 9 - Qual a sua idade?.....	40
Gráfico 10 - Qual a sua renda familiar?.....	41
Gráfico 11 – Quantas pessoas dependem dessa renda?.....	42
Gráfico 12 - Qual seu gênero?	43
Gráfico 13 – Em qual estado você reside?	44
Gráfico 14 – Qual é a sua religião?	45
Gráfico 15 – Qual seu nível de escolaridade?	46
Gráfico 16 – Possíveis consumidores x gênero	47
Gráfico 17 – Possíveis consumidores x Já comprou pela internet?	48
Gráfico 18 – Escolaridade dos possíveis consumidores	49
Gráfico 19 – Renda familiar dos possíveis consumidores	50
Gráfico 20 – Diagrama de pareto e curva ABC	121
Gráfico 21 - Percepção de risco do projeto	154

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação da intensidade das forças de Porter	28
Quadro 2 – Força 1: Rivalidade entre as empresas do ramo.	28
Quadro 3 – Força 2: Poder de negociação dos compradores	29
Quadro 4 – Força 3: O poder de negociação dos fornecedores.....	30
Quadro 5 – Força 4: Ameaça de produtos substitutos	31
Quadro 6 – Força 5: Ameaça de novos entrantes	32
Quadro 7 - Quadro resumo – Matriz SWOT	65
Quadro 8 – Concorrentes diretos da SONS OF GOD 2015.	69
Quadro 9 – Características das camisetas a serem produzidas pela SONS OF GOD.	70
Quadro 10 – Competências genéricas.	96
Quadro 11 – Competências específicas para o cargo de Analista administrativo.	97
Quadro 12 – Competências específicas para o cargo de Designer gráfico.....	97
Quadro 13 – Serviços terceirizados. Curitiba 2015.	100
Quadro 14 – Treinamentos.....	101
Quadro 15 – Base de cálculo INSS.....	99
Quadro 16 – Base de cálculo Imposto de Renda Retido na Fonte - IRRF	100
Quadro 17 – Base de cálculo de encargos recolhidos mensalmente.	103
Quadro 18 – Base de cálculo para provisão de encargos.	100
Quadro 19 – Comparação entre bairros.....	112
Quadro 20 – Escolha da melhor localização através do método de ponderação de fatores	113
Quadro 21 – Critérios do fornecedor de camisetas	121
Quadro 22 – Formulário da pesquisa de satisfação de compra	123
Quadro 23 - Resumo de indicadores.....	151
Quadro 24 - Indicadores de risco e retorno	157

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Porcentagem de possíveis clientes, divididos por faixa de renda familiar e preço que estão dispostos a pagar. Curitiba 2015.	54
Tabela 2 – Média unitária anual de previsão de compra de camisetas	62
Tabela 3 - Valores de demanda mensal fornecidos pela empresa A, B e C	62
Tabela 4 – Comparação de preços entre concorrentes diretos de camisetas	77
Tabela 5 - Demonstrativo de pagamento do primeiro ano patronal	104
Tabela 6 - Demonstrativo de pagamento do primeiro ano funcionários	104
Tabela 7 – Exemplo de aplicação de Pareto como instrumento de qualidade	124
Tabela 8 - Fundos de investimentos	128
Tabela 9 - Estudo de regime de tributação – Lucro REAL	129
Tabela 10 - Estudo de regime de tributação – Lucro PRESUMIDO	130
Tabela 11 - Alíquotas do Simples Nacional.....	131
Tabela 12 - Alíquotas do Simples Nacional.....	132
Tabela 13 - Investimento em ativo fixo tangível administrativo e comercial ...	133
Tabela 14 - Investimento no site	133
Tabela 15 - Investimento de taxas e contabilidade para abertura da empresa.	133
Tabela 16 - Despesas Pré-Operacionais	134
Tabela 17 - Investimento em estoque inicial	134
Tabela 18 - Investimentos em publicidade	135
Tabela 19 - Investimentos em Capital de Giro	135
Tabela 20 - Total de investimentos	136
Tabela 21 - Compra de camisetas e embalagens no ano 1	137
Tabela 22 - Projeção de compra de camisetas e embalagens do ano 1 a 10 ...	138
Tabela 23 - Orçamento de Vendas no ano 1.	140
Tabela 24 - Orçamento de Vendas no ano 1 a 10.....	141
Tabela 25 - Demonstrativo de Resultados	146
Tabela 26 - Demonstrativo de Resultados	147
Tabela 27 - Fluxo de Caixa do Projeto	149
Tabela 28 - Fluxo de Caixa do Projeto	150
Tabela 29 - Grau de comprometimento da receita	154
Tabela 30 – Risco de gestão.....	155
Tabela 31 – Risco de negócio	156

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ilustrativa das 5 forças de Porter	27
Figura 2. Delimitação do público alvo da empresa SONS OF GOD.....	58
Figura 3. Funil de demanda para a SONS OF GOD	61
Figura 4. Imagem ilustrativa – Protótipo 1 de camiseta masculina da Sons Of God .	71
Figura 5. Imagem ilustrativa – Protótipo 2 de camiseta masculina da Sons Of God.	71
Figura 6. Imagem ilustrativa – Protótipo 3 de baby look feminina da Sons Of God..	72
Figura 7. Imagem ilustrativa – Protótipo 4 de camiseta masculina da Sons Of God .	70
Figura 8. Imagem ilustrativa – Protótipo 5 de camiseta masculina da Sons Of God .	73
Figura 9. Imagem ilustrativa – Protótipo 6 de camiseta masculina da Sons Of God .	74
Figura 10. Classificação de produtos	75
Figura 11. Imagem ilustrativa das embalagens das camisetas.	76
Figura 12. Protótipo do <i>site</i> da SONS OF GOD	78
Figura 13. Como criar um anúncio no Google AdWords	80
Figura 14. Divulgação do anúncio no Google AdWords	80
Figura 15. Redirecionamento do anúncio para a página da empresa	80
Figura 16. Apresentação das estatísticas da campanha gerada no Google AdWords	81
Figura 17. Apresentação dos custos por clique da campanha gerada no Google AdWords.....	81
Figura 18. Delimitação regional da campanha gerada no Google AdWords.....	82
Figura 19. Formatos dos anúncios do Google AdWords em diferentes veículos	80
Figura 20. Forma de apresentação em <i>sites</i> e <i>Blogs</i> – <i>Mídia Display</i>	84
Figura 21. Forma de apresentação em <i>sites</i> e <i>Blogs</i> - <i>Background</i>	85
Figura 22. Forma de apresentação no Twitter.....	86
Figura 23. Forma de apresentação no facebook.....	87
Figura 24. Dick Friesen, guitarrista da banda Livres pra Adorar utilizando produto da marca Cooltvre Empire.....	89
Figura 25. Joane Demamann, praticante de musculação, 407.000 seguidores no Instagram, divulgando roupa para academia da marca Monica Pimentel	90
Figura 26. Bruna Marquezine, atriz, 11.000.000 seguidores no Instagram, divulgando um vestido da marca Dress and Go.	90
Figura 27. Modelo de <i>e-mail</i> marketing criado através da plataforma Mad Mimi	91
Figura 28. Plataforma de entrada da ferramenta on-line Mad Mimi	92
Figura 29. Alternativas de escolha de pacotes de serviços da Mad Mimi	92
Figura 30. Logomarca da SONS OF GOD.	94
Figura 31. Organograma da empresa SONS OF GOD.	98
Figura 32. Fluxograma do processo de produção	106
Figura 33. Fluxograma da atividade de compra do cliente	107
Figura 34. Fachada do ponto comercial do Água Verde	110
Figura 35. Fachada do ponto comercial do Mercês	110
Figura 36. Fachada do ponto comercial do Portão.....	111
Figura 37. Fachada do ponto comercial do Bigorriho	111
Figura 38. Fachada do ponto comercial escolhido para abertura da SONS OF GOD	114
Figura 39. Localização do ponto comercial	114
Figura 40. Planta 2D do imóvel	116
Figura 41. Planta 1 3D do imóvel	116

Figura 42. Planta 2 3D do imóvel	117
Figura 43. Planta 3 3D do imóvel	117
Figura 44. Processos de pós compra do consumidor	122

LISTA DE ABREVIATURAS

BRL	Real
GCR	Grau de Comprometimento da Receita
IBC	Índice Benefício Custo
IR	Imposto de Renda
PDV	Ponto de venda
SOG	Sons of God
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
USD	Dólar
VP	Valor Presente
VPL	Valor Presente Líquido

LISTA DE SIGLAS

BCB	Banco Central do Brasil.
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo.
CSLL	Contribuição Social Sobre Lucro Líquido
CRA	Conselho Regional de Administração
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FMI	Fundo Monetário Internacional.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
ICF	Intenção de Consumo das Famílias.
ICMS	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IEMI	Instituto de estudos e <i>Marketing</i> Industrial.
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
PDCA	Plan, Do, Check e Action.

LISTA DE ACRÔNIMOS

ABComm	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico.
CEP	Código de Endereçamento Postal.
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística.
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.
PEST	Fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos
PIS	Programa de Integração Social
ROIA	Retorno Adicional sobre investimento
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e Custódia.
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, e Threats.
TIR	Taxa interna de Retorno

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	21
2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	22
2.1 O NEGÓCIO	22
2.2 ANÁLISE AMBIENTAL	23
2.2.1 Análise macroambiental.....	23
2.2.1.1 Aspecto demográfico.....	23
2.2.1.2 Aspecto tecnológico.....	24
2.2.1.3 Ambiente econômico.....	25
2.2.1.4 Ambiente político-legal.....	25
2.2.2 Análise setorial	26
2.2.2.1 Rivalidade dos concorrentes existentes	28
2.2.2.2 O Poder de negociação dos compradores.....	29
2.2.2.3 O Poder de negociação dos fornecedores.....	30
2.2.2.4 Ameaça de produtos substitutos.....	30
2.2.2.5 Ameaça de novos entrantes	31
2.3 ANÁLISE DA PESQUISA E MERCADO CONSUMIDOR.....	32
2.3.1 Metodologia da pesquisa de mercado.....	33
2.3.2 Procedimentos metodológicos.....	33
2.3.3 Considerações dos dados	34
2.3.4 Análise dos resultados	35
2.3.5 Análise cruzada	49
2.4 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	55
2.4.1 Missão.....	55
2.4.2 Visão.....	56
2.4.3 Valores.....	56
2.5 PLANEJAMENTO MERCADOLÓGICO.....	56
2.5.1 Análise da Situação	57
2.5.2 Resumo do mercado	57
2.5.3 Segmentação de mercado.....	57
2.5.4 Necessidades do mercado.....	58
2.5.5 Tendências do mercado.....	60
2.5.6 Dimensionamento da demanda.....	60
2.5.7 Análise SWOT	63
2.5.7.1 Análise do ambiente interno – FORÇAS.....	63
2.5.7.2 Análise do ambiente interno – FRAQUEZAS	64
2.5.7.3 Análise do ambiente externo – OPORTUNIDADES.....	64
2.5.7.4 Análise do ambiente externo – AMEAÇAS.....	65
2.5.8 Concorrência.....	66
2.5.8.1 Concorrentes diretos.....	67
2.5.8.2 Concorrentes indiretos.....	68
2.5.8.3 Forças e fraquezas da concorrência.....	69
2.5.9 Produtos	69
2.5.9.1 Embalagem.....	75

2.5.10 Preço	76
2.5.11 Praça	77
2.5.12 Promoção.....	78
2.5.12.1 Propaganda	78
2.5.12.2 Relações públicas	88
2.5.12.3 Marketing Direto.....	91
2.5.12.4 Promoção de vendas	93
2.5.13 Logomarca	93
3 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	95
3.1 COMPETÊNCIAS.....	95
3.1.1 Competências genéricas	95
3.1.2 Competências específicas	96
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	97
3.2.1 Serviços Terceirizados	99
3.3 POLÍTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	100
3.3.1 Políticas de treinamento	101
3.4 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	102
3.4.1 Remuneração	102
3.4.2 Folha de pagamento	102
4 PRODUÇÃO	105
4.1 PROCESSOS DE PRODUÇÃO	105
4.1.1 Fluxograma	106
4.2 LOCALIZAÇÃO – ESCOLHA DO LOCAL.....	108
4.2.1 Método de Ponderação de fatores	112
4.3 ARRANJO FÍSICO DE INSTALAÇÕES	114
4.4 GESTÃO DE LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS	117
4.4.1 Visão cíclica dos processos em uma cadeia de suprimentos	118
4.4.2 Fornecedor	120
4.4.3 Estocagem	121
4.4.4 Qualidade em serviços	122
4.4.4.1 Pesquisa de satisfação.....	123
4.4.4.2 Diagrama causa-efeito.....	124
4.4.4.3 Ciclo PDCA.....	125
5.1 DECISÕES FINANCEIRAS.....	128
5.2 ASPECTOS FISCAIS.....	129
5.2.1 Lucro real	129
5.2.2 Lucro Presumido	130
5.2.3 Simples nacional	131
5.3 INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS	132
5.3.1 Ativo fixo	132
5.3.2 Despesas pré-operacionais	133
5.3.3 Capital de giro	134
5.4 ORÇAMENTOS	136
5.4.1 Orçamento de venda	136
5.4.2 Orçamento comercial	139
5.4.2 Orçamento administrativo	142
5.5 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO	145
5.6 FLUXO DE CAIXA PROJETADO	148

5.7 ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA DO PROJETO.....	151
5.7.1 Metodologia utilizada.....	151
5.7.2 Indicadores de retorno.....	152
5.7.2.1 Valor presente líquido (VPL).....	152
5.7.2.3 Índice de benefício/ custo (IBC).....	152
5.7.2.4 Retorno adicional do investimento (ROIA)	153
5.7.3 Indicadores de risco.....	153
5.7.3.1 Índice TMA/TIR.....	153
5.7.3.2 Payback/N	153
5.7.3.3 Grau de comprometimento da receita (GCR).....	154
5.7.3.4 Risco de gestão.....	155
5.7.3.5 Risco do negócio	156
5.7.4 Resumo dos indicadores.....	156
REFERÊNCIAS.....	161
APÊNDICE A – PESQUISA DE MERCADO	166
APÊNDICE B – VARIAÇÕES NA LOGOMARCA	171

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O vigente plano de negócio tem como objetivo estudar a viabilidade econômica e financeira de abertura da empresa SONS OF GOD, como também estudar a melhor estratégia de ingresso no mercado de camisetas personalizadas.

As artes das camisetas serão feitas pelo Técnico em Design Jefferson Kenji que também será o sócio/fundador da empresa. Essas artes terão como intenção trabalhar as características das pessoas de formas criativas, divertidas e não convencionais, onde o público alvo venha a se identificar com a marca.

A tecnologia atual, especialmente a informática, fez com que o varejo tivesse uma grande mudança nos últimos anos, principalmente por proporcionar o aumento da quantidade e qualidade das informações acessíveis aos varejistas e outros membros dos canais de distribuição, por facilitar as compras aos consumidores e variar as formas possíveis de promoção pelos varejistas.

A SONS OF GOD (SOG) será uma empresa que se estabelecerá no comércio eletrônico, mais conhecido como *e-commerce*, através de um *site* próprio onde disponibilizará produtos de vestuário. Nesse *site* o cliente poderá acessar as informações da empresa, formas de pagamento, conhecer a coleção, escolher as artes das camisetas, verificar as medidas de cada modelagem, entrar em contato com a empresa, efetuar pagamento, acessar sua conta ou se cadastrar e encontrar as redes sociais das quais a empresa participará.

A empresa será constituída de apenas 1 sócio que fará um aporte inicial de 100% do investimento necessário, não necessitando assim de capital de terceiros. A SONS OF GOD não efetuará a produção de seus produtos, desse modo, empresas terceirizadas produzirão e farão a entrega no estoque da empresa. Foi elaborada uma pesquisa de mercado em que o cliente elencou qual o fator que predomina como diferencial na hora da compra. O fator que mais foi apontado foi a qualidade. Com isso a empresa buscou fornecedores que trabalhassem com produtos que atendessem esse quesito.

A SONS OF GOD terá sua sede na cidade de Curitiba, no estado do Paraná, Brasil. Buscará atingir todo o âmbito nacional visto que a *internet* proporciona um amplo alcance.

2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A SONS OF GOD irá adotar o planejamento estratégico para delimitar os objetivos empresariais, selecionando estratégias que proporcionem a realização dos mesmos. Para que essa seleção seja feita, a empresa analisará as questões críticas como riscos, concorrentes, oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos. Segundo Porter (1986, p.15) “o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas”.

2.1 O NEGÓCIO

A SONS OF GOD atuará no setor de *e-commerce*, por meio da venda de camisetas personalizadas em *site* próprio. As estampas dessas camisetas serão desenvolvidas pelo Técnico em design gráfico Jefferson Kenji que será sócio/fundador da empresa, que também é graduado em Publicidade e Propaganda e pós-graduado e Direção de Arte. Ele já trabalhou na Agência Casa como diretor de arte e no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas - SEBRAE como gestor do manual de identidade visual.

As ilustrações que farão parte do lançamento dos produtos foram publicadas no *site* da revista Zupi, uma conceituada revista que é hoje a maior *crossmedia* de arte e criatividade do Brasil e em breve uma das artes será capa dessa mesma revista. A empresa trabalhará com a terceirização da sua produção, concentrando assim a parte de vendas e administração em sua sede na cidade de Curitiba. A divulgação da SONS OF GOD na *internet* será feita por empresas contratadas, como a Boobox, que trabalha com publicidade em *sites* diversos e mídias sociais, e a *Google Adwords*, que através da compra de Palavra-chave a empresa tem seu anúncio em destaque nas pesquisas do Google. Em ambos os casos é possível fazer um filtro em que se delimita as características das pessoas que serão atingidas por esses anúncios.

O público-alvo será um grupo de pessoas residentes no Brasil, que ganham de 2 a 6 salários mínimos, com idade de 20 a 29 anos, que frequentem ou já concluíram o ensino superior, de ambos os sexos, utilizam a internet para fins de compra, e utilizam vestuário informal.

2.2 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise do ambiente é importante pois é através dela que se identifica as variáveis que afetam as atividades da empresa e quais as principais tendências do setor que ela está inserida (LAS CASAS, 2006). Ao analisar o ambiente, é possível monitorar o âmbito organizacional e assim verificar quais os riscos e as oportunidades de negócio, tanto atuais quanto futuros, que possam intervir na capacidade de a empresa atingir as metas estabelecidas.

A seguir serão apresentadas as análises relevantes ao negócio: análise macroambiental, composta por variáveis externas a empresa e incontroláveis, que afetam o seu desempenho e influenciam suas estratégias e o processo decisório, e a análise setorial que apura as questões relativas ao ambiente externo que possuem influência específica na empresa.

2.2.1 Análise macroambiental

Segundo Kotler e Keller (2012, p.77), “a empresa deve monitorar seis principais forças macroambientais: demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica e político-legal”. Sendo assim, nesta análise serão descritas as variáveis que mais influenciam no setor de serviços.

2.2.1.1 Aspecto demográfico

A população é o principal desdobramento demográfico e seus indicadores geralmente variam em ritmo previsível. Seu tamanho e tendência de crescimento, distribuição de faixas etárias, grau de instrução e características por região são os principais itens abrangidos (KOTLER; KELLER, 2012)

A população brasileira continua crescendo, ainda que em menor ritmo. No ano de 2003 a população aumentou 1,31% e a projeção para 2015 é de 0,83% (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2015). O Brasil já possui mais de 200 milhões de habitantes, sendo que destes, 8,44% do total da população possui entre 20 e 29 anos, o que representa cerca de 16.880.000 pessoas. A SONS OF GOD é uma marca voltada para o público jovem, ou seja, atingirá justamente esta faixa de idade que correspondente a uma parcela significativa da população brasileira. A

região sudeste e sul do Brasil, representam juntas cerca de 71% do total do Produto Interno Bruto - PIB do Brasil (IBGE, 2010), e devido a empresa ter origem no sul do país, mais especificamente no Paraná, é natural que uma parcela significativa dos clientes viva no sul. O Acesso à educação nos últimos anos no Brasil, tem se tornado mais fácil. Uma tendência positiva mostra que de 2003 a 2012, o percentual de pessoas frequentando o ensino superior representa quase 30% da população brasileira na faixa etária de 18 a 24 anos (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Legislação e Documentos - INEP, 2013), como poderá ser visto na pesquisa, o público da SONS OF GOD predominantemente frequenta ou já frequentou o ensino superior. Nesse contexto demográfico observamos que o público que a SONS OF GOD estará focada, possui características com índices representativos e atrativos para investimento.

2.2.1.2 Aspecto tecnológico

O desenvolvimento tecnológico revolucionou diversos ramos na sociedade, e hoje no mundo globalizado, a tecnologia pode ser observada facilmente nas casas, empresas, escolas e nos mais diversos locais, e nas suas diferentes formas.

O computador pessoal praticamente revolucionou a forma de fazer negócio. O comércio tornou-se mais globalizado e as empresas conseguem cobrir mercados de qualquer parte do mundo com o computador, através dos seus *sites* ou do correio eletrônico. (LAS CASAS, 2006, P.117).

Assuntos relacionados ao acesso à *internet* são relevantes para a SONS OF GOD, já que a empresa comercializará seus produtos na *internet*, sendo assim, a empresa estará a todo momento verificando o comportamento do *e-commerce*, e novas tendências que possam ser aplicadas na empresa.

Considerando o ambiente tecnológico, destaca-se a proporção de internautas que em 2012 representava 49,2% da população brasileira e em 2013 subiu para 49,4% (IBGE, 2014). Um dado relevante é que no Brasil, em 2013, mais de R\$ 4 bilhões foram adquiridos via web (Instituto de Estudos e *Marketing* Industrial – IEMI, 2014).

Para o ano de 2015, a previsão é que o comércio eletrônico movimente R\$ 49,8 bilhões, o que representa 26% de crescimento em relação ao ano de 2014

(Associação Brasileira de Comércio Eletrônico - ABComm), enquanto o comércio varejista com ponto de venda físico projetou um crescimento de apenas 3,8% em 2015 (Confederação Nacional de Comércio, Bens e Serviços – CNC, 2015).

2.2.1.3 Ambiente econômico

Kotler e Keller (2012, p.80) afirmam que “o poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito”. No contexto econômico atual do Brasil, algumas barreiras ao consumo podem ser encontradas, como o aumento da taxa SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia, para 14,25% ao ano, com o intuito de conter a inflação e frear o consumo (Banco Central do Brasil - BCB, 2015).

O PIB brasileiro tem um crescimento esperado de 0,3% para o ano de 2015 (Fundo Monetário Internacional - FMI, 2015). O país ocupa o 33º lugar em uma lista que compara o desempenho econômico de 35 países (AUSTING RATING, 2015).

Em meio a um cenário econômico nacional não muito animador, a Intenção de Consumo das Famílias - ICF registrou alta de 0,2% (119,7 pontos) em janeiro de 2015 em comparação com o mês imediatamente anterior, apesar da queda de 8,6% em relação a janeiro de 2014 (CNC, 2015).

Diante deste cenário econômico brasileiro, a SONS OF GOD não terá um crescimento agressivo, se comparado com o crescimento do *e-commerce* que projeta um crescimento de 20% para o ano de 2015 (E-bit, 2015).

2.2.1.4 Ambiente político-legal

Kotler e Keller (2012, p.86) dizem que “o ambiente político-legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos”.

O comércio eletrônico é regulamentado pelo decreto nº 7.962/2013 que visa aperfeiçoar os direitos dos consumidores, reduzindo conflitos de consumo. Três principais pontos são tratados neste decreto: I – informações claras a respeito do produto, serviço e do fornecedor; II – atendimento facilitado ao consumidor; e III – respeito ao direito de arrependimento. A Lei nº 12.965/2014 garante a proteção dos dados pessoais fornecidos, assim sendo, os dados que o cliente cadastrar no *site*,

estarão reservados ao acesso da SONS OF GOD somente. Visto que a empresa precisará que o cliente forneça dados pessoais para realizar a compra, será necessário a obtenção do Certificado Digital, que segundo definição do Serasa Experian “é uma assinatura com validade jurídica que garante proteção às transações eletrônicas e outros serviços via *internet*, permitindo que pessoas e empresas se identifiquem e assinem digitalmente de qualquer lugar do mundo com mais segurança e agilidade”. A Lei da Transparência – Lei 12.741/2012 – que se aplica a todos os segmentos e também ao *e-commerce*, regulamenta que os comércios precisam detalhar nas notas fiscais todas as tributações do produto. Assim sendo, a SONS OF GOD respeitará todos os direitos legais dos consumidores, cumprindo com a legislação em vigor, o que além de ser uma obrigação da empresa, fará com que o cliente se sinta seguro e tenha uma boa percepção da mesma.

2.2.2 Análise setorial

A análise setorial investiga as cinco forças que influenciam de forma específica a empresa. São elas: concorrentes, compradores, fornecedores, produtos substitutos e novos entrantes. A questão primordial para o desenvolvimento de uma estratégia é averiguar de forma detalhada cada uma dessas forças.

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégia (PORTER, 1986, p.22).

Através das cinco forças de Porter, é feita uma análise a respeito do setor da empresa, podendo verificar o potencial de ameaça de novos entrantes, qual o poder de negociação dos fornecedores nesse setor, se há ou não ameaça de produtos que possam substituir o comercializado pela empresa, e também qual é o poder de negociação da empresa compradora, além de verificar o nível de rivalidade no meio em que a empresa está inserida. Esta análise permite verificar que ações podem ser tomadas para se destacar em meio aos concorrentes.

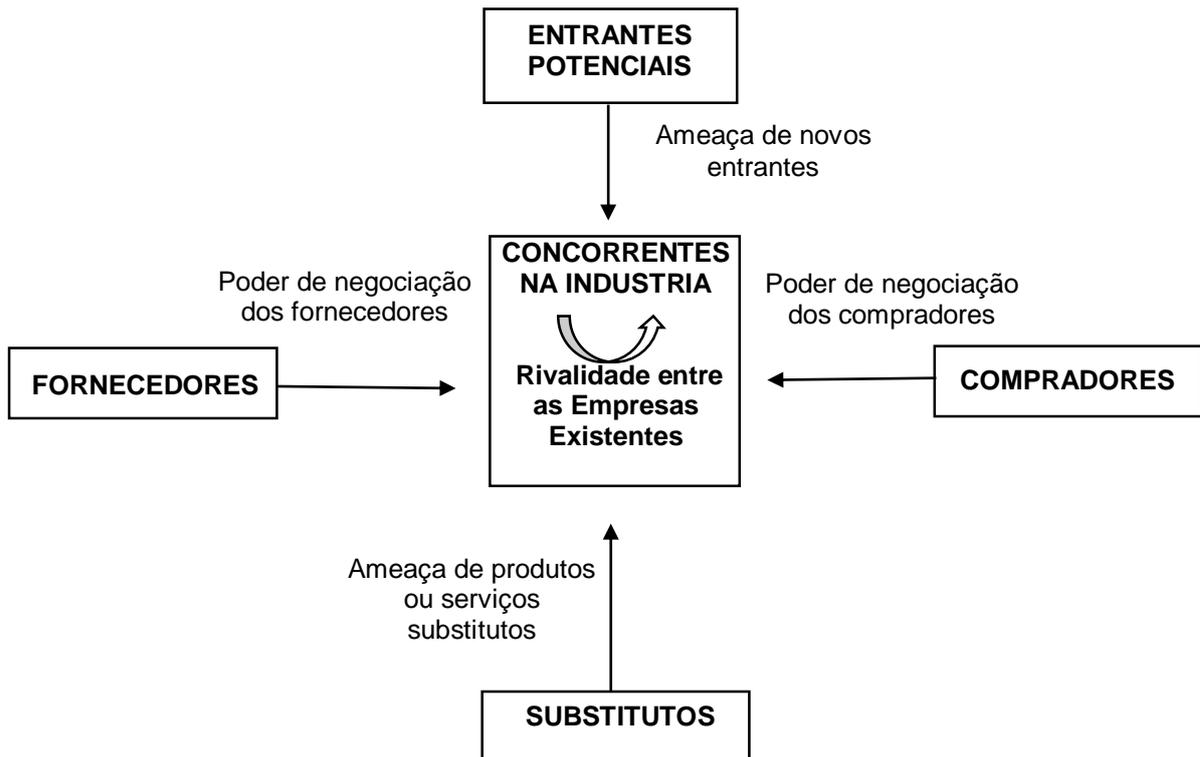


Figura 1. Ilustrativa das 5 forças de Porter
Fonte: Adaptado Porter (1983)

Para classificar a intensidade de cada uma dessas forças foi utilizada a metodologia proposta por Fernandes e Berton (2005). Esta metodologia propõe afirmações em que são atribuídas notas individuais de um a cinco conforme a seguir:

- 1- A afirmação é absolutamente falsa ou não se aplica ao seguimento;
- 2- A afirmação é falsa, mas pode ser verdadeira sob certas condições;
- 3- A afirmação é parcialmente falsa e parcialmente correta;
- 4- A afirmação é correta, mas pode ser falsa sob certas condições;
- 5- A afirmação é totalmente correta.

Ao fim da classificação, é feito uma média do somatório de todas as notas e é realizado uma classificação conforme o quadro 1. Os dados foram obtidos através de envio de questionário para uma das empresas concorrentes utilizando o modelo dos quadros 2, 3, 4, 5 e 6. Conforme a nota atribuída pelo respondente, chegou-se a intensidade de cada item das forças de Porter. Aplicando as médias fornecidas ao contexto da SONS OF GOD, foi feita uma análise da empresa no contexto em que estará inserida.

CLASSIFICAÇÃO	
INTENSIDADE DA FORÇA	NOTA
Baixa	1,00 – 1,70
Média	1,71 – 3,40
Alta	3,41 – 5,00

Quadro 1 – Classificação da intensidade das forças de Porter
Fonte: Fernandes e Berton (2005)

2.2.2.1 Rivalidade dos concorrentes existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes se baseia nas atividades de disputa por posição, como táticas de preço, publicidade, introdução de produtos e mudança de políticas de garantias ao cliente (PORTER, 1986). A classificação quanto a intensidade da rivalidade dos concorrentes existentes é apresentada no quadro 2.

FORÇA 1 – RIVALIDADE DOS CONCORRENTES EXISTENTES		
FATORES		NOTA
A	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos	5
B	O setor em que o negócio se situa mostra lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros	2
C	Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir esses custos	3
D	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes	5
E	Não há diferenciação entre os produtos/ serviços comercializados pelos concorrentes	2
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio	2
Total	FORÇA 1 =	3,17

Quadro 2 – Força 1: Rivalidade entre as empresas do ramo.
Fonte: Modelo do preenchimento Fernandes e Berton (2005).

Conforme o quadro 2, a intensidade da força dos concorrentes existentes é média, atingindo a nota 3,17. Neste aspecto, os concorrentes são numerosos devido ao setor estar crescendo e possuem preços similares, bem como os produtos comercializados, o que dará a SONS OF GOD a oportunidade de operar com preço

abaixo da concorrência, e utilizar um *design* diferenciado para que a empresa possa se destacar das demais.

2.2.2.2 O Poder de negociação dos compradores

A competição dos clientes com a indústria se concentra em forçar a queda dos preços e lutar por produtos e serviços de melhor qualidade, e dessa forma lançar os concorrentes uns contra os outros (PORTER, 1986).

FORÇA 2 – O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES		
FATORES		NOTA
A	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores	1
B	Produtos/ serviços vendidos pela empresa representam muito no custo dos clientes ou de suas empresas	1
C	Produtos/ serviços que os clientes compram são padronizados	1
D	Clientes não tem custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores	2
E	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/ serviços adquiridos no setor	1
F	Produtos/ serviços vendidos pela empresa existente não são essenciais para melhorar os produtos do comprador	3
G	Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor	3
H	Clientes trabalham com margem de lucro <i>achatadas</i>	1
Total	FORÇA 2 =	1,63

Quadro 3 – Força 2: Poder de negociação dos compradores
Fonte: Modelo de preenchimento Fernandes e Berton (2005).

Considerando os fatores apresentados no quadro 3, o poder de negociação dos clientes da SONS OF GOD é baixo visto que atingiu a pontuação 1,63. Apesar de os clientes não efetuarem compras em grandes quantidades, e não fazerem pressão por preços menores, os clientes são informados sobre os preços e custos do setor podendo assim optarem por outros fornecedores ou ainda podem produzir os produtos adquiridos.

2.2.2.3 O Poder de negociação dos fornecedores

Um fornecedor é poderoso se ele possuir um produto único ou diferenciado, ou se ele tiver muitos clientes, caso contrário o cliente exercerá pressão sobre o fornecedor, e inverterá a situação de poder (MINTZBERG et al, 2006).

FORÇA 3 – O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES		
FATORES		NOTA
A	O fornecimento dos produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras	3
B	Produtos/ serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros	1
C	Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores	1
D	Materiais/ serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios do setor	4
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados	4
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor	1
G	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor	1
Total	FORÇA 3 =	2,14

Quadro 4 – Força 3: O poder de negociação dos fornecedores
Fonte: Modelo do preenchimento Fernandes e Berton (2005).

O poder de negociação dos fornecedores obteve classificação média, com nota 2,14. O ramo oferece um número razoável de fornecedores, sendo que o produto oferecido entre elas é parecido e o custo de mudança de fornecedor é baixo, já que os preços praticados são bastante similares. No entanto os produtos/ materiais adquiridos dos fornecedores são determinantes para a qualidade dos produtos comercializados pela empresa SONS OF GOD, já que a produção é totalmente terceirizada.

2.2.2.4 Ameaça de produtos substitutos

Em uma indústria, todas as empresas inseridas são competidoras entre si, em termos amplos, com as indústrias que comercializam produtos substitutos. Os consumidores identificam os produtos substitutos pesquisando outros que possam cumprir com as mesmas funções que aquele da indústria (PORTER, 1986).

FORÇA 4 – AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS		
FATORES		NOTA
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos/ serviços substitutos	2
B	Produtos/ serviços substitutos tem custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio	2
C	Empresas existentes costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/ serviços	4
D	Setores de atuação dos produtos/ serviços estão em expansão aumentando a concorrência	5
Total	FORÇA 4 =	3,25

Quadro 5 – Força 4: Ameaça de produtos substitutos

Fonte: Modelo do preenchimento Fernandes e Berton (2005)

A SONS OF GOD atuará no mercado de vestuário, porém em um ramo mais especializado, onde as artes desenvolvidas para as camisetas possuem um design e um conceito específico. As empresas já estabelecidas no ramo de vestuário costumam utilizar a mídia para promover a marca e seus produtos, e o setor está em crescimento, com isso a pontuação que o respondente deste questionário aplicou na força 4 foi média, com nota 3,25

2.2.2.5 Ameaça de novos entrantes

A entrada de novos concorrentes afeta a participação das empresas já inseridas no mercado, pois trazem capacidade de produção extra, e caso a demanda não aumente ocorrerá uma queda na receita das empresas.

Essa ameaça de entrada irá depender das barreiras impostas pela indústria, bem como a reação que os novos entrantes esperam por parte das empresas já existentes (PORTER, 1986).

FORÇA 5 – AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES		
FATORES		NOTA
A	É possível ser pequeno para entrar no negócio	5
B	Empresas concorrentes tem marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis	3
C	Baixo investimento em infraestrutura, crédito a clientes e produtos	4
D	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores	4
E	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisas	5
F	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento	3
G	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novos	1
H	Empresas estabelecidas tem pouca experiência no negócio, ou custos altos	3
I	É improvável uma guerra com novos concorrentes	2
J	O mercado não está saturado	5
Total	FORÇA 5 =	3,27

Quadro 6 – Força 5: Ameaça de novos entrantes

Fonte: Modelo de preenchimento Fernandes e Berton (2005).

Conforme o quadro 6, a possibilidade de entrada de novos concorrentes é média. Como o mercado é crescente, não saturado, há necessidade de altos investimentos para se inserir no mercado não precisando ser uma grande empresa para iniciar no ramo, essa força obteve pontuação 3,27. Contudo os concorrentes existem não possuem marcas fortes, nem clientes fiéis.

2.3ANÁLISE DA PESQUISA E MERCADO CONSUMIDOR

O mercado é integrado por todos os potenciais consumidores dos produtos da marca, que compartilham de alguma necessidade ou ainda de algum desejo específico, e estão dispostos a realizar uma troca capaz de satisfazer a essa necessidade ou desejo (KOTLER, 1998).

Esta sessão apresentará inicialmente os resultados gerais da pesquisa de mercado realizada para fins do negócio, e posteriormente analisará o possível mercado consumidor.

2.3.1 Metodologia da pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado é essencial para constatar que há consumidores para o produto/serviço que se deseja inserir no mercado. Além de evidenciar a existência de consumidores para os produtos da SONS OF GOD, a pesquisa foi elaborada de forma a também criar o perfil do possível consumidor, o que traz vantagens a empresa quanto ao seu desenvolvimento.

Pesquisa de *marketing* é a identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informações de forma sistemática e objetiva para melhorar a tomada de decisões relacionadas com a identificação e solução de problemas e oportunidades de *marketing* (MALHOTRA, 2001, p.45).

2.3.2 Procedimentos metodológicos

Após a elaboração do questionário desenvolvido para a pesquisa mercadológica, foi definido o tamanho da população, nível de confiança e a margem de erro.

A distribuição da pesquisa aconteceu via redes sociais afim de atingir pessoas de vários lugares do Brasil. A população foi definida como infinita, ou seja, mais de 100.000 pessoas, visto que através do *e-commerce* é possível alcançar um número muito elevado de pessoas em todo o país. A margem de erro e definida é de 7%, e o nível de confiança desejado é de 95%. Para o cálculo do tamanho da amostra é necessário utilizar a seguinte fórmula:

$$n = ((Z_{\alpha/2})^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}) \div e^2$$

Onde:

- n = tamanho da amostra;
- $Z_{\alpha/2}$ = valor crítico;
- \hat{p} = proporção amostral de indivíduos que pertence a categoria de interesse de estudo;
- \hat{q} = proporção amostral de indivíduos que não pertence à categoria de interesse de estudos;
- e = margem de erro.

Para um nível de confiança de 95% o valor crítico ($Z_{\alpha/2}$) é igual a 1,96. Sendo \hat{p} e \hat{p}' desconhecidos, substitui-se cada um deles por 0,5 (LEVINE, 2000), obtendo o seguinte expressão e resultado:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,07^2} \cong 200$$

Desse modo, chegou-se a uma amostra de 200 questionários válidos em valores arredondados.

2.3.3 Considerações dos dados

Para identificar, definir e conhecer o mercado consumidor da SONS OF GOD, foi elaborado um questionário com o uso do *software on-line* gratuito Qualtrics. Este software permite criar, e distribuir questionários, além de processar os dados. Para este plano de negócios foi utilizada a versão gratuita, aceitando até 250 respostas. O Qualtrics oferece a possibilidade de através de saltos de lógica redirecionar os respondentes para diferentes perguntas, de acordo com a resposta dada. Além dessa função, ele permite a criação de vários tipos de perguntas, onde as respostas podem ser únicas, sendo permitido escolher apenas uma resposta, ou diversas, podendo escolher mais de uma opção.

O questionário elaborado continha 15 questões, sendo 13 de múltipla e escolha duas mistas. A divulgação do questionário foi feita via redes sociais no período compreendido entre 12 de janeiro de 2015 e 26 do mesmo mês, e obteve 202 respostas completas. O questionário desta pesquisa esteve disponível no *link* https://qtrial2014.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_0vR2zc1MPo7Valt, o mesmo se encontra no apêndice e a análise das respostas em seção específica e no decorrer deste plano de negócios.

Os gráficos utilizados para a análise da pesquisa a seguir, foram gerados no Excel a partir de tabelas criadas no próprio *software*.

Inicialmente apresentou-se aos respondentes, imagens ilustrativas referentes aos produtos que serão comercializados pela SONS OF GOD. A análise inicial da pesquisa possibilitou a empresa identificar a existência de mercado consumidor. A seguir, foi possível conhecer os motivos que levariam ao respondente não adquirir as camisetas, fatores que influenciam na compra deste produto, preço que os possíveis

clientes estariam dispostos a pagar, frequência de compras *on-line*, e dados pessoais, identificando características demográficas e geográficas.

Num primeiro grupo de gráficos, que compreende os gráficos de número 1 até o 14, os dados e análise se referem a todos os respondentes da pesquisa. Já num segundo momento, que compreende os gráficos de número 15 até o 18 e a tabela 1, estabeleceu-se uma análise cruzada, utilizando apenas os dados referentes aos possíveis consumidores da marca.

2.3.4 Análise dos resultados

- Você compraria camisetas como as apresentadas na sessão anterior para presentear alguém?

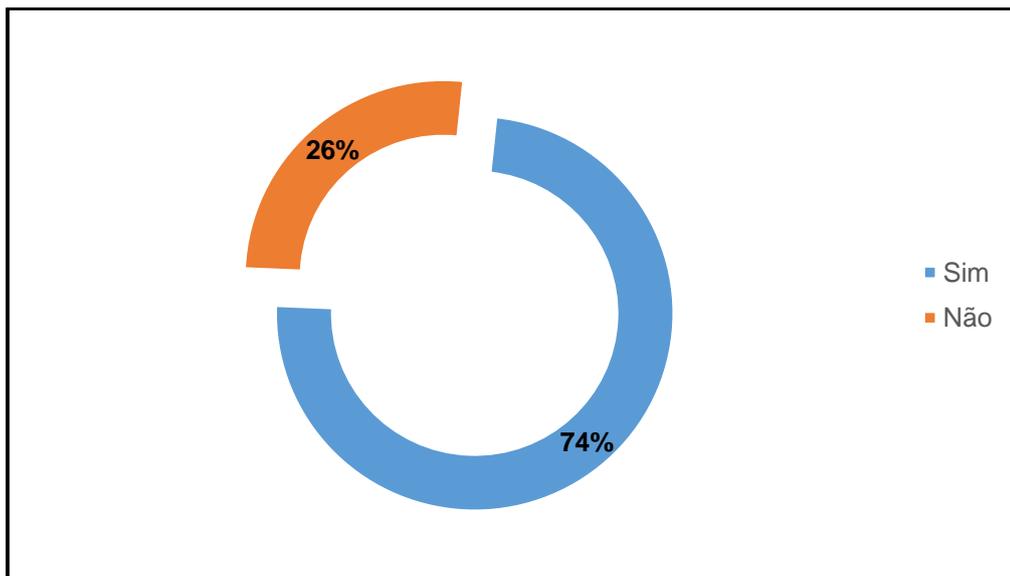


Gráfico 1 – Você compraria camisetas como as apresentadas na sessão anterior para presentear alguém?

Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

O questionamento a respeito do interesse pelos produtos da SONS OF GOD se dividiu em duas vertentes: Presentear e usar. Pois é possível que algum respondente não se identificasse com o produto, mas visualizasse alguém do seu convívio utilizando as camisetas da marca.

No gráfico 1 identifica-se um resultado satisfatório, pois 74% dos respondentes, ou seja, mais da metade, compraria as camisetas para presentear alguém. É interessante analisar que a partir do momento que alguém é presenteado com o

produto, se o mesmo se identificar realmente com a marca, poderá procurar o produto para compra, então além da SONS OF GOD ter o cliente que compra para presentear, o presenteado poderá futuramente ser cliente da empresa.

- Você compraria camisetas como as apresentadas na sessão anterior para uso pessoal?

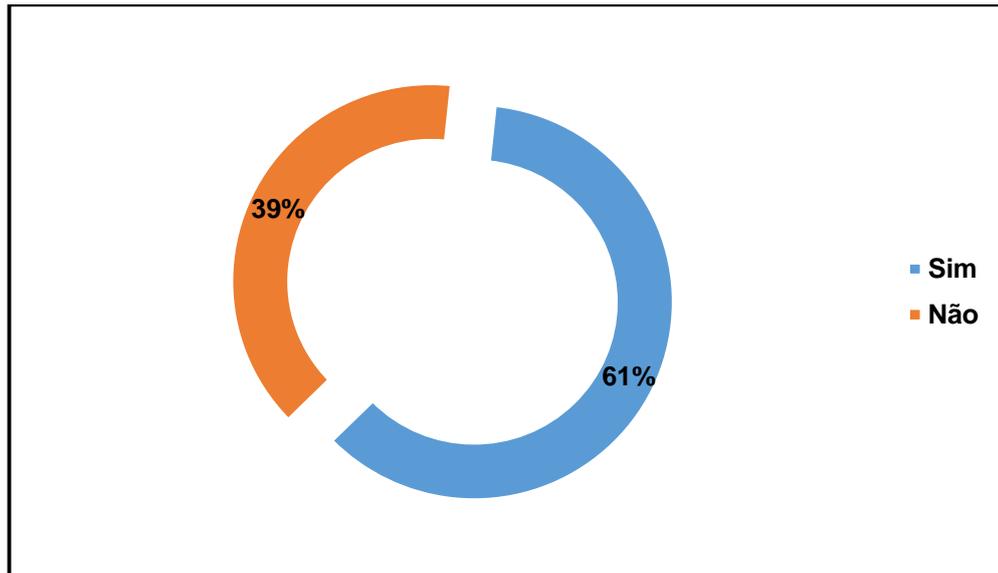


Gráfico 2 – Você compraria camisetas como as apresentadas na sessão anterior para uso pessoal?
Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

Este gráfico mostra que a porcentagem de pessoas que comprariam as camisetas da SONS OF GOD é superior a 50%, assim como o gráfico anterior, apesar de a aceitação ter sido menor. O elevado potencial de aceitação do possível público consumidor obtido por meio da pesquisa de mercado proporciona a empresa maior confiança no desenvolvimento e lançamento da marca.

- Por qual motivo você não compraria?

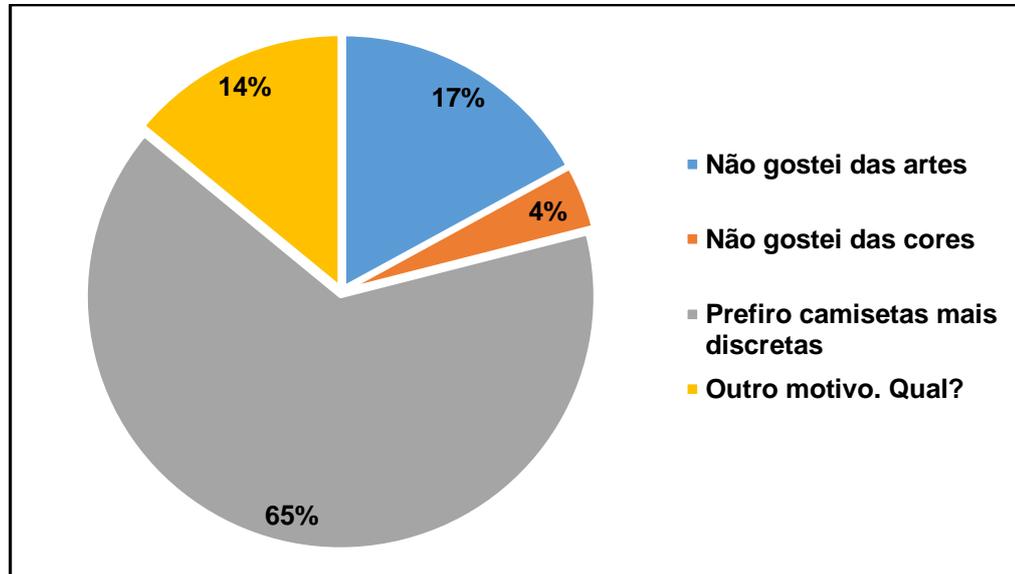


Gráfico 3 – Por qual motivo você não compraria?
Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

Dentre os motivos que levariam as pessoas a não adquirirem as camisetas da SONS OF GOD, o mais relevante é a preferência por camisetas mais discretas. Este fato já era previsível, já que a marca se posiciona utilizando estampas e cores chamativas, o que acaba por não atrair quem prefere roupas mais discretas. No entanto, após os resultados da pesquisa onde foi apresentado apenas as camisetas coloridas, afim de atrair não apenas pessoas que gostam e comprariam camisetas com cores marcantes e estampas divertidas, a empresa iniciou a criação de peças com estampas menores e com cores neutras, como preto e branco. Porém, o posicionamento da marca continua voltado para produtos com cores fortes e estampas grandes.

- O que mais influência você na compra de uma camiseta?

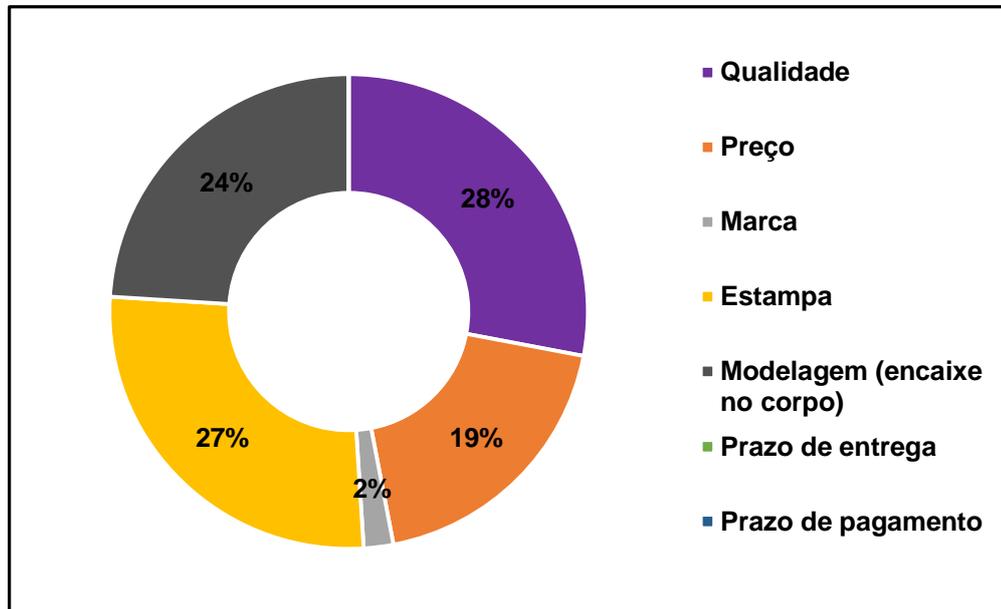


Gráfico 4 – O que mais influência você na compra de uma camiseta?
Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

No gráfico 4 é possível identificar três aspectos que mais influenciam os respondentes da pesquisa na compra de camisetas, sendo eles: Qualidade (28%), estampa (27%) e modelagem (24%). Interessante observar também que a marca não é um aspecto considerado de suma importância, visto que apenas 2% dos respondentes disseram ser influenciados pela marca no momento na compra.

Merece destaque nessa questão os itens prazo de entrega e prazo de pagamento, pois não estão entre os itens que influenciam na aquisição de camisetas. Estas questões são importantes para direcionar o funcionamento da marca, priorizando aspectos considerados mais relevantes, em especial no caso da SONS OF GOD as estampas, mas sem deixar de atender os demais aspectos que influenciam a compra.

- Quanto você pagaria em uma camiseta como as apresentadas na introdução?

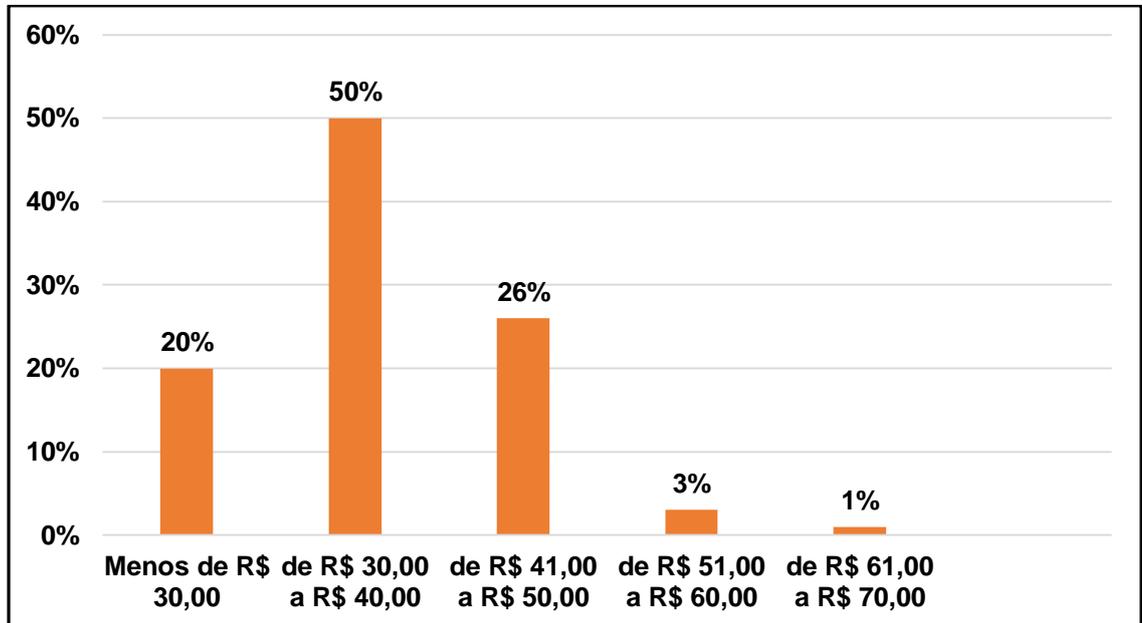


Gráfico 5 – Quanto você pagaria em uma camiseta como as apresentadas na introdução?
 Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

Em relação ao preço das camisetas, 80% dos respondentes pagariam mais de R\$ 30,00 nas camisetas, sendo que metade do total deles, pagariam entre R\$ 30,00 e R\$ 40,00. A partir da análise financeira será constatado o preço possível de ser praticado, onde a empresa consiga cobrir todos os custos, porém dentro do possível irá praticar o preço mais próximo ao desejado pelos consumidores da marca.

O preço a ser praticado deverá ser suficientemente baixo, para que seja atrativo aos clientes. Porém não deverá ser excessivamente baixo, de modo a depreciar o produto e gerar questionamentos a respeito da qualidade do produto e confiabilidade da marca. Além de tudo, o preço praticado deverá atender as necessidades da empresa, no sentido de ser interessante produzi-lo e comercializá-lo, gerando lucro significativo e crescente.

- Levando em consideração que essas camisetas podem ser de uso pessoal ou presente, quantas camisetas, como as apresentadas, você compraria por ano?

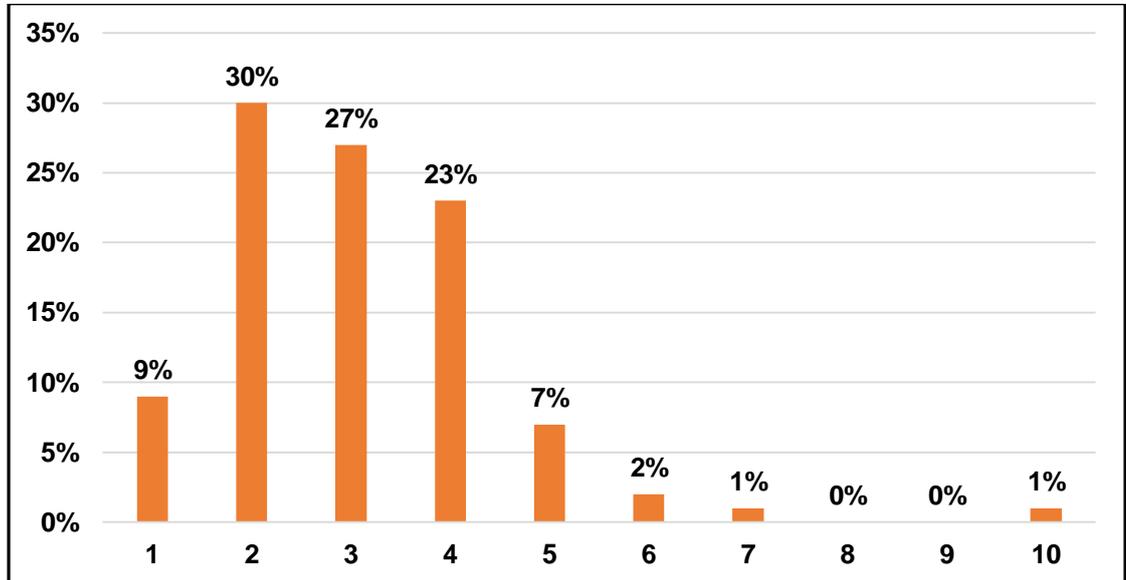


Gráfico 6 – Levando em consideração que essas camisetas podem ser de uso pessoal ou presente, quantas camisetas, como as apresentadas, você compraria por ano?

Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

O gráfico 6 está relacionado a demanda do produto, evidenciando quantas camisetas as pessoas que responderam à pesquisa de mercado comprariam anualmente. Observa-se que 91% dos respondentes comprariam mais que duas camisetas por ano. No entanto, a maioria deles comprariam 2 (30%), 3 (27%) ou 4 (23%) camisetas.

Com o intuito de melhorar os índices relacionados ao número de produtos a serem adquiridos, a SONS OF GOD realizará ações que visem aumentar o ticket médio, que nada mais é que o valor determinado pela média entre o montante das vendas e o número de clientes que geram tal volume de compras. Um exemplo de ação, seria oferecer descontos nas compras acima de “x” peças, ou na aquisição de “x” peças ou mais, ganhar um cupom de desconto para a próxima compra, ou frete grátis para as compras acima de “x” reais/produtos, entre outras ações que podem ser realizadas para esse fim.

- Você já fez compras pela *internet*?

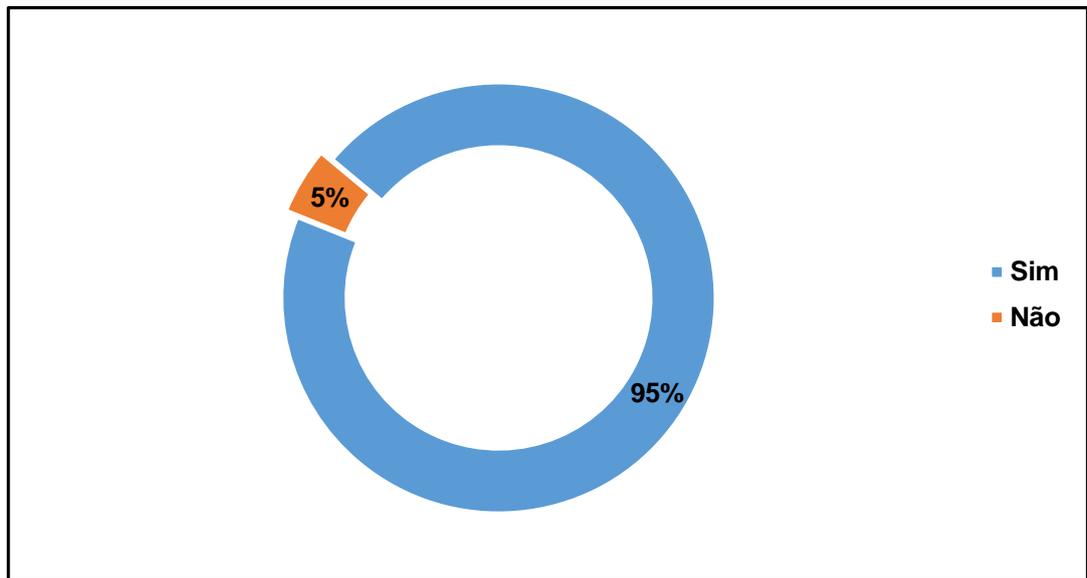


Gráfico 7 – Você já fez compras pela internet?
Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

Este gráfico destaca uma das consequências do mundo moderno, onde houve mudanças nos hábitos de consumo, ressaltando-se o grande avanço do *e-commerce*. Este resultado, que mostra que dos respondentes da pesquisa, 95% já realizaram compras pela *internet* é animador para a empresa, no sentido de constatar que as vendas *on-line* se verificam bastante promissoras.

São diversos os benefícios para consumidores e empresários em relação aqueles comprarem e estes venderem pela *internet*. O varejo *on-line* tem vantagens em relação ao tradicional modelo de vendas, onde é necessário deslocamento do cliente até o ponto de venda (PDV). A comodidade do cliente em realizar suas compras sem a necessidade de sair de casa, o acesso a uma maior quantidade de informações, respostas mais rápidas às condições do mercado, redução de custos e de discussões com clientes, e desenvolvimento de relações duradouras com os consumidores são alguns desses benefícios resultantes das vendas *on-line* (SILVA, 1996).

- Quantas vezes você comprou pela *internet* nos últimos 12 meses?

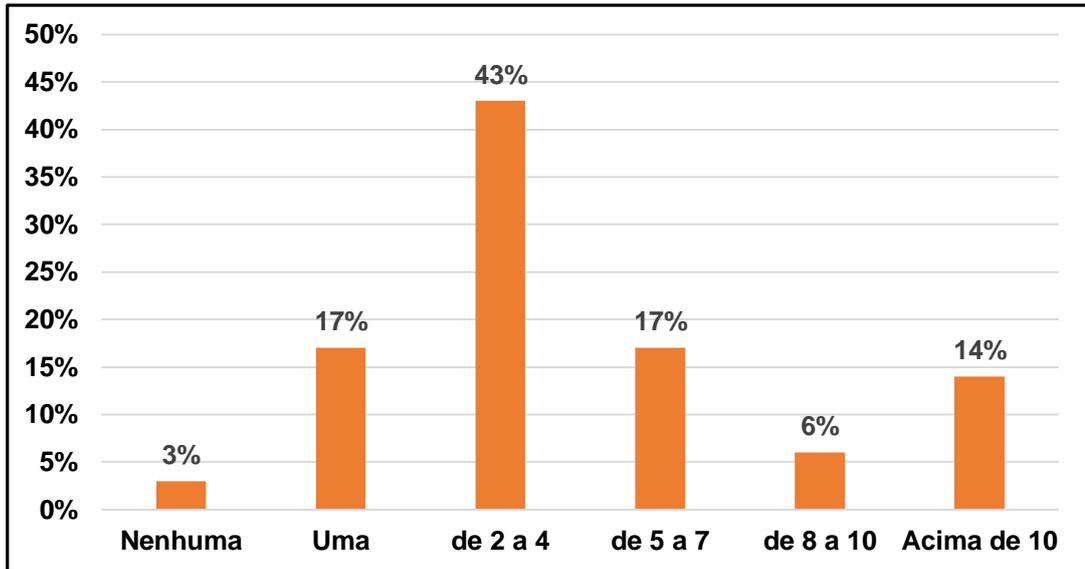


Gráfico 8 – Quantas vezes você comprou pela internet nos últimos 12 meses?
Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

Esta questão foi elaborada com a intenção de verificar a frequência de compras pela *internet* em um ano. Dentre as pessoas que responderam ao questionário, apenas 3% ainda não efetuaram compras *on-line* nos últimos 12 meses e 80% já compraram mais de 2 vezes pela *internet* no mesmo período.

Os hábitos dos consumidores são obtidos através de agentes de socialização, ou seja, por meio da família e amigos, e da propagação das escolhas de mídia, entre elas a *internet*, que por meio da maior variedade de produtos, tem sido fator de influência nos hábitos de consumo individuais e do estilo de vida dos consumidores (PHELPS, 1999 apud BAKEWELL e MITCHELL, 2003).

A expectativa é que por meio desta proliferação das compras pela *internet*, e com o chamado “*marketing boca-boca*” onde as pessoas compartilham suas experiências, aqui falando das experiências de compra *on-line*, a frequência de compras seja ascendente.

- Qual sua idade?

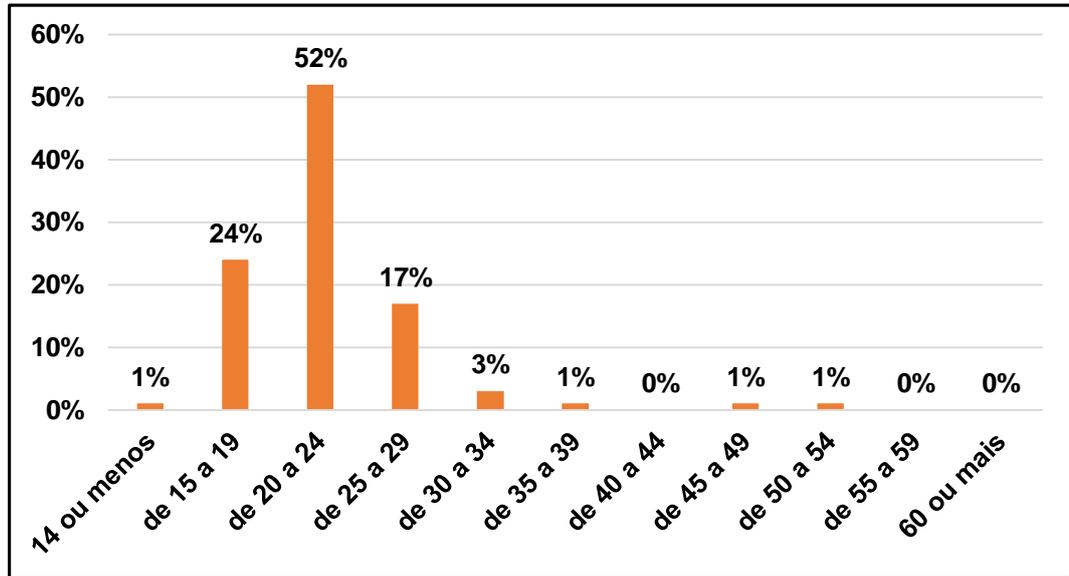


Gráfico 9 - Qual a sua idade?
Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

O maior número de respondentes da pesquisa está entre as idades de 15 a 29 anos abrangendo 93% de todas as pessoas que responderam o questionário. Além disto, a idade predominante, com mais de 50% do total, tem entre 20 e 24 anos, e apenas 1% dos respondentes de menos de 14 anos, de 35 a 39 anos, de 45 a 49 anos e de 50 a 54 anos.

A pesquisa teve divulgação através de mídias sociais, e conforme pesquisa realizada pelo IBGE, 2009, que diz que a idade média das pessoas que acessam a *internet* se situa em 28,1 anos, era esperado que a maciça maioria dos respondentes se situasse nas idades constatadas na pesquisa.

- Qual a sua renda familiar?

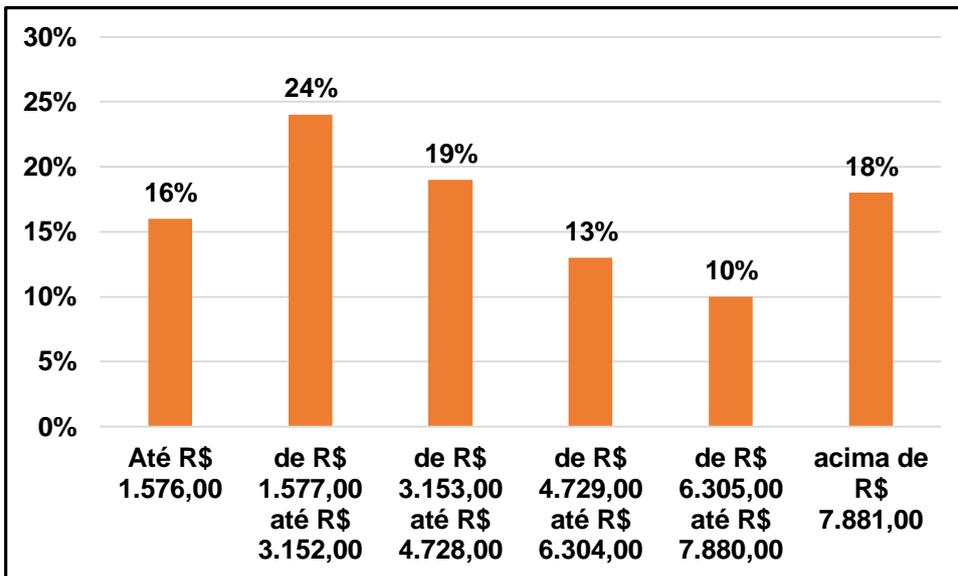


Gráfico 10 - Qual a sua renda familiar?
Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

Esta questão obteve respostas um pouco menos concentradas que as demais. As três maiores rendas familiares dos respondentes são de R\$ 1.577,00 até R\$ 3.152,00, R\$ 3.153,00 até R\$ 4.728,00 e acima de R\$ 7.881,00 com 24%, 19% e 18% dos respondentes respectivamente.

Um dado interessante em relação a renda das famílias, é que o gasto com vestuário é mais representativo que os gastos com educação, ficando atrás apenas dos gastos com habitação, alimentação, aluguel e compra de carros respectivamente (IBGE, 2009).

Esta renda que o gráfico 10 apresenta, é independente do interesse de compra. Adiante na análise dos possíveis consumidores obtidos através da pesquisa, será evidenciada a renda familiar dos respondentes que tem interesse nas camisetas da SONS OF GOD.

- Quantas pessoas dependem dessa renda?

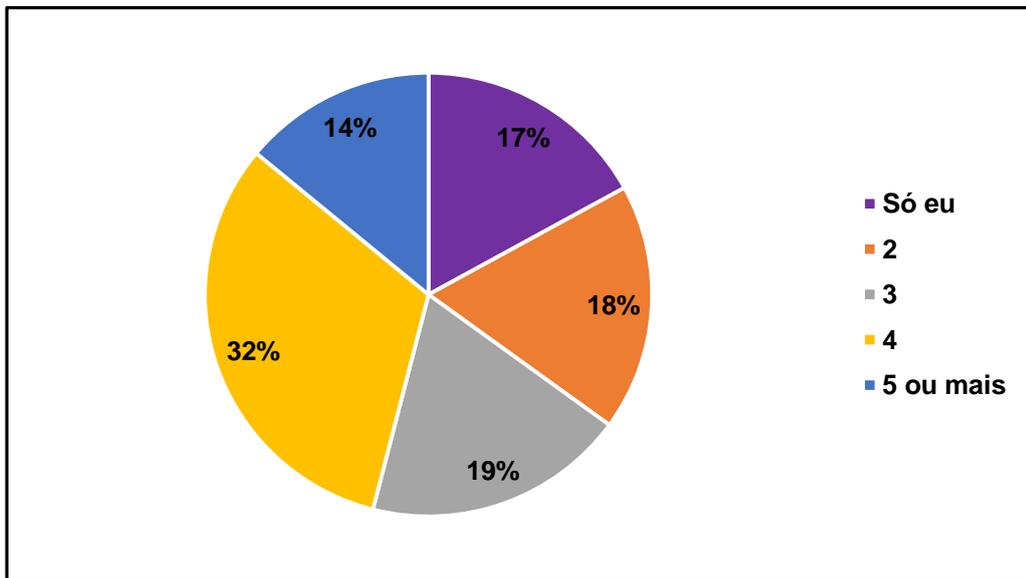


Gráfico 11 – Quantas pessoas dependem dessa renda?
Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

O gráfico 11 apresenta uma pergunta complementar a anterior, afim de saber além da renda familiar, o número de pessoas que dependem de tal renda. Está pergunta também obteve respostas mais homogêneas, porém uma delas merece destaque onde 32% dos respondentes afirmam que 4 pessoas são dependentes do total da renda familiar, porém na sequencia onde continha a opção de 5 pessoas ou mais, essa porcentagem passa a ser de 14% apenas.

- Qual seu gênero?

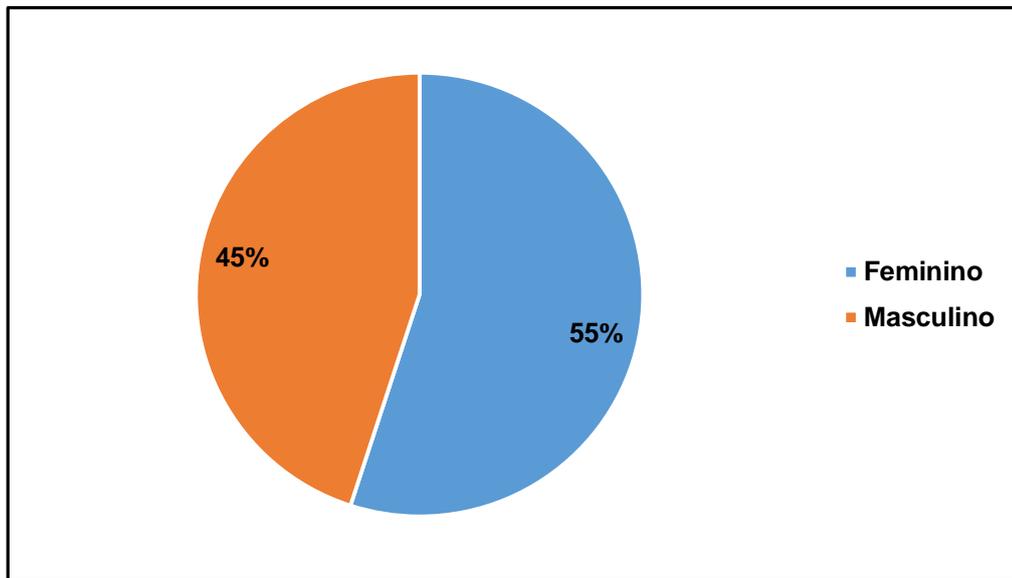


Gráfico 12 - Qual seu gênero?
Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

Em relação ao gênero, verifica-se que dentre os respondentes da pesquisa de mercado, 55% são do sexo feminino, e 45% do sexo masculino. A divulgação da pesquisa aconteceu abrangendo de forma uniforme tanto homens quanto mulheres, por isso se verifica quase uma simetria em relação ao gênero das pessoas que responderam à pesquisa.

Uma pesquisa realizada pela *Forrester Research* a pedido do Mercado Livre constatou que pela primeira vez as mulheres consomem mais pela *internet* que os homens, e além disto mostra que o consumo feminino está em crescimento, quanto o de homens se mantém estável. (Valor econômico, 2015). Além de a maior parte dos respondentes, apesar de pequena a diferença, sem mulher, o gráfico 15 mostrará que as mulheres também se mostraram mais interessadas nas camisetas da SONS OF GOD, que os homens.

- Em qual estado você reside?

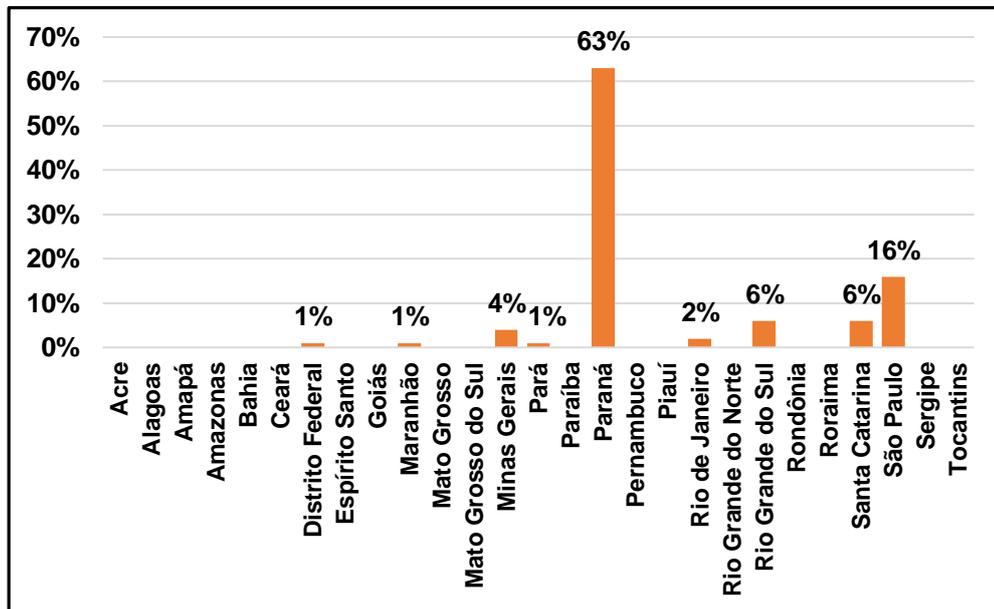


Gráfico 13 – Em qual estado você reside?

Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

Não coincidentemente, a maioria dos respondentes reside no estado do Paraná. Verifica-se alguma distribuição entre outros estados, já que pessoas divulgaram a pesquisa e dessa forma atingiu todas as regiões do país, ainda que em proporções menores.

No Brasil, os estados que mais acessam a *internet* são: Distrito Federal, São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Paraná, respectivamente. Já as regiões norte e nordeste se situam entre as últimas posições (Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2010). Estes dados são interessantes para observar em que locais estão concentrados os indivíduos com acesso à *internet*, o que pode nortear investimentos locais em publicidade, bem como o tipo de publicidade adequado a cultura de cada região.

- Qual é a sua religião?

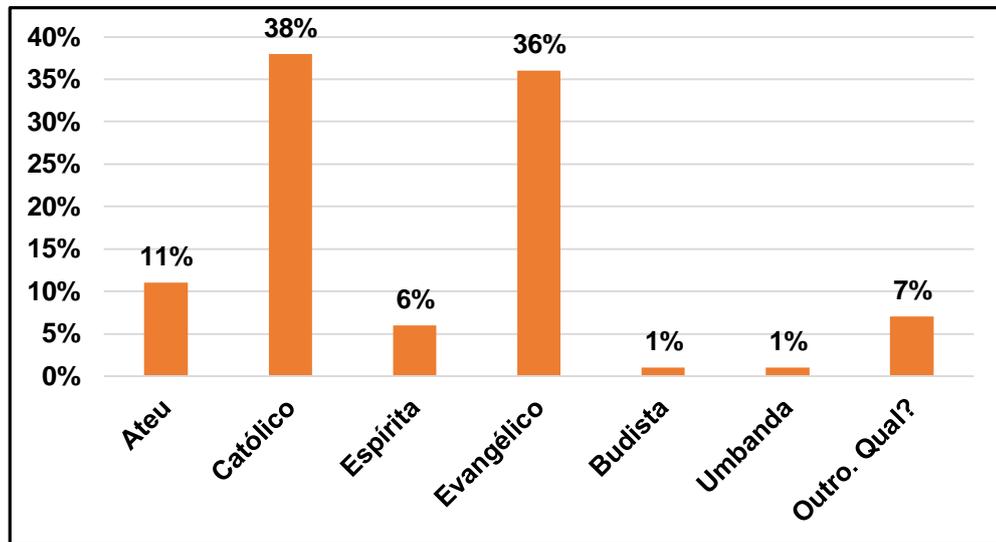


Gráfico 14 – Qual é a sua religião?
 Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

Em relação a religião dos indivíduos que responderam ao questionário, 38% se denominaram Católicos, seguido de 36% que se denominaram evangélicos. Estas foram as duas religiões predominantes dos respondentes, não diferente das religiões dominantes no Brasil. Um estudo realizado pelo IBGE, 2010, mostra que as maiores religiões no Brasil, são respectivamente: Católica Apostólica Romana, Evangélica, sem religião, outras religiões, Espírita e Umbanda. Dados que seguem a mesma sequência encontradas na pesquisa de mercado da SONS OF GOD.

Dentre as respostas do item: Outro. Qual? Os adventistas e agnósticos são maioria, além de pessoas que disseram estar procurando alguma religião.

- Qual seu nível de escolaridade?

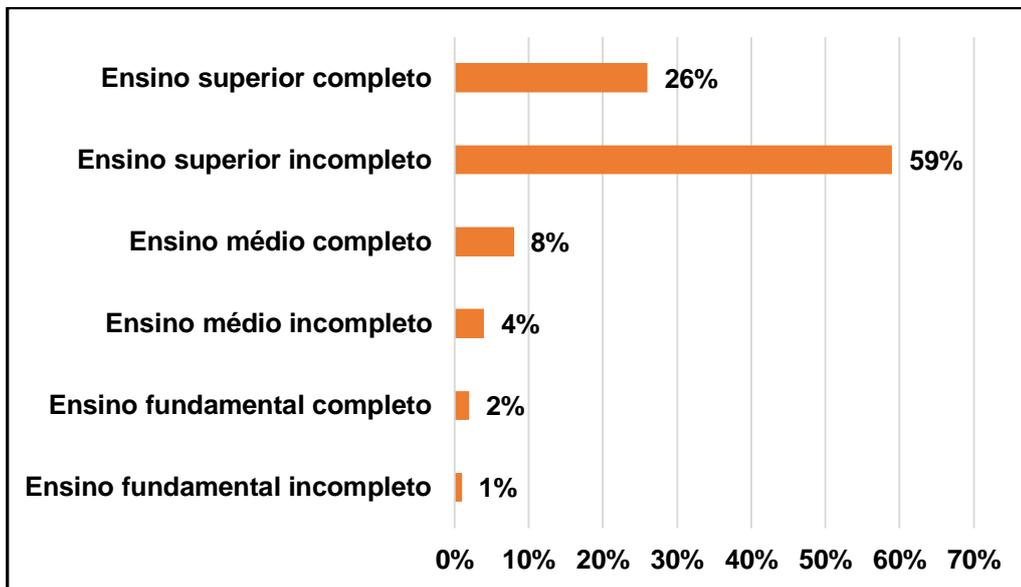


Gráfico 15 – Qual seu nível de escolaridade?

Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

O Gráfico 15 apresenta a escolaridade dos respondentes da pesquisa. Mais da metade (59%) deles possui ensino superior incompleto e outros 26% possuem ensino superior completo. A intenção dessa questão foi verificar o nível cultural das pessoas que responderiam a pesquisa, pois as mensagens das camisetas por vezes exigem alguma interpretação, e pessoas com mais anos de estudo, possuem uma carga de exigência de raciocínio mais elevada, fazendo com que a interpretação das ilustrações seja mais facilmente entendida.

2.3.5 Análise cruzada

Neste ponto da análise da pesquisa de mercado, serão considerados apenas as pessoas que responderam sim para pelo menos uma das duas perguntas relacionadas ao interesse pelas camisetas da SONS OF GOD, ou seja, os indivíduos que não adquiririam as camisetas nem para uso próprio, nem para presentear, não serão considerados nos gráficos e análises a seguir. A análise cruzada permite relacionar dados de diferentes perguntas e desse modo verificar itens mais importantes para o negócio.

Como a maioria dos respondentes se interessou pelas camisetas, os dados referentes aos possíveis consumidores por vezes são muito similares as respostas do

total de pessoas que responderam à pesquisa. Este momento da análise é fundamental para verificar quem são as pessoas que comprariam as camisetas da SONS OF GOD, e assim direcionar as ações da empresa para o determinado perfil de futuros consumidores.

Os gráficos a seguir são relacionados a gênero, pessoas que compram pela *internet*, escolaridade, renda e preço que pagariam nas camisetas.

- Possíveis consumidores x Gênero

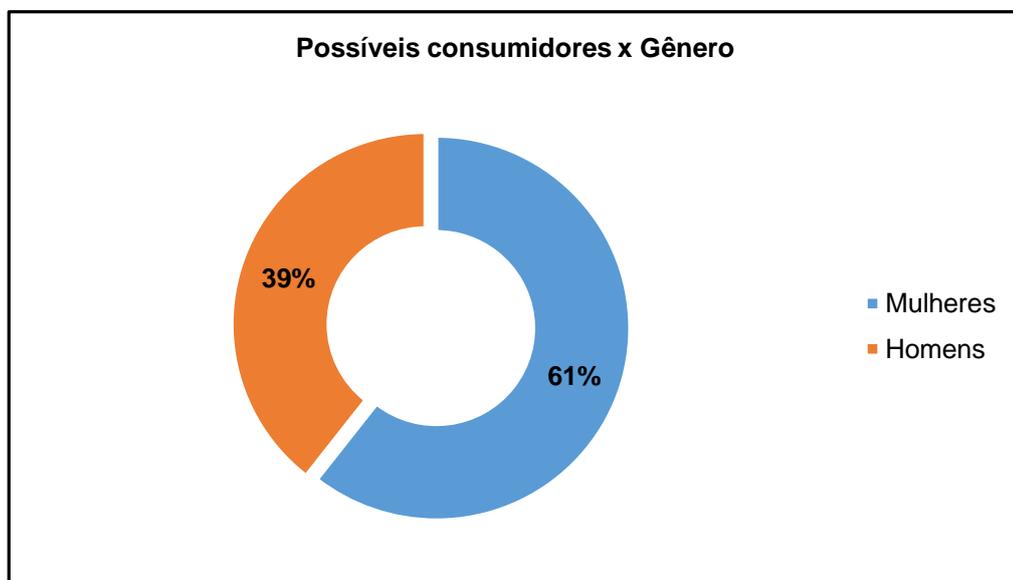


Gráfico 16 – Possíveis consumidores x gênero
 Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

Este gráfico possui uma maior expansão do gênero feminino em relação ao total de respondentes da pesquisa, mostrando que a proporção de mulheres que se interessou de alguma forma pelos produtos, seja para uso ou para presentear é maior do que os homens que se interessaram, ainda que a proporção de homens também seja interessante.

Segundo a pesquisa realizada pela Forrester Research os itens mais comprados pela *internet* pelas mulheres são livros (33%), artigos de moda (32%) e sapatos (30%). Enquanto entre os homens os produtos eletrônicos predominam com 39% dos produtos adquiridos pela *internet*. É satisfatório para a SONS OF GOD verificar que os artigos de moda estão entre os mais adquiridos pelas mulheres através da *internet*.

Apesar de as mulheres utilizarem mais a *internet* para compras que os homens como mencionado na análise do gráfico 12, os homens gastam mais que as mulheres. Segundo a mesma pesquisa, 31% dos homens que fazem compras *on-line* gastam mais de R\$ 921,00 em um período de três meses, e em relação as mulheres, esse percentual cai para 26% (Valor Econômico, 2015).

Esse dado apresentado no gráfico 16, possibilita o direcionamento de campanhas e estampas específicas para cada gênero, pois caso os consumidores de determinado sexo fossem insignificantes em relação a outro, a empresa investiria consideravelmente mais no gênero predominante. Porém neste caso como apesar de 61% dos possíveis consumidores serem representados por mulheres, 39% são homens, uma porcentagem expressiva. Assim campanhas e promoções para dia das mulheres, ou então dia dos homens, podem ser feitas abrangendo um número significativo de consumidores.

- Possíveis consumidores x já comprou pela *internet*

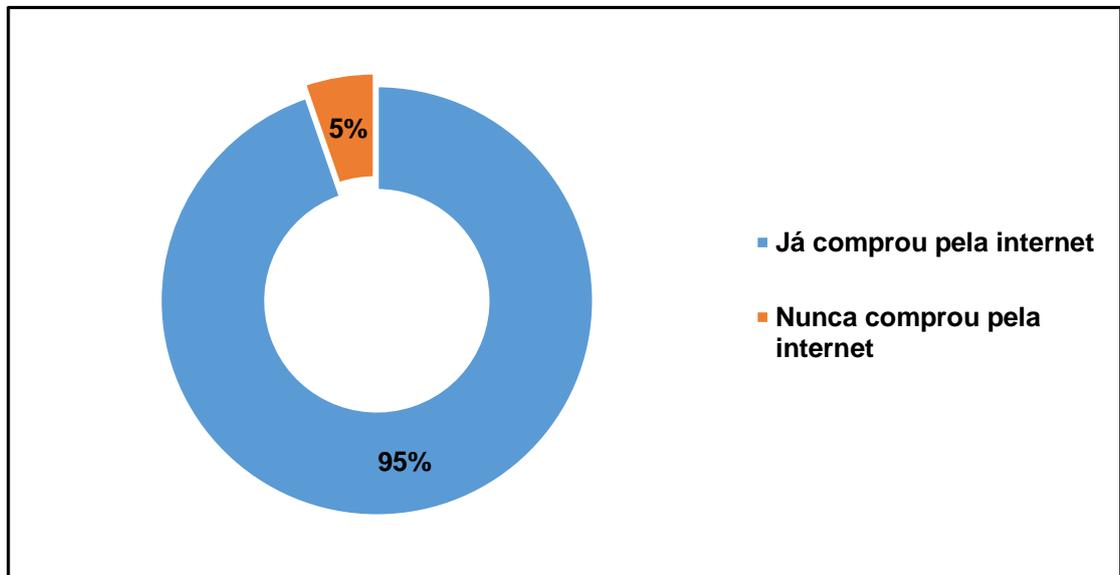


Gráfico 17 – Possíveis consumidores x Já comprou pela internet?
Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

Nesta análise cruzada, o resultado obtido foi o mesmo de quando todos os respondentes estavam inclusos na análise, ou seja 95% dos possíveis consumidores da SONS OF GOD já realizaram compras pela *internet*, porcentagem animadora para a empresa.

Para atingir esses possíveis consumidores que já compraram pela *internet*, é preciso verificar algumas variáveis psicológicas que podem influenciar as compras *on-line*. São exemplos destas variáveis: (i) Familiaridade e satisfação com os métodos correntes de compra de produtos, (ii) emoções antecipadas como medo ou esperança, (iii) predisposição à busca por variedade ou a necessidade de avaliação, (iv) normas sociais que orientam os laços entre o consumidor e o consumo, (v) o comportamento de compra orientado pelos estímulos do ambiente virtual (DHOLAKIA E BAGOZZI, 2001).

Cabe a empresa facilitar o método de compra através do *site*, preparar ações para aumentar a confiabilidade na marca e assim diminuir os medos em relação a empresa e/ou aos produtos, e fomentar bons sentimentos relacionados à marca, como a esperança. Além disso, mostrar aos consumidores que a empresa se submete ao Código de Defesa do Consumidor (CDC), para que se sintam amparadas por um órgão governamental, e também criar um *site* interativo, atrativo e de fácil manuseio para estimular o cliente a adquirir as camisetas da SONS OF GOD, além de outros métodos de publicidade, feitos em diversas mídias sociais.

- Escolaridade dos possíveis consumidores

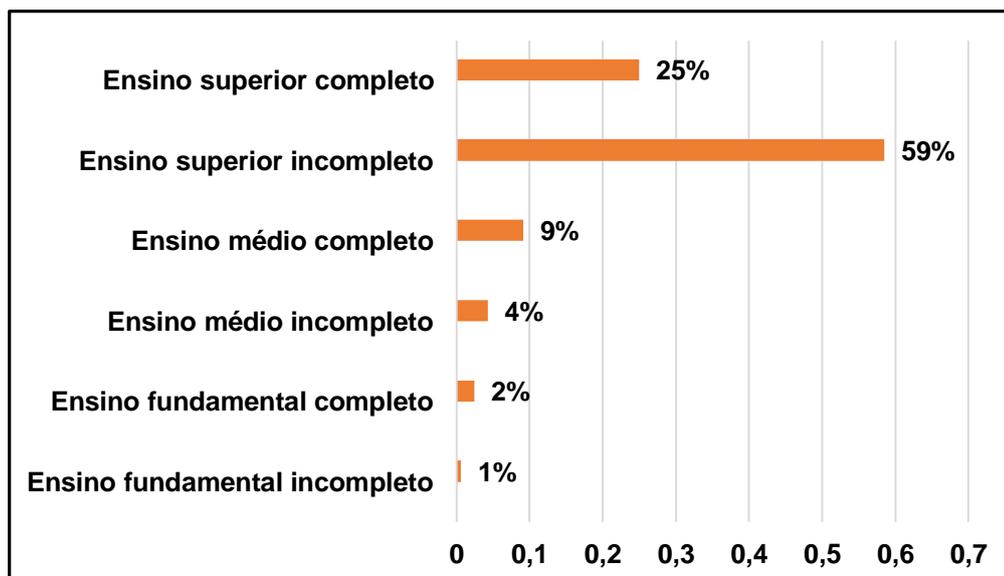


Gráfico 18 – Escolaridade dos possíveis consumidores
Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

O resultado deste gráfico também é bastante similar ao gráfico 14, onde ambos evidenciam o ensino superior como dominante. A maioria dos possíveis consumidores (84%) possui ensino superior incompleto ou completo.

Dentre os consumidores *on-line*, no quesito escolaridade, pessoas com ensino superior completo e incompleto somam juntas 55% do total de consumidores (SEBRAE, sem data). Na pesquisa de mercado realizada pelos autores deste plano de negócios, a maior parte dos possíveis consumidores se declara com ensino superior completo ou incompleto, em porcentagem ainda superior a declara pelo SEBRAE em relação aos consumidores *on-line*. Através disto, pode-se verificar que a maior parte dos possíveis clientes da SONS OF GOD frequenta ou já frequentou ambiente acadêmico, local de troca de experiências, e ampliação de *networking*, comunicação com pessoas de diferentes opiniões, o que realizada propagação de experiências vividas.

Dois grupos são destacados relativos aos motivos que levam uma pessoa a se tornar consumidor: Pessoais, como a autogratisação, e sociais, que são as experiências vividas fora de casa, a comunicação com outras pessoas de interesses similares, e incentivo de grupos de pessoas de mesmo nível e status (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2005).

- Renda familiar dos possíveis consumidores

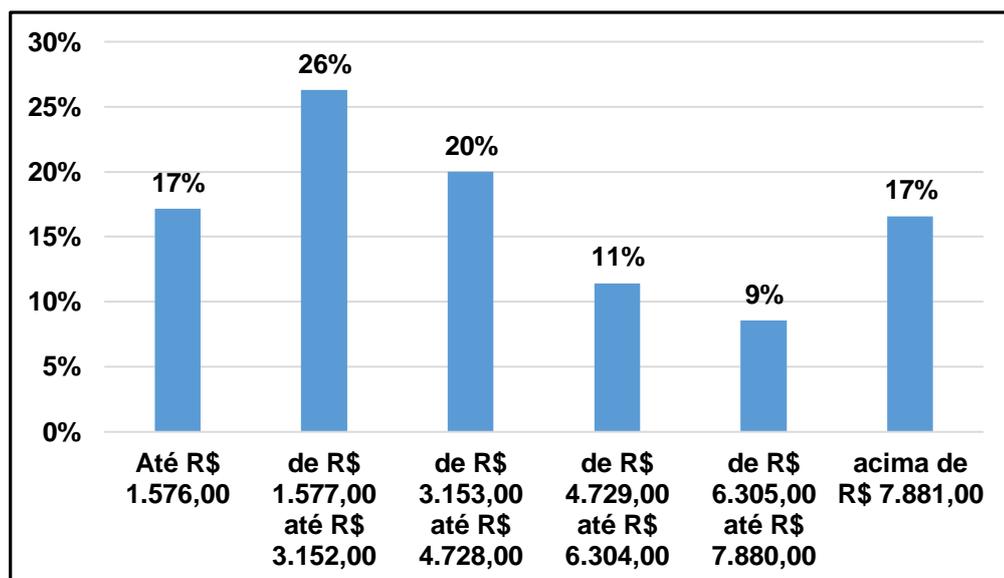


Gráfico 19 – Renda familiar dos possíveis consumidores
Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

O gráfico 19 cruzou os as questões relacionadas ao interesse pelo produto da SONS OF GOD e a renda familiar. Através disto, verifica-se que a renda familiar predominante dos possíveis consumidores está entre R\$ 1.577,00 e R\$ 4.728,00, totalizando 46% deles. A classe C que compreende a renda familiar entre R\$ 1.734,00 a R\$ 7.475,00 (FGV, 2011), e é a classe onde se localiza a maioria dos possíveis consumidores as SONS OF GOD. Esta classe entre 2008 e 2009 foi a responsável por mais da metade do consumo nacional (52,1%) de produtos têxteis, vestuário (onde se enquadra os produtos da SONS OF GOD) e calçados (SILVA; SHERER; PORSE, 2013).

- Preço que os possíveis consumidores pagariam nas camisetas da SONS OF GOD

Tabela 1 – Porcentagem de possíveis clientes, divididos por faixa de renda familiar e preço que estão dispostos a pagar. Curitiba 2015.

Renda R\$	Preço - R\$				
	Menos de 30,00	de 30,00 a 40,00	de 41,00 a 50,00	de 61,00 a 70,00	Acima de 71,00
	%				
Até 1.576,00	17	58	25	0	0
de 1.577,00 até 3.152,00	25	41	31	3	0
de 3.153,00 até 4.728,00	19	52	30	0	0
de 4.729,00 até 6.304,00	7	60	20	7	7
de 6.305,00 até 7.880,00	27	36	18	18	0
acima de 7.881,00	25	75	0	0	0

Fonte: Pesquisa de mercado 2015.

Esta tabela evidencia os preços que os possíveis consumidores pagariam nas camisetas da SONS OF GOD separados por faixa de renda familiar. Vê-se que em todas as rendas, o preço mais aceito foi de R\$ 30,00 a R\$ 40,00 por camiseta, no entanto o preço entre R\$ 41,00 e R\$ 50,00 também teve uma aceitação considerável.

Em relação ao preço do produto que será praticado pela SONS OF GOD, além da pesquisa de mercado, também será levada em consideração o preço praticado pelos concorrentes bem como a análise financeira.

Para estabelecer preços de forma eficaz, alguns pontos precisam ser levados em consideração como: objetivos estratégicos (lucratividade ou participação de mercado), cliente-alvo, posicionamento do produto, posição competitiva, custos e

canal de venda operado (KRISHNAMURTHI, 2001). Sendo assim, a SONS OF GOD determinará o preço de venda a ser adotado, verificando alguns aspectos fundamentais, como custo do produto, quanto os clientes pagariam no produto, e o preço praticado pela concorrência, e com isso estabelecer o preço ideal para as camisetas.

2.4 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

A estratégia é relevante para todas as organizações, é ela que vai definir a relação da empresa com o meio de forma a buscar vantagens competitivas e criação de valor para a sociedade. Além disso os gestores precisam saber o momento adequado de aplicar essas estratégias e como se posicionar diante dos desafios (CATAPAN; SANTOS; SANTOS, 2013).

A essência da concepção de uma estratégia competitiva é associar a empresa com o meio em que ela está inserida. Pois o meio exerce influência sobre todas as empresas e o que vai diferir é a habilidade de cada uma em lidar com ela. (PORTER, 1986).

2.4.1 Missão

A missão de uma empresa, é a razão pela qual ela existe. Essa declaração deve ser específica a ponto de orientar os membros da organização quanto as decisões prioritárias. Além do mais, deve delinear o propósito da empresa de forma que a mesma possa se individualizar de outras semelhantes (CHURCHILL, 2011). Assim sendo, a missão da empresa foi criada com a intenção de desenvolver uma percepção constante nas pessoas, observando-as e captando características que sejam curiosas e possam inspirar a criação de novas ilustrações. Dessa forma, a missão da SONS OF GOD será:

“Comercializar camisetas com estampas criativas, inspirando a aceitação das diferentes características humanas, com qualidade e preços competitivos além de excelência na prestação de serviços, tendo o cliente como foco”.

2.4.2 Visão

Para Las Casas (2006, pag. 88), “a visão é a determinação de onde a empresa quer chegar mais a longo prazo. É o sonho de realização”. Desse modo, a visão é o que se planeja para o futuro do negócio. A SONS OF GOD planeja ser uma empresa referência no ramo em termos de Brasil. Partindo disso, a visão da SONS OF GOD é:

“Tornar-se um dos maiores *players* no comércio *on-line* de camisetas, atraindo a preferência dos consumidores, sendo reconhecida pelos clientes pela excelência dos produtos e serviços”.

2.4.3 Valores

Os valores empresariais são de suma importância, e norteiam todo o trabalho desenvolvido pela empresa. Para Chiavenato (2004, p.64) “valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante”. Eles funcionam como orientadores do comportamento das pessoas. Os valores da SONS OS GOD são apresentados a seguir.

- Criatividade;
- Satisfação dos clientes;
- Comprometimento com o negócio;
- Melhoria contínua;
- Respeito a todos os *stakeholders*.

2.5 PLANEJAMENTO MERCADOLÓGICO

O plano de *marketing* define de que forma os objetivos estratégicos serão alcançados, sendo que o cliente é o ponto de partida deste plano a ser desenvolvido por meio de estratégias e táticas específicas de *marketing* (KOTLER; KELLER, 2012). Através deste plano, será dado direcionamento a marca SONS OF GOD no que se diz respeito ao mercado em que está inserida a empresa e como irá alcançar seus objetivos, fornecendo direção e foco à marca.

2.5.1 Análise da Situação

Conforme visto nos gráficos 1 e 2 as camisetas da SONS OF GOD, mais da metade dos respondentes da pesquisa, comprariam as peças. Todo o desenvolvimento da marca foi feito com base em uma ideia de estilo de camisetas pré-concebida em relação à pesquisa, porém a pesquisa foi ferramenta auxiliadora no desenvolvimento e enquadramento da marca em relação ao perfil dos possíveis consumidores. A seguir será desenvolvida a delimitação do mercado de atuação da SONS OF GOD e o comportamento da empresa em relação a ele.

2.5.2 Resumo do mercado

A intenção em criar a empresa surgiu a partir da experiência de consumo dos idealizadores da SONS OF GOD com os produtos das empresas que hoje são consideradas concorrentes, fazendo com que a empresa tenha certo conhecimento do mercado que irá atuar. Os atributos dos clientes mais almejados também são conhecidos, pois através da pesquisa pode-se confirmar a ideia de qual será o cliente alvo. As informações obtidas por meio da pesquisa e da experiência de consumo dos criadores da marca serão aproveitadas para compreender melhor o público e quais os seus desejos específicos, para que haja uma melhor comunicação entre a empresa e os clientes.

2.5.3 Segmentação de mercado

Os compradores são diferentes entre si, podendo essa diferença estar em poucos ou muitos aspectos, e esses compradores com semelhanças e diferenças formam o mercado. A diferença entre eles pode ser referente a recursos, geografia, desejos, modo de agir, e exercício de compra. Todas essas variáveis podem ser usadas para fazer a segmentação de mercado (KOTLER, 1993). O perfil de cliente da SONS OF GOD se enquadra nos seguintes fatores geográficos e demográficos:

- Fatores geográficos:

A localização geográfica de um negócio, é onde se concentra o público alvo, pode ser um país, estado, cidade, região, microrregião, etc., onde o mercado é dividido em unidades territoriais (RUFINO, 2014).

A SONS OF GOD delimitou geograficamente como alvo, todo o âmbito nacional devido ao amplo alcance que a *internet* proporciona. Os múltiplos serviços de entregas disponíveis fazem com que ela possa atender a clientes em todo o Brasil.

A população alvo-estimada consiste no número de pessoas que compram pela *internet*. Um estudo realizado com internautas das principais regiões metropolitanas do país e que representam 80% do comércio eletrônico do mesmo, mostrou que 86% deles já realizaram compras pela *internet* (IBOPE, 2013).

- Fatores demográficos:

A demografia de uma população descreve suas características, como por exemplo a idade, religião, sexo, ocupação, renda, escolaridade, entre outros (MOWEN; MINOR, 2007). A SONS OF GOD delimitou dentro dos fatores demográficos, homens e mulheres com idade entre 20 e 29 anos, que frequentam ou já frequentaram o ensino superior. O quadro a seguir resume o público-alvo da empresa.

PÚBLICO-ALVO	
<ul style="list-style-type: none"> • Residentes no Brasil; • Compram pela internet; • Utilizam vestuário informal; 	<ul style="list-style-type: none"> • Idade entre 20 e 29 ano; • Homens e mulheres; • Que frequentam ou já frequentaram o ensino superior.

Figura 2. Delimitação do público alvo da empresa SONS OF GOD
Fonte: Os autores (2015)

2.5.4 Necessidades do mercado

A SONS OF GOD pretende proporcionar aos seus clientes uma experiência divertida ao estarem utilizando os seus produtos. Por meio das estampas criativas que visam enaltecer as características das pessoas de forma não convencional, levando

o cliente a se identificar com a marca, tanto para si próprio, quanto para presentear alguém que o mesmo consiga identificar através das estampas. O objetivo da marca é oferecer os seguintes benefícios para os seus clientes:

- *Design* criativo: O mercado de vestuário, em sua maioria apesar de possuir diversificadas estampas, não possuem desenhos que evidenciam características pessoais de um modo divertido como a marca irá trabalhar, com cores vibrantes e frases explicativas referentes aos desenhos;
- Artigos de qualidade: Os possíveis clientes mostraram importar-se com a qualidade dos produtos. Essa preferência é evidenciada no gráfico 4 da pesquisa. Deste modo trabalhar-se-á com fornecedores reconhecidos no mercado, que ofereçam matéria-prima de qualidade para que a empresa possa oferecer produtos que satisfaçam esse anseio dos clientes;
- Preço justo: Os clientes encontrarão nos produtos preços condizentes com a qualidade e *design*, de modo a não dispenderem de altos valores para adquirirem os mesmos e ainda encontrarão preços inferiores aos praticados pela concorrência;
- Experiência de consumo: A experiência de consumo pode ser entendida como o aglomerado de sensações que o cliente experimenta durante o uso do produto (MOWEN; MINOR, 2007). Dessa forma a empresa quer proporcionar ao cliente uma experiência divertida, desde o processo de compra, onde o cliente irá escolher o produto, bem como durante o uso;
- Atendimento ao cliente e pós-compra: serão disponibilizados telefone e espaço para deixar mensagem no *site*, para que o cliente encontre no momento em que desejar onde contatar a empresa. Em relação ao pós-compra, para que o cliente adquira o produto será necessário um cadastro, onde conterà o *e-mail* e telefone. Desse modo, após o recebimento da mercadoria será pedido um *feedback* ao cliente, lhe dando a oportunidade de descrever à empresa sua experiência de compra e uso para que dessa forma a empresa atenda ainda melhor seus clientes.

2.5.5 Tendências do mercado

A SONS OF GOD vai se distinguir por comercializar produtos com preços abaixo da concorrência, sem deixar de oferecer qualidade, além das estampas criativas, que proporcionarão ao cliente a possibilidade de enxergar as diferenças e características pessoais de forma divertida.

A ênfase do mercado até o momento tem sido vender produtos com estampas imitando *slogans* e logomarcas inserindo outras mensagens, ou ainda frases de poetas e bandas, ou com algum tipo de cópia de personagens de seriados, entre outros. Porém, a proposta da empresa é oferecer um *design* diferenciado e inovador, partindo de peculiaridades pessoais. O mercado de vendas *on-line* que é onde a empresa comercializará seus produtos, está em alta, sendo assim a empresa despenderá esforços para oferecer aos clientes frequentes novidades em suas estampas, sejam novas criações, ou variações em cores e tamanhos para atrair e fidelizar clientes.

2.5.6 Dimensionamento da demanda

Kotler e Keller, (2006, p.126) definem demanda de mercado de um produto ou serviço como:

“Demanda de mercado para um produto é o volume total que seria comprado por um grupo definido de consumidores em determinada área geográfica definida, em período definido, em ambiente de *marketing* definido e sob determinado programa de *marketing* definido”.

Tendo como base os dados que foram obtidos na pesquisa, e dados do mercado, foi estimada a demanda potencial dos clientes da SONS OF GOD, conforme o funil de demanda representado na figura 3.

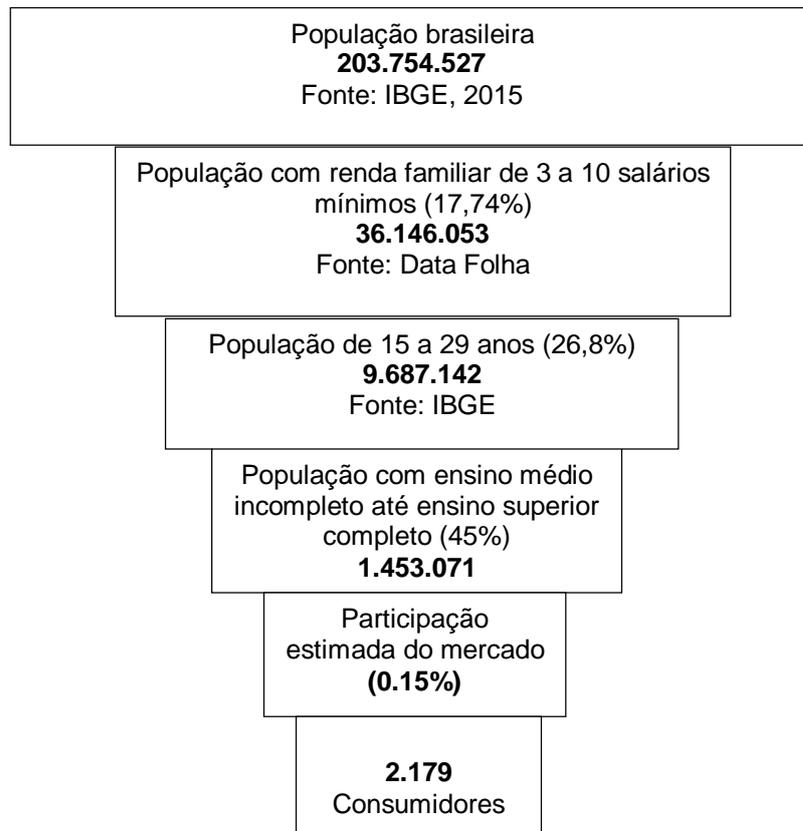


Figura 3. Funil de demanda para a SONS OF GOD
Fonte: Os autores (2015)

Através da pesquisa foram obtidos dados da frequência de previsão de compra de camisetas tanto para uso pessoal como para presente (tabela 2). Combinando esses dados com o funil de demanda foi possível estimar a demanda anual e mensal de camisetas que a empresa terá no primeiro ano de funcionamento da empresa, considerando que a mesma é ingressante neste mercado.

Tabela 2 – Média unitária anual de previsão de compra de camisetas

Levando em consideração que essas camisetas podem ser de uso pessoal ou presente, quantas camisetas, como as apresentadas, você compraria por ano?

Quantidade	Frequência	Quantidade x frequência
1	13	13
2	40	80
3	36	108
4	30	120
5	9	45
6	3	18
7	1	7
8	0	0
9	0	0
10	1	10
Média	Soma= 133	Média= 3.02

Fonte: Pesquisa de mercado (2015)

Sendo assim, a previsão de demanda anual será o produto da participação de mercado (2.179) pela média do consumo (3,02). A previsão anual e mensal de camisetas da SONS OF GOD será de 6.581 e 548 unidades respectivamente. Para comprovar essa demanda foi feita uma pesquisa com os principais concorrentes com o intuito de saber a demanda mensal de camisetas. A empresa A e C forneceram os dados, porém a empresa B não disponibilizou por se tratar de um dado sigiloso. A empresa A já está a mais tempo no mercado, este fator justifica a demanda de A ser maior que de C. As informações obtidas estão apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 3 - Valores de demanda mensal fornecidos pela empresa A, B e C

Empresa	A	B	C
Demanda	750	-	600

Fonte: Pesquisa feita com empresas concorrentes (2015).

Observa-se que a previsão de demanda mensal, da SONS OF GOD, calculada a partir de dados obtidos na pesquisa e dados retirados no funil de demanda se enquadram dentro da demanda fornecida pela pesquisa com os principais concorrentes. Com esses dados obtidos, agora será possível planejar a produção, necessidade de pessoal e o financeiro

2.5.7 Análise SWOT

Esta análise é a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa. Em inglês chamam-se *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*. Ela é uma ferramenta usada para monitorar os ambientes externo e interno (KOTLER; KELLER, 2012). A análise SWOT leva à organização a identificar de forma integrada os aspectos mais importantes que descrevem a postura estratégica interna e externamente em um dado momento (SILVEIRA, 2001).

Os pontos fortes e fracos da empresa referem-se à análise de potencialidades e fraquezas que uma empresa possui de características internas em relação a outros concorrentes do mercado (LAS CASAS, 2006).

As oportunidades e ameaças significam os fatos positivos e negativos que existem para um determinado setor de atuação. Dessa forma, uma empresa que atua em determinado setor tem uma série de variáveis interferindo, como economia, política, concorrência, etc. Para Las Casas (2006, p.90) “essas variáveis modificam-se de forma constante e as empresas devem ajustar-se a estas mudanças, conduzindo os seus planos de *marketing* de forma mais adequada”.

2.5.7.1 Análise do ambiente interno – FORÇAS

Ao analisar a concorrência, verificou-se alguns itens de destaque para a SONS OF GOD em relação a concorrência, onde a empresa consegue se colocar em alguns itens no mesmo patamar que as empresas já consolidadas no mercado, e em outros acima dos concorrentes.

- *Design* inovador, provindo de um profissional com experiência e reconhecimento na área;
- Qualificação dos fundadores, com formação acadêmica adequada e experiência no ramo de vestuário e comércio;
- Utilização de *site* para vendas, proporcionando amplo alcance;
- Alta qualidade dos produtos que serão produzidos com boa matéria-prima, buscando aperfeiçoar a medida que técnicas melhores surgirem;
- Preços competitivos e dentro do esperado pelos possíveis clientes;

- Variedade de estampas, com diferentes características de pessoas, podendo atingir diferentes perfis.

2.5.7.2 Análise do ambiente interno – FRAQUEZAS

É interessante identificar e analisar os pontos fracos da empresa, para que seja possível atuar neles de modo a minimizá-los. Assim, as fraquezas da empresa estão listadas abaixo, e se verificam principalmente pelo fato de ser uma empresa nova no mercado.

- Dificuldade em tornar a marca conhecida por se tratar de uma empresa em fase de constituição;
- Linha estreita de estampas disponíveis inicialmente;
- Dependência de terceiros, visto que muitos processos serão terceirizados.

2.5.7.3 Análise do ambiente externo – OPORTUNIDADES

A SONS OF GOD está inserida em um ambiente promissor, fazendo com que sejam mais facilmente identificadas as oportunidades externas a empresa. A seguir, estão listadas a análise das oportunidades do ambiente externo.

- O setor em que a empresa está inserida possui boas perspectivas de futuro;
- Possibilidade em lançar novas estampas constantemente, aproveitando datas comemorativas e acontecimentos diversos para criar estampas direcionadas;
- Possibilidade de a marca promover publicidade em diversos meios, como nas mais utilizadas mídias sociais;
- Fácil acesso aos fornecedores já que estão situados na região de Curitiba, onde se localiza a empresa.

2.5.7.4 Análise do ambiente externo – AMEAÇAS

O momento que a economia brasileira vive se torna a principal ameaça a constituição de empresas neste momento, porém o destaque que o *e-commerce* tem tido neste mesmo cenário torna o mercado interessante, atraindo empresas para este meio. Em relação a esses fatores, abaixo seguem as principais ameaças do ambiente externo a SONS OF GOD.

- Concorrência futura potencial, já que o mercado se mostra promissor;
- Uma retração da economia que possa ter efeitos negativos na aquisição de bens supérfluos;
- Produtos importados com valor baixo, diminuindo a atratividade de produtos nacionais;
- Concorrência com lojas de vestuário que possuem PDV – Ponto de Venda.

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Design</i> inovador; • Qualificação dos fundadores; • <i>E-commerce</i> – amplo alcance; • Alta qualidade dos produtos; • Preços competitivos; • Variedade de estampas, 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setor promissor; • Possibilidade em promover as estampas em diversos produtos; • Fácil acesso aos fornecedores;
<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em tornar a marca conhecida; • Linha inicial estreita de estampas; • Dependência de terceiros. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência futura potencial; • Retração da economia; • Produtos importados; • Lojas com PDV.

Quadro 7 - Quadro resumo – Matriz SWOT
Fonte: Os autores (2015)

A matriz SWOT facilita a visualização das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. Ao identificar esses fatores é preciso monitorá-los para que sejam usados em favor da empresa, verificando mudanças no cenário e formulando

estratégias de minimização das fraquezas e ameaças, bem como aproveitamento das forças e oportunidades.

2.5.8 Concorrência

A concorrência é uma variável incontornável que merece bastante atenção, pois ao verificar o comportamento dos concorrentes, a marca consegue identificar em que precisa se diferenciar para conquistar a preferência do consumidor. Com o surgimento e desaparecimento de concorrentes a todo momento, é preciso que a empresa esteja em constante adaptação das estratégias de *marketing*. Existem três principais tipos de concorrência que podem ser verificados abaixo (LAS CASAS, 2006).

- Concorrência de marca: Empresas que lidam com produtos similares, sendo estes os concorrentes diretos;
- Produtos substitutos: Produtos que competem entre si para suprir uma necessidade ou desejo;
- Produtos gerais: Todas as empresas que concorrem entre si disputando o limitado poder de compra dos consumidores. Sendo assim uma empresa concorre com todas as demais empresas existentes no mercado.

A SONS OF GOD está buscando formar sua própria clientela. Embora existam outras empresas que fabricam e vendam camisetas, a empresa irá formar um grupo de consumidores que se identifica com o *design* das estampas, e a mensagem que elas transmitirão, obtendo a preferência dos consumidores pela marca SONS OF GOD em relação as demais presentes no mercado.

2.5.8.1 Concorrentes diretos

- Concorrentes diretos – CAMISETAS

Empresa A

A concorrente identificada com empresa A, é uma empresa destinada ao comércio de camisetas e outras peças de vestuário. Os temas são todos voltados à vida cristã, fazendo uso principalmente de passagens bíblicas para criar as frases e ilustrações. Trabalham com camisetas femininas e masculinas e lidam principalmente com um público jovem. As trocas podem ser efetuadas em até 10 dias após a entrega do produto, seja por defeito ou por insatisfação. O pagamento pode ser efetuado nos cartões Visa, Mastercard, Diners, Hipercard e American Express, débito *on-line*, ou com boleto. A empresa oferece frete gratuito nas compras acima de R\$ 140,00 e a entrega é feita via PAC, com entrega de 7 a 15 dias, para todo o Brasil. A empresa disponibiliza no *site* um espaço destinado a deixar mensagem, e também um número de telefone. Além da venda pelo *site*, possuem loja física, e locais de revenda em diversas cidades.

Empresa B

A concorrente B, possui um estilo bastante parecido com a empresa A. Eles trabalham com camisetas femininas e masculinas e outras peças de vestuário. As ilustrações são todas com base na vida cristã e seu público alvo é também pessoas jovens. O frete é pago pelo cliente e o valor varia conforme a opção escolhida e localização do comprador. As opções de pagamento são as mesmas da empresa A. Possuem uma loja física para venda além do *site*. Os direitos de troca não estão disponíveis no *site* da empresa. No *site* é possível encontrar dois números de telefone para contato, um *e-mail* e um espaço destinado a deixar mensagens.

Empresa C

A concorrente C, possui um estilo mais descolado em comparação com as concorrentes anteriormente mencionadas. Eles trabalham com camisetas femininas e

masculinas e outras peças de vestuário. As ilustrações são diversas e seguem um traço similar ao da SONS OF GOD, porém trabalham com cores mais escuras e discretas. O frete é pago pelo cliente e o valor varia conforme a opção escolhida e localização do comprador, porém nas compras acima de R\$ 150,00 o frete é por conta da empresa. As opções de pagamento são as mesmas da empresa A. Vendem para lojistas além da venda pelo *site*. Os direitos de troca não estão disponíveis no *site* da empresa. No *site* é possível encontrar dois números de telefone para contato, um *e-mail* e um espaço destinado a deixar mensagens.

2.5.8.2 Concorrentes indiretos

Nos tópicos a seguir serão apresentadas as empresas que são concorrentes indiretas da SONS OF GOD, as quais estão presentes em todo o Brasil, porém não trabalham com mensagens e ilustrações com o mesmo foco que esta empresa.

No longo prazo, é mais provável que a empresa seja afetada por seus concorrentes indiretos, que por seus concorrentes diretos (KOTLER; KELLER, 2012). Sendo assim foram listadas algumas das empresas consideradas concorrentes indiretas.

- Concorrentes indiretos – Grandes empresas do varejo nacional

HERING

A HERING é uma empresa bem-sucedida em todo o Brasil com mais de 130 anos e diversas lojas. Possui várias opções de camisetas, tanto masculinas quanto femininas, com estampas e também lisas, além de várias outras peças de vestuário. É muito conhecida pelas diversas lojas físicas, mas também possui a opção de compra pelo *site*. Por ser uma grande empresa, possui atendimento ao cliente por SAC ou *chat*, e o pagamento pode ser efetuado em cartão de crédito ou boleto.

RENNER

A RENNER é uma loja de departamentos, presente em todo território nacional, que além de comercializar camisetas femininas e masculinas, também vende várias outras peças de vestuário, em lojas físicas e também pelo *site*. As camisetas possuem estampas diversas, além das básicas lisas. Pelo *site*, o pagamento pode ser efetuado através do cartão próprio da RENNER com benefícios maiores do que se for por meio das outras formas disponíveis como Visa, Mastercard, Hipercard, Diners, American Express e boleto à vista. Para o cliente contatar a empresa é disponibilizado um *e-mail*, número de telefone e *chat on-line*.

2.5.8.3 Forças e fraquezas da concorrência

O quadro 8, demonstra as forças e fraquezas dos concorrentes diretos da SONS OF GOD.

	CONCORRENTES DIRETOS		
	Empresa A	Empresa B	Empresa C
FORÇAS	Diversidade de ilustrações, tamanhos e estampas; Empresa consolidada no mercado; Possui loja física.	Preço competitivo.	Venda para lojistas; Estampas criativas e bem-feitas; Boa qualidade dos produtos;
FRAQUEZAS	Ocasionalmente a loja física encontra-se sem ninguém para atender.	Qualidade razoável.	As peças frequentemente encontram-se indisponíveis no <i>site</i> .

Quadro 8 – Concorrentes diretos da SONS OF GOD 2015.
Fonte: os autores, 2015.

2.5.9 Produtos

O produto não é necessariamente uma oferta tangível, mas sim tudo aquilo que pode ser ofertado a um mercado e que satisfaça desejos e necessidades do consumidor. Inclui-se bens físicos, serviços, a experiência de compra, lugares, eventos, ideias e outros (KOTTLER; KELLER, 2012).

A SONS OF GOD entrará no mercado oferecendo camisetas, em diversas estampas e tamanhos. Serão feitas quatro coleções temáticas por ano, onde cada coleção terá em torno de oito estampas. Estas estampas sempre terão a finalidade de expor características das pessoas. Além das coleções, existirá as opções de estampas que poderão ser encontradas durante todo o ano. Os produtos a serem oferecidos pela empresa estão dispostos nos quadros 9.

CAMISETAS E BABY LOOKS	
Numeração: P ao G;	Costura em padrão internacional;
Composição: 70% algodão, 30% poliéster, fio penteado;	Estampas em serigrafia e zero toque.

Quadro 9 – Características das camisetas a serem produzidas pela SONS OF GOD.
Fonte: os autores, 2015.

As imagens a seguir são alguns dos modelos das camisetas e estampas que darão início a empresa. Junto com a imagem haverá uma breve descrição do seu significado. Para iniciar a empresa serão lançadas sete estampas, e ainda essas estampas poderão ser aplicadas em tecidos com cores diferentes, além das estampas que também podem ser desenvolvidas em diferentes cores. Conforme os consumidores manifestarem sua satisfação/ insatisfação, sugestões e opiniões, as estampas poderão ser adaptadas para agradar mais, e tornar a marca ainda mais próxima do cliente, fazendo com que efetivamente as pessoas se vejam nas estampas, e também consigam reconhecer outras pessoas.

O conceito mercadológico de produto, não se esgota no objeto de consumo, mas o excede na medida que o benefício é encontrado na satisfação do que a pessoa procura. Vaz (1995, p.36) diz que “Existe uma substancialidade que nem sempre pode ser avaliada ou medida em termos físicos. Além do bem, há o benefício e este é tudo aquilo que satisfaz necessidades e desejos das pessoas”.



Figura 4. Imagem ilustrativa – Protótipo 1 de camiseta masculina da Sons Of God
Fonte: Designer Jefferson Kenji (2015).

Esta camiseta traz a ilustração de um cachorro e seu dono. As palavras estampadas são dizeres que geralmente os donos usam para conversar com seus cachorros. O nome da estampa é “pessoas que conversam com cachorros”.



Figura 5. Imagem ilustrativa – Protótipo 2 de camiseta masculina da Sons Of God.
Fonte: Designer Jefferson Kenji (2015)



**Figura 6. Imagem ilustrativa – Protótipo 3 de baby look feminina da Sons Of God.
Fonte: Designer Jefferson Kenji (2015).**

Esta camiseta tem a intenção de mostrar que apesar das diferenças entre as pessoas elas juntas formam uma coisa só: uma sociedade, uma igreja, uma empresa, uma universidade, etc. O nome dado para essa estampa é: “We are different, but we are one – Nós somos diferentes, mas somos um”.



Figura 7. Imagem ilustrativa – Protótipo 4 de camiseta masculina da Sons Of God
Fonte: Designer Jefferson Kenji (2015).

Esta camiseta possui uma cor vibrante e assim como a cor da estampa, o tecido para esta peça poderá ter cores variadas. Esta estampa consiste em uma coroa, representando a figura de um rei, no entanto seu significado será exposto mais detalhadamente na seção em que explica o logotipo da empresa



Figura 8. Imagem ilustrativa – Protótipo 5 de camiseta masculina da Sons Of God
Fonte: Designer Jefferson Kenji (2015).

Esta camiseta ressalta uma característica pessoal que as vezes é motivo de zombaria: a monocelha. A intenção da imagem é mostrar que independente desta

característica ser considerado por alguns como algo ruim, ela não precisa ser, pois as diferenças físicas não tornam uma pessoa superior a outra. O nome desta estampa é “monocelha”.



Figura 9. Imagem ilustrativa – Protótipo 6 de camiseta masculina da Sons Of God
Fonte: Designer Jefferson Kenji (2015).

Esta camiseta possui uma estampa bastante relacionada a logomarca da empresa, ela representa a figura de um rei, considerado pelos idealizadores da marca como representação de Deus, o criador e rei do universo. O nome da estampa é “Rei do universo”.

Os produtos podem ser classificados segundo suas características de durabilidade, tangibilidade e uso (de consumo ou industriais) conforme mostra a figura 8. A SONS OF GOD se enquadra na classificação de bens de consumo, no item bens de compra comparada. O que o cliente procura nesse tipo de produto é a adequação, qualidade, preço e modelo. Ainda existe uma subclassificação nos bens de compra comparada, entre homogêneos e heterogêneos. Os homogêneos se assemelham em qualidade e se diferenciam bastante em preço. Já os heterogêneos, se diferenciam em certas características que podem ser mais importantes que o preço (KOTLER; KELLER, 2012).

A SONS OF GOD procurará se diferenciar no preço do produto, classificando-se então como ofertando um bem homogêneo, porém a empresa trabalhará com um produto diferente do ofertado atualmente pelas empresas que comercializam

camisetas, procurando se destacar não apenas no preço, mas também na criatividade das estampas e na qualidade dos produtos.

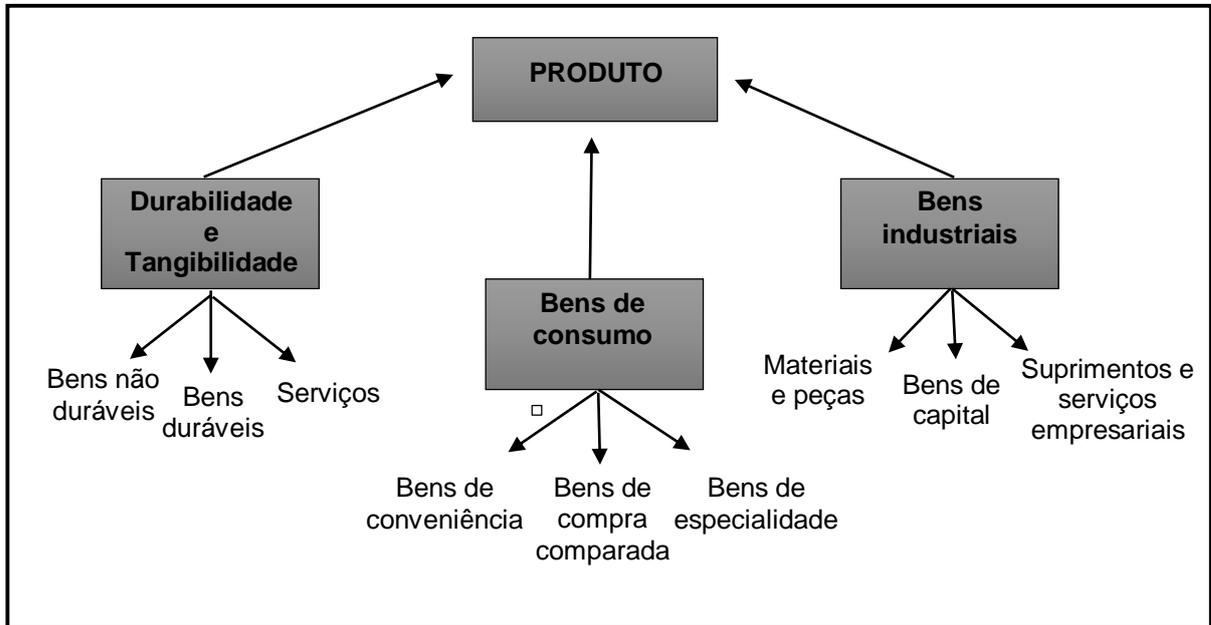


Figura 10. Classificação de produtos
 Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2012)

2.5.9.1 Embalagem

A SONS OF GOD idealizou a embalagem pensando na segurança do produto no transporte, bem como ter facilidade de manejo e ainda um *design* agradável, que complete a experiência de compra. A figura 5 apresenta uma imagem ilustrativa da embalagem das camisetas

A embalagem possui vários propósitos que além agregar valor para os clientes oferece proteção ao produto, promove a marca e distingue o produto dos seus concorrentes (CHURCHILL, 2011). O protótipo das embalagens está representado na figura 11.



Figura 11. Imagem ilustrativa das embalagens das camisetas.
Fonte: Os autores, 2015.

2.5.10 Preço

Apesar de o produto ser o elemento mais importante do composto de *marketing*, o preço é o único que gera receita. Ele é essencial às empresas, visto que é uma das primeiras considerações que o consumidor faz no momento de decisão da compra. Desse modo, é possível que o cliente estabeleça julgamento da relação custo/ benefício. Do ponto de vista dos comerciantes, é através do preço que eles recebem retorno dos seus investimentos, fluxo de caixa, lucros entre outros (LAS CASAS, 2006).

Existem três principais abordagens para estabelecer preços: baseadas em custo, concorrência e valor para os clientes. O preço baseado na concorrência deve ser capaz de igualar os preços ao dos concorrentes, ou ainda estar abaixo deles. Definir preços abaixo da concorrência pode ser um modo eficaz de atrair compradores. (CHURCHILL, 2011)

Desse modo, a SONS OF GOD, levará em consideração para a determinação do preço de seus produtos, o preço praticado por seus concorrentes diretos, e em quanto os possíveis clientes estão dispostos a pagar segundo pesquisa de mercado.

Tabela 4 – Comparação de preços entre concorrentes diretos de camisetas

Empresa	Preço praticado em produto similar (R\$)
SONS OF GOD	49,90
A	59,90
B	50,00
C	59,90

Fonte: Os autores (2015)

2.5.11 Praça

A estratégia usada para tornar um produto disponível pode influenciar se os consumidores irão encontrar o produto e também quando encontrarão. Se o produto estiver disponível e a compra do mesmo for fácil, ele será consumido mais facilmente (CHURCHILL, 2011).

Dessa forma a SONS OF GOD irá distribuir seus produtos através de um *site*, onde o consumidor terá a sua disposição a qualquer momento, os produtos disponíveis para venda podendo receber os mesmos no endereço que cadastrar no *site*. O *site* da empresa precisa ser simples de modo que o uso seja fácil, além de possuir um *design* agradável afim de prender a atenção do consumidor e despertar curiosidade, e deve conter informações importantes sobre a empresa para que o consumidor saiba com quem está estabelecendo relação de consumo. A figura 12 apresenta o protótipo do *site*.

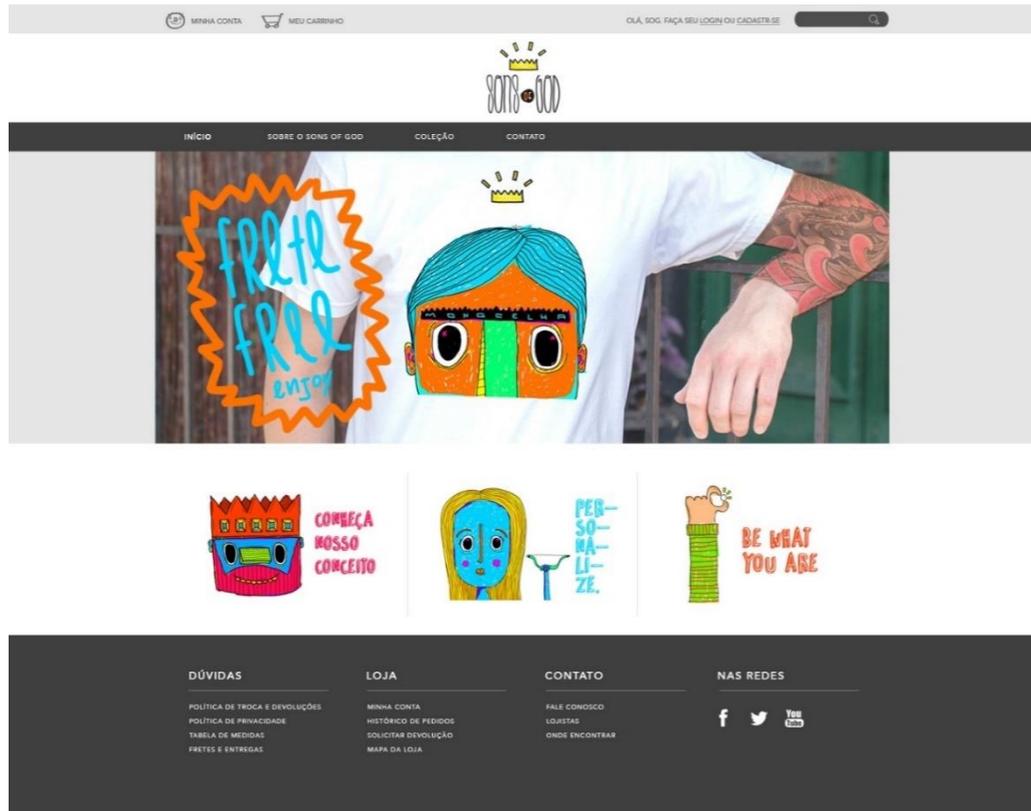


Figura 12. Protótipo do site da SONS OF GOD
Fonte: Designer Jefferson Kenji (2015).

2.5.12 Promoção

A promoção consiste na combinação de propaganda, força de vendas, relações públicas, *marketing* direto e promoção de vendas (KOTLER, KELLER, 2012). Para alcançar os objetivos proposto pela empresa serão adotados 4 dos 5 conceitos que foram citados visto que, como a empresa trabalhará exclusivamente com vendas pela *internet* e não terá vendedores físicos não há a necessidade de trabalhar a força de vendas.

2.5.12.1 Propaganda

De acordo com Las Casas (2006, 380), "Propaganda é uma forma paga, não pessoal em que há um patrocinador identificado. A propaganda pode ser usada para informar ou persuadir determinada audiência". Essa é a mídia que tem que ser direcionada a maior parte dos investimentos da empresa, visto que normalmente utiliza-se mídias de massa, atingindo assim um maior número de pessoas. Segundo Kotler e Keller (2006), a propaganda possui as seguintes qualidades:

- Penetração: A propaganda é recebida pelo cliente e através da repetição ele pode guardar a imagem da marca e começar a comparar com empresas concorrentes. A propaganda em larga escala também transmite a ideia da qualidade, confiabilidade e poder da empresa;
- Aumento da expressividade: trata com a marca vai ser transmitida, o uso artístico de cores e sons dessa propaganda;
- Controle: o anunciante controla em quais produtos focar e em quais regiões veicular essa propaganda.

Visto que a SONS OF GOD é uma empresa que está se inserindo no mercado, para que ela alcance o mercado consumidor de forma efetiva deve ser feita uma propaganda que trabalhe a penetração e o aumento da expressividade da empresa.

Estudou-se os meios possíveis de comunicação que a empresa podia utilizar e foram escolhidos o Google AdWords, Boo-box, Facebook (Boo-box) e Instagram.

O Google AdWords destaca o *link* de acesso ao *site* da empresa, quando qualquer busca relacionada ao tema é efetuada no *site* da Google. A principal vantagem dessa ferramenta é que, segundo o *site* Alexa, o Google Brasil é o *site* mais acessado no Brasil, Google em inglês, seguido do Facebook, e Youtube. Dentre as opções de cobrança existentes, a que mais chamou a atenção foi a por resultados. Nesse tipo de cobrança, a empresa só efetua um pagamento quando alguém clicar no anúncio ou ligar através do *link* disponibilizado.

Para inserir um anúncio no Google AdWords é necessário efetuar 3 passos: Criar o anúncio, divulgar o anúncio, e ao ser clicado, redirecionar para o site da empresa. Esses passos podem ser verificados a seguir.

- Criar o anúncio:

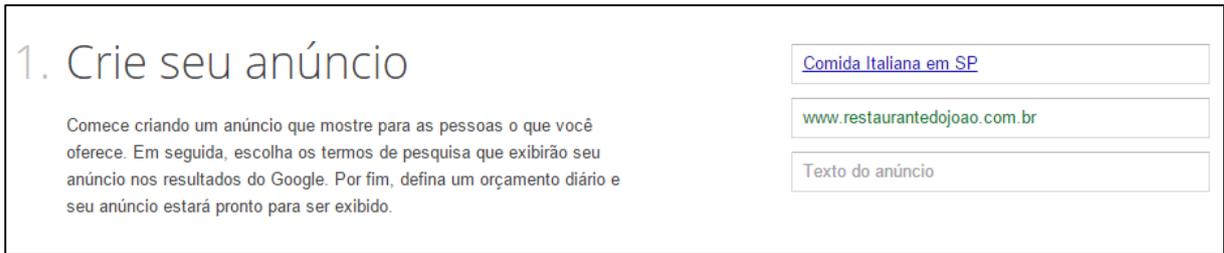


Figura 13. Como criar um anúncio no Google AdWords
 Fonte: <https://www.google.com/adwords/how-it-works/>

- Divulgação do anúncio:

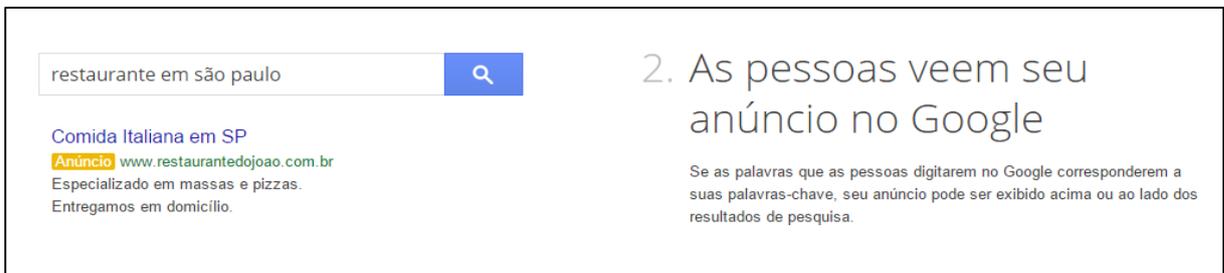


Figura 14. Divulgação do anúncio no Google AdWords
 Fonte: <https://www.google.com/adwords/how%ADit%ADworks/em>

- Redirecionamento para a página da empresa:



Figura 15. Redirecionamento do anúncio para a página da empresa
 Fonte: <https://www.google.com/adwords/how-it-works/>

O Google AdWords apresenta ferramentas de gerenciamento. Nela podem ser observadas as estatísticas de cliques nos anúncios (Figura 16), o custo de cada clique (figura 17) e podem ser criadas campanhas específica por regiões (figura 18).

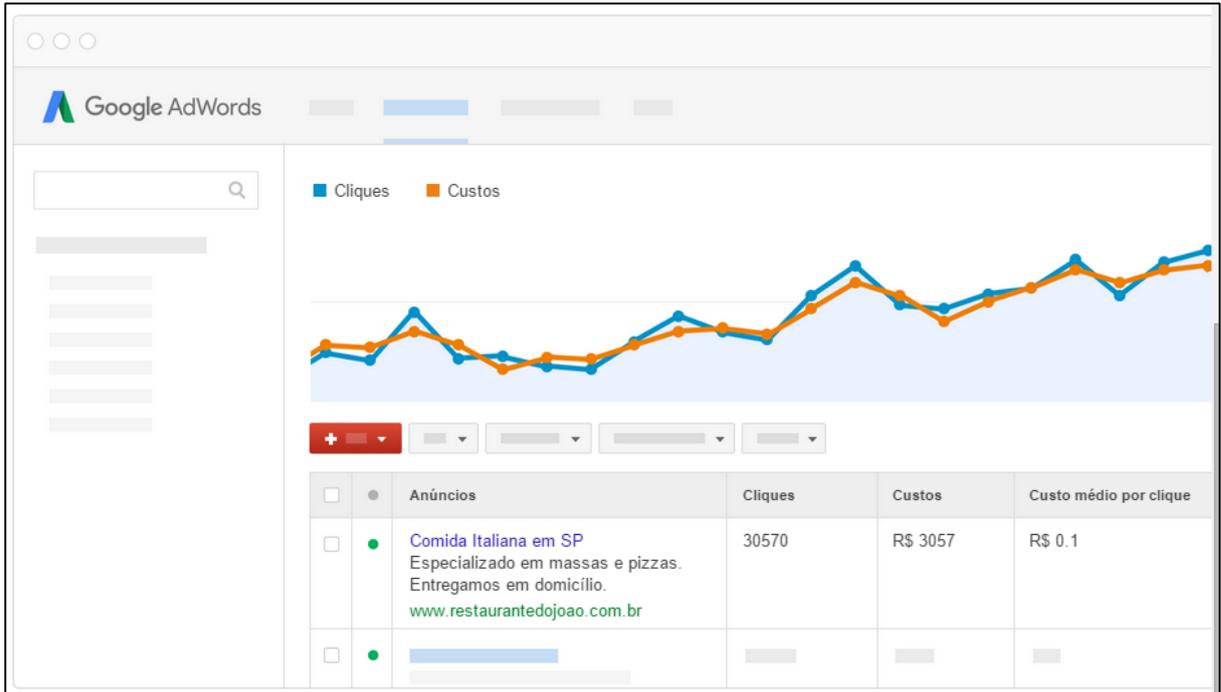


Figura 16. Apresentação das estatísticas da campanha gerada no Google AdWords
 Fonte: <https://www.google.com/adwords/benefits/>

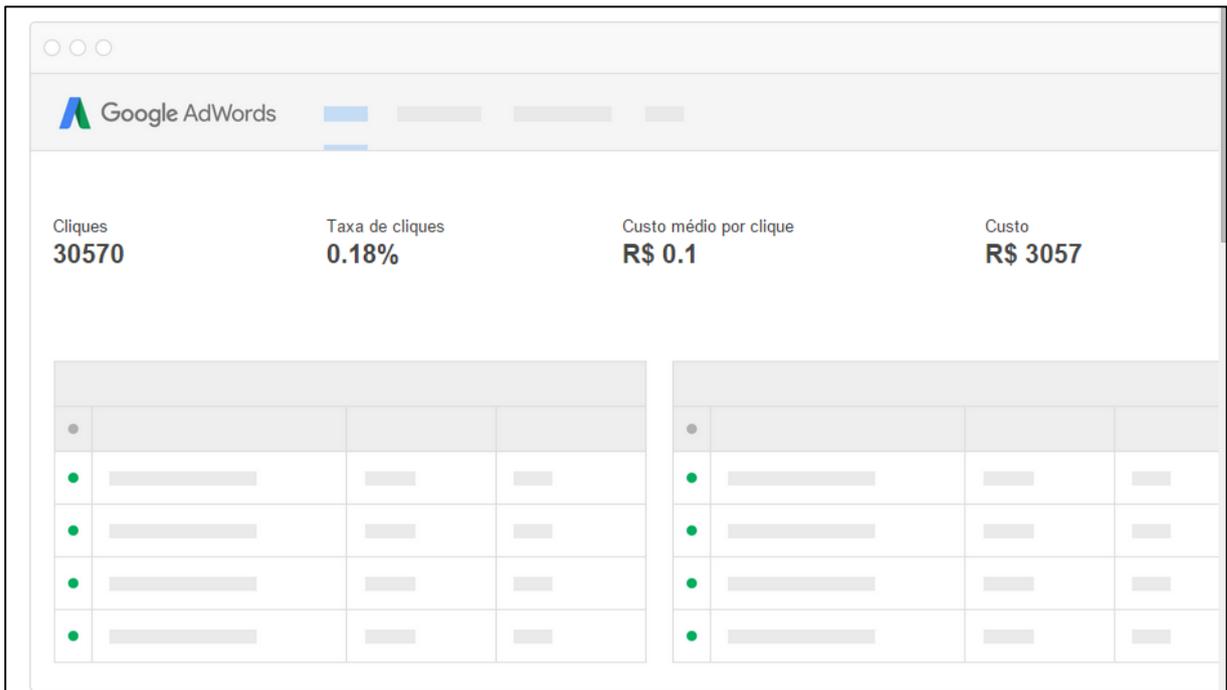
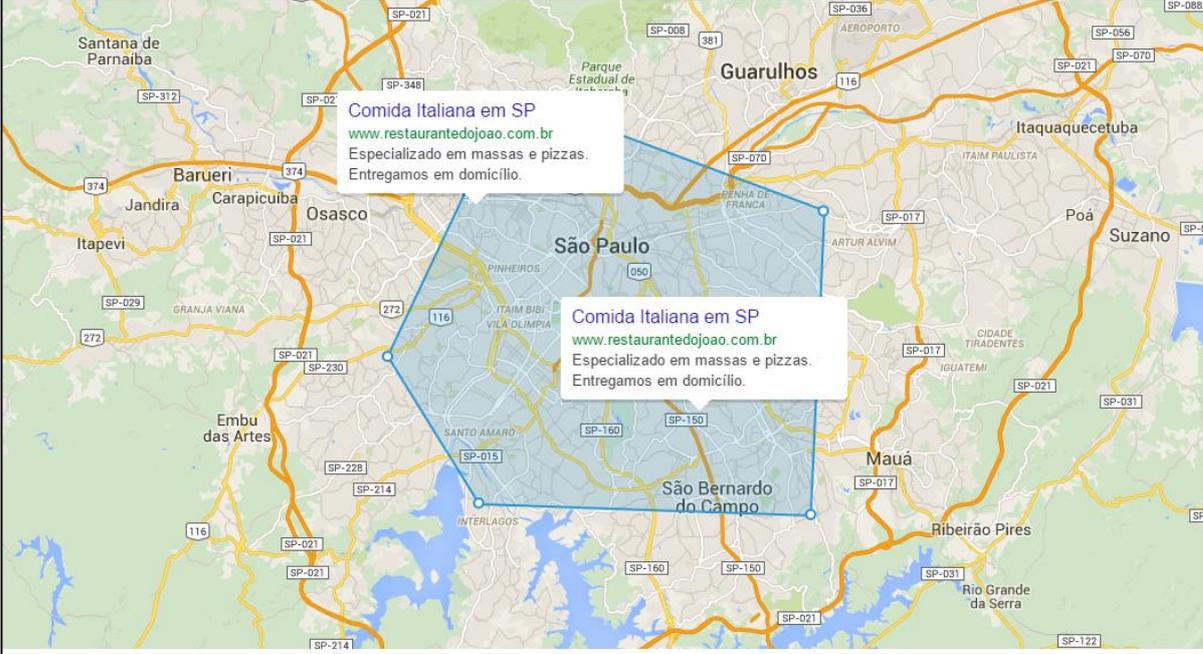


Figura 17. Apresentação dos custos por clique da campanha gerada no Google AdWords
 Fonte: <https://www.google.com/adwords/benefits/>

No momento certo e no lugar certo

 **Anuncie local ou globalmente**
Segmente seus anúncios para clientes em determinados países, cidades, bairros ou a apenas algumas quadras de sua empresa ou loja.

 **Alcance as pessoas certas no momento certo**
Faça com que sua empresa seja encontrada no Google quando potenciais clientes estiverem pesquisando sobre o que você oferece.



The map shows the São Paulo metropolitan area with various districts labeled. Two callout boxes are overlaid on the map, both containing the text: "Comida Italiana em SP", "www.restaurantedojoao.com.br", "Especializado em massas e pizzas.", and "Entregamos em domicilio." The boxes are positioned over the central and eastern parts of the city, indicating the geographic targeting of the advertisement.

Figura 18. Delimitação regional da campanha gerada no Google AdWords
Fonte: <https://www.google.com/adwords/benefits/>

Na figura 19 são apresentadas as formas de apresentação do anúncio no computador (*desktop* ou *notebook*), celular ou *tablet*. Conforme observado, quando o consumidor faz uma busca relacionada ao tema da empresa e da campanha criada, o *link* da empresa fica em destaque, trazendo assim uma maior visibilidade.

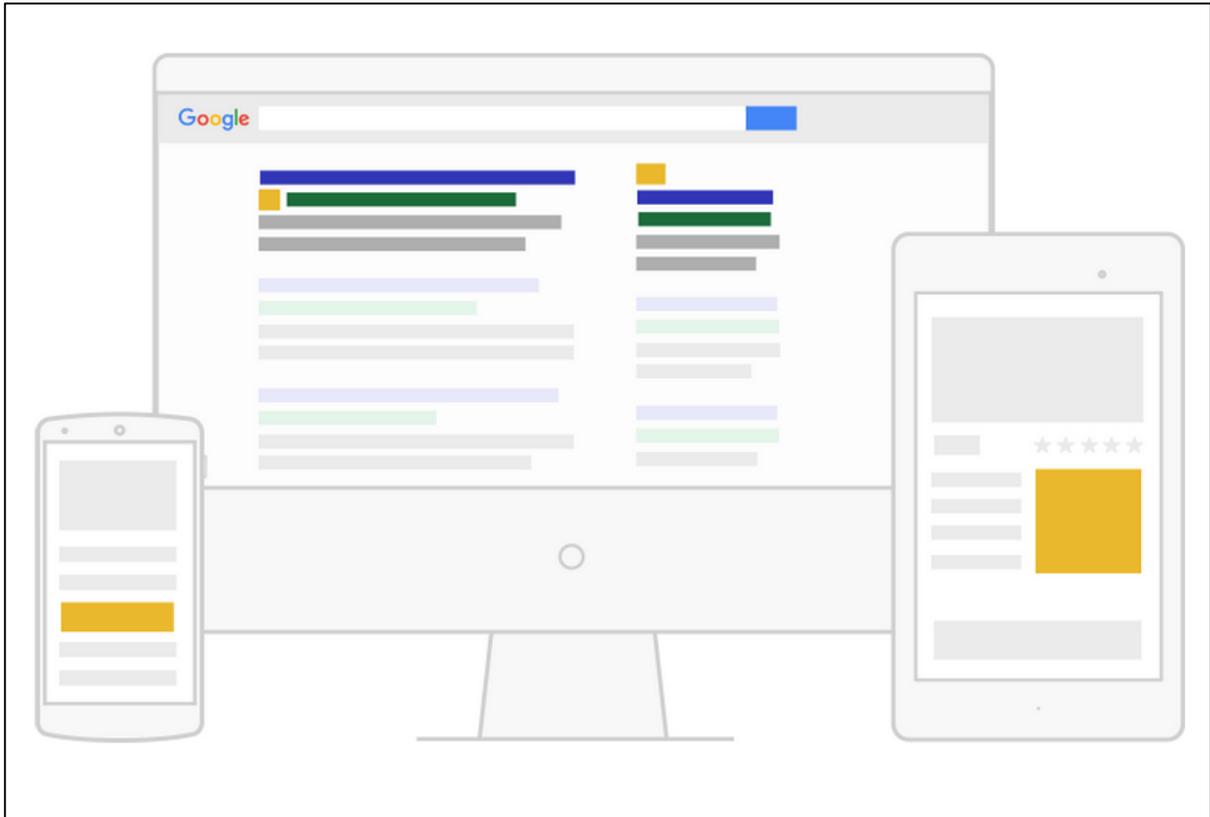


Figura 19. Formatos dos anúncios do Google AdWords em diferentes veículos

Fonte: <https://www.google.com/adwords/benefits/>

A segunda plataforma de divulgação da marca será a boo-box, que oferece soluções completas em *marketing* de conteúdo e mídia *on-line*. A boo-box trabalha com anúncios em *sites blogs*, facebook, twitter.

De acordo com a própria empresa, a boo-box faz mais de 1 bilhão de anúncios por mês que atingem 60 milhões de pessoas. Esse alcance é segmentado pois utiliza de ferramentas como *Behavioral Targeting* e Contexto. O primeiro segmenta o público em idade, gênero, classe social, educação, estado civil, interesse, comportamento entre outros e o segundo segmenta em categorias como entretenimento, família, moda, veículos entre outros. Essas duas ferramentas tem como objetivo ter maior efetividade no alcance do público-alvo estipulado pela empresa que está contratando os serviços da boo-box.

A seguir estão alguns exemplos de como a propaganda fica inserida nos *sites*, *blogs*, twitter e facebook. Dentre as opções que a boo-box trabalha, 4 modelos foram os que mais se adequam a SONS OF GOD: Mídia *display*, troca de *background*, *sending* no twitter e campanhas no facebook.

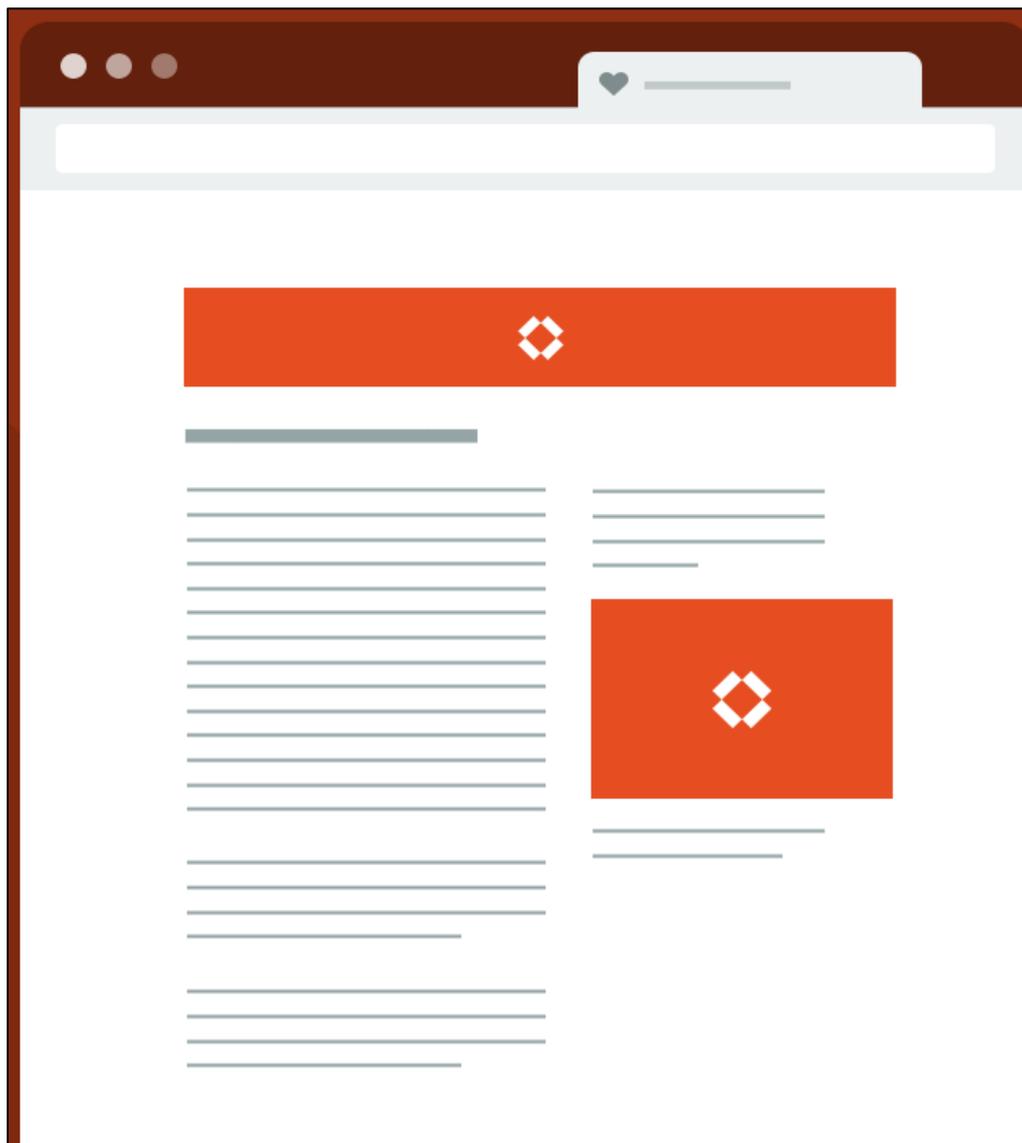


Figura 20. Forma de apresentação em sites e Blogs – Mídia Display
Fonte: <http://boo-box.com/produtos>

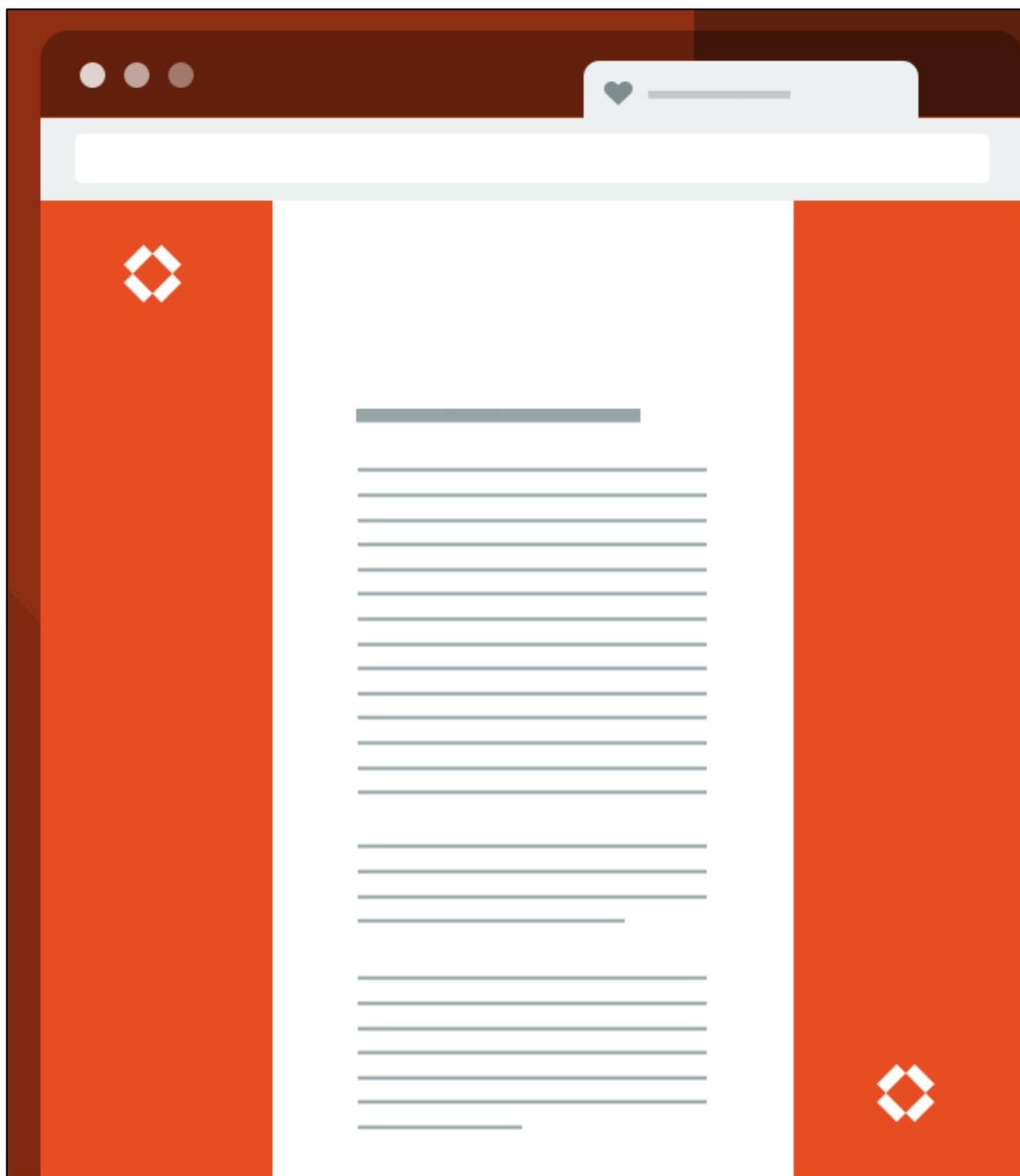


Figura 21. Forma de apresentação em *sites e Blogs - Background*
Fonte: <http://boo-box.com/produtos>

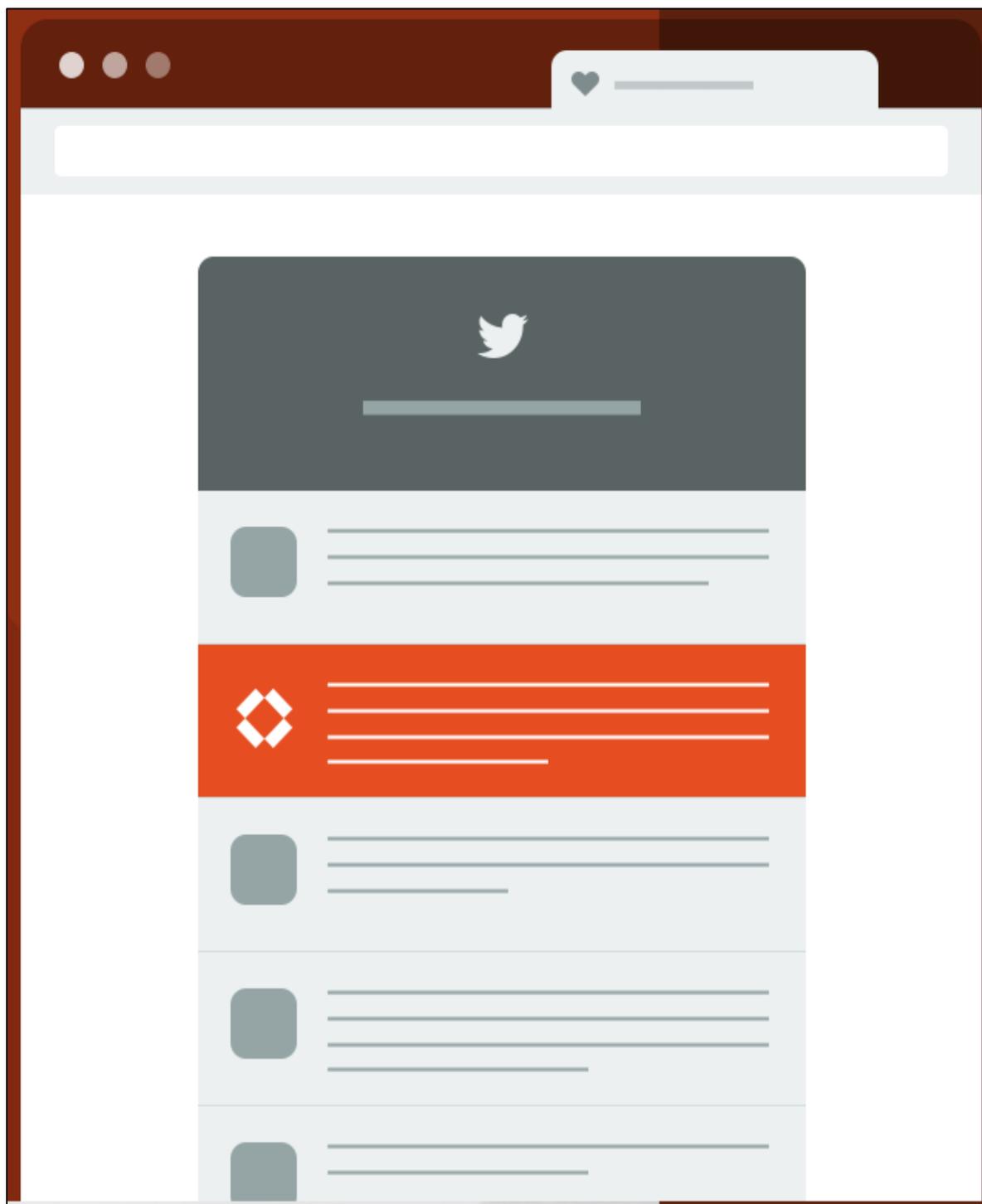


Figura 22. Forma de apresentação no Twiter
Fonte: <http://boo-box.com/produtos>



Figura 23. Forma de apresentação no facebook
Fonte: <http://boo-box.com/produtos>

A terceira forma de propaganda que será utilizada é o Instagram. Essa plataforma é gratuita e serão postadas fotos diárias das camisetas da marca e temas relevantes que ganhem a empatia do cliente. Para que ele veja as publicações feitas pela empresa ele terá que seguir a página da mesma. A estratégia para gerar novos seguidores será abordada no item referente a promoção de vendas.

Uma estratégia que também será utilizada pela SONS OF GOD é o uso de *hashtags* (#), em que além de a empresa publicar as fotos utilizando essa *hashtag*, o cliente que se identificar com a marca ou tiver utilizando os produtos da empresa e quiser utilizar *hashtags* em suas publicações, também poderá assim o fazer, proporcionando mídia espontânea. Isso faz com que as publicações da empresa ou de semelhantes apareçam em sugestões de páginas de amigos gerando mais visitas na página da empresa e podendo assim, gerar novos seguidores. A seguir estão algumas das *hashtags* que serão trabalhadas pela empresa:

- #sonsofGod;
- #sons;
- #weareone;
- #diferentbutone;
- #Godsciations;
- #sofg;
- #sogstore;
- #amosog.

2.5.12.2 Relações públicas

A relação pública está relacionada com a comunicação direcionada aos públicos-alvo da organização, tanto com seus clientes como para os seus fornecedores, outras empresas, governo e imprensa. A estratégia de relações públicas está embasada em três características distintas (KOTLER; KELLER, 2007):

- Alta credibilidade: Os anúncios são menos confiáveis do que artigos e matérias em jornais e revistas;
- Possibilidade de pegar os compradores desprevinidos: evitar vendedores e anúncios;
- Dramatização: tornando a empresa e os produtos mais concretos.

Essas características contribuem para que a empresa lance novos produtos e construa uma imagem corporativa que reflita favoravelmente nos produtos.

A SONS OF GOD trabalhará presenteando pessoas formadoras de opinião, como cantores, *youtubers*, e outros artistas, para gerar um *marketing* espontâneo através do uso das camisetas pelos mesmos. Esta ação tem se tornado habitual no meio comercial, onde empresas enviam produtos de suas marcas à famosos que possuem um grande número de pessoas conectados a sua rede, e usam disso para gerar publicidade à marca. Abaixo segue alguns exemplos desta prática:



Figura 24. Dick Friesen, guitarrista da banda Livres pra Adorar utilizando produto da marca Coolvre Empire.

Fonte: Instagram

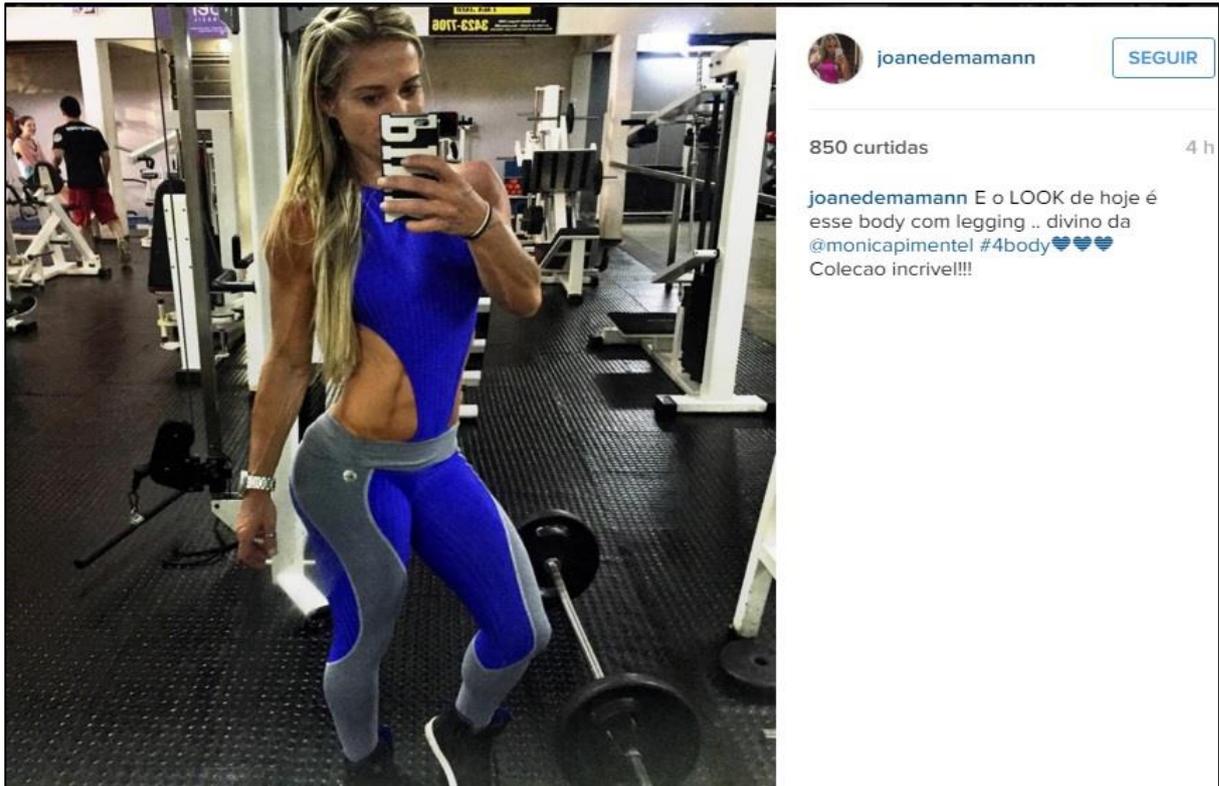


Figura 25. Joane Demamann, praticante de musculação, 407.000 seguidores no Instagram, divulgando roupa para academia da marca Monica Pimentel
Fonte: Instagram



Figura 26. Bruna Marquenezine, atriz, 11.000.000 seguidores no Instagram, divulgando um vestido da marca Dress and Go.
Fonte: Instagram

2.5.12.3 Marketing Direto

O *marketing* direto envolve diversas formas, como mala direta, *e-mails marketing*, *marketing* pela *internet* e *telemarketing*. Todas essas formas têm como características ser personalizado, atualizado e interativo.

Dentre as diversas opções de *marketing* direto a empresa irá se utilizar dos *e-mails marketing*. Os *e-mails* serão enviados a todos dos clientes que estiverem cadastrados e que tiverem autorizado esse serviço. Nesses *e-mails* conterão mensagens com informações da empresa, promoções, lançamento de novas camisetas, entre outros. Esse tipo de comunicação tem como vantagem ser barato e efetivo. A ferramenta que será utilizada para fazer o envio dos *e-mails marketing* será o Mad Mimi (www.madmimi.com). Essa ferramenta permite criar o *layout* dos *e-mails* e também permite fazer análises estatísticas de quais *links* foram clicados, quantos *e-mails* foram abertos e quais matérias ou produtos são mais interessantes.

Nas figuras a seguir estão representados, um modelo de *e-mail marketing* de um dos clientes atuais da Mad Mimi e a plataforma *on-line* gerenciamento.

B U S a Y O

Join us in celebration of Busayo (the Fashion Line)

Time: Saturday, August 21st
Place: A Supreme Agent,
Address: 262 West 38th Street, #1002.

Feel free to drop in anytime between 5-10 p.m. Bring guests and come prepared to shop!

Cash and checks accepted.



Busayo means simply "brings joy" in Yoruba and that is exactly what our line aims to do for your wardrobe.

At Busayo, we strive to brighten the contemporary American woman's wardrobe with the vibrant colors and geometric patterns of traditional African fabric. Historically, this fabric was imported to various African colonies from Europe for its unique design and durable, lightweight-cotton material, which women used to custom sew their own garments. Busayo continues this tradition by fusing classic, Western cuts with African prints—wax print ankara and batik. All of our fabric is sourced from Southwestern Nigeria and tailored by professionals local to the region. Busayo pieces are made in limited quantity to ensure the originality of your garment.

©2013 Mad Mimi | Brooklyn, NY

[Web Version](#) [Forward](#) [Unsubscribe](#)

Powered by **Mad Mimi**
A GoodDance® company

Figura 27. Modelo de e-mail marketing criado através da plataforma Mad Mimi
Fonte: <https://madmimi.com/p/78d602>

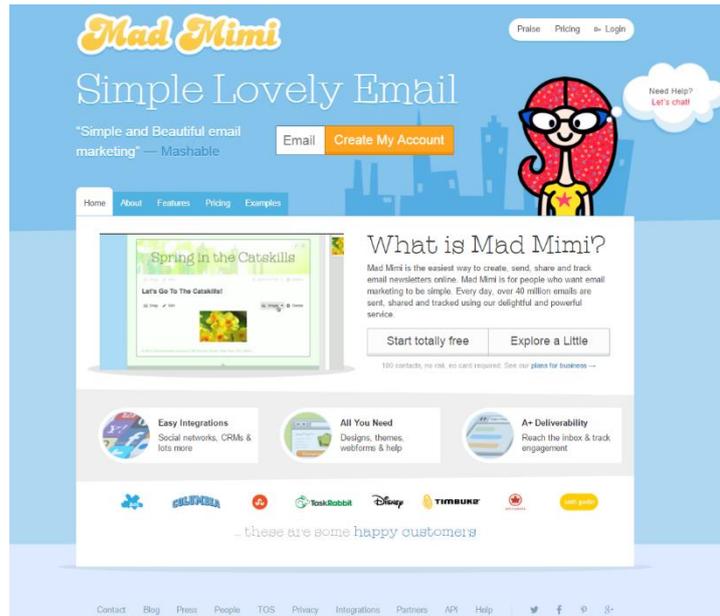


Figura 28. Plataforma de entrada da ferramenta on-line Mad Mimi
Fonte: <https://madmimi.com/>

Os custos de utilização dessa ferramenta dependem diretamente da quantidade de *e-mails* que a empresa tem na sua base de dados (figura 29). A opção que mais se adequa a proposta da empresa é inicialmente a “*basic*” e assim que houver necessidade passar para a versão “*pro*”.

Basic Individual	Pro Best Value	Silver Business	Gold B/G Business
			
\$10 /mo	\$42 /mo	\$199 /mo	\$1,049 /mo
500 contacts	10,000 contacts	50,000 contacts	350,000 contacts
normal speed * emails * storage	2x speed * emails * storage	3x speed * emails * storage	4x speed 3,500,000 emails * storage
Sign Up!	Sign Up!	Sign Up!	Sign Up!

Figura 29. Alternativas de escolha de pacotes de serviços da Mad Mimi
Fonte: https://madmimi.com/service_agreements/choose_plan

Levando em consideração que cotação do dolar está em 3,90 USD/BRL, o custo mensal e anual de utilização dessa ferramenta, nos primeiros meses, será de

R\$39,00 e R\$468,00 respectivamente. Posteriormente passará para R\$163,00 mensais e R\$1.965,60 anuais.

2.5.12.4 Promoção de vendas

As promoções de vendas são as estratégias para atrair de forma mais rápida e intensa o consumidor, podendo ser através de cupons, concursos, prêmios e outros (KOTLER, KELLER, 2012).

Essa ferramenta apresenta 3 benefícios característicos:

- Comunicação: desperta a atenção e conduz o cliente ao produto;
- Incentivo: concede algum estímulo ou benefício para ao cliente;
- Convite: consiste num convite ao cliente para que ele efetue a transação.

A SONS OF GOD irá utilizar campanhas promocionais em que o cliente poderá enviar desenhos ou ideias de desenhos, os mesmos serão submetidos a votação, e os mais votados virarão estampa de camistas da marca, fazendo menção ao criador na própria estampa e ele ganhará a camiseta de graça. A votação consistirá em dar *like* na página oficial do facebook da empresa e compartilhar o *post* com a criação.

Essa campanha além de fazer uma interação com o cliente, fará com que a marca fique mais conhecida na rede através dos novos *likes* gerados e dos *posts* visualizados.

2.5.13 Logomarca

A logomarca da SONS OF GOD, foi desenvolvida com o intuito de ligar o desenho da coroa, que simboliza um rei, e que neste caso trata-se de Deus, ao relacionamento com uma das suas criações, os seus filhos, que são todos diferentes uns dos outros, mas especiais da forma que são. E por isso também o nome SONS OF GOD, que em português significa, FILHOS DE DEUS. A logomarca pode ser aplicada em diversos locais, o que significa que de acordo com a necessidade a cor precisa ser adaptada. No apêndice é possível encontrar a aplicação em fundo escuro,

colorido, e a abaixo que será a original, aplicada na maioria dos das peças e locais. A figura 30 demonstra a logomarca da empresa.

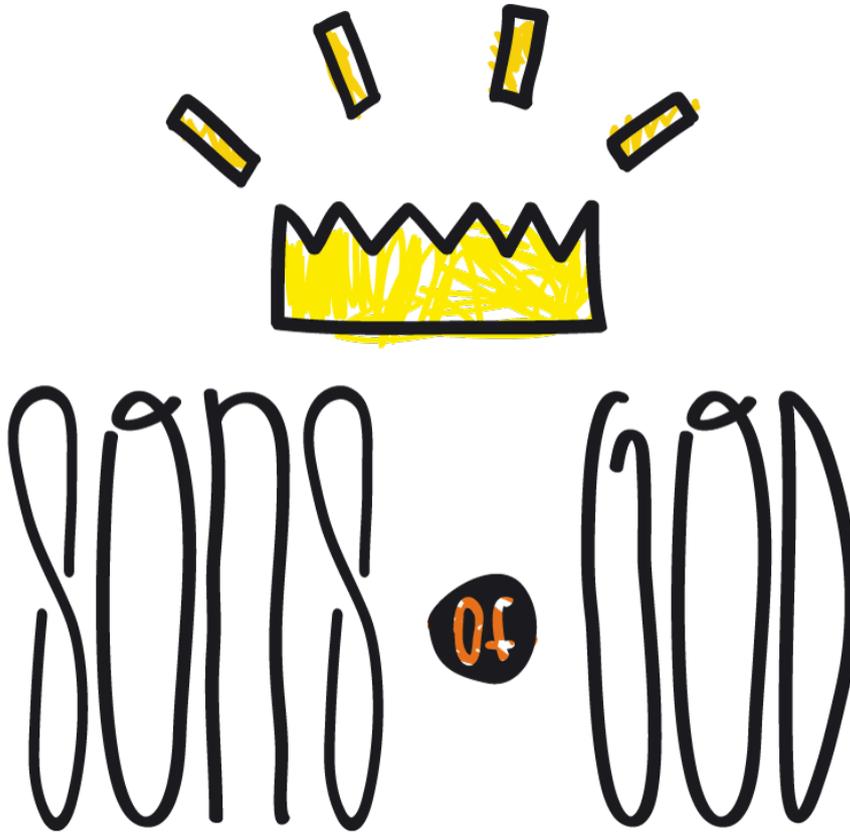


Figura 30. Logomarca da SONS OF GOD.
Fonte: Designer Jefferson Kenji (2015)

3 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O planejamento estratégico de gestão de pessoas trata dos procedimentos relativos a decisão acerca dos recursos humanos necessários para alcançar os objetivos organizacionais, dentro de um período de tempo estabelecido. Este planejamento verifica e define, previamente qual a mão de obra necessária para realizar as ações organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

É preciso utilizar de modo adequado e eficaz os recursos humanos, com a finalidade de alinhar o desempenho do pessoal com a estratégia da organização, para que os objetivos sejam alcançados de modo eficiente.

O planejamento de pessoal da SONS OF GOD será sintético, já que para a criação da empresa, a mesma terá no seu quadro de funcionários somente os fundadores. Sendo assim este planejamento de recursos humanos estará subdividido da seguinte maneira: Competências, estrutura organizacional, sistema de avaliação de desempenho e política de remuneração.

3.1 COMPETÊNCIAS

Os processos necessários ao funcionamento da empresa, precisam de pessoas competentes para executá-los, afim de manter uma vantagem competitiva no mercado. Cada atividade a ser exercida precisa de pessoas qualificadas para bem desempenhá-las, sejam internas ou externas à organização.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 190), “competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A SONS OF GOD adotará práticas de planejamento de recursos humanos alinhadas com o planejamento estratégico, visando possuir o necessário ao alcance das metas e objetivos da empresa.

3.1.1 Competências genéricas

As competências genéricas são as que todos os indivíduos que desenvolvem atividades na organização precisam possuir. Elas são fundamentais em qualquer área

ou processo, e estão alinhadas com a missão, visão e planejamento estratégico da empresa. Para Wood Jr. e Picarelli (2004, p. 131), “as competências genéricas são aquelas que a empresa julga serem necessárias para todos os seus profissionais”.

Dessa forma a SONS OF GOD estabeleceu como competências genéricas necessárias a todos os colaboradores as evidenciadas no quadro abaixo:

Competência	Descrição
1 Comprometimento	Comprometer-se com os objetivos organizacionais, procurando atingi-los da forma mais eficiente.
2 Criatividade	Inovar tanto na criação de produtos, quanto na solução de problemas.
3 Profissionalismo	Agir de modo planejado, competente e plausível.
4 Honestidade	Agir com probidade, obedecendo as regras empresariais, e também as regras morais da sociedade.

Quadro 10 – Competências genéricas.

Fonte: Os autores, 2015.

3.1.2 Competências específicas

As competências específicas são aquelas necessárias a cada colaborador conforme seu cargo e funções que desempenha. Segundo Wood Jr. e Picarelli (2004, p. 78) “as competências técnicas ou específicas refletem a especificidade da função ou do processo em que o profissional atua direcionado à aplicação das habilidades e dos conhecimentos necessário para atingir resultados”.

As competências específicas necessárias aos colaboradores da SONS OF GOD estão expostas nos quadros 11 e 12 a seguir.

Analista administrativo	
(Continua)	
Competência	Descrição
1. Visão estratégica	Visualizar as condições atuais e futuras de mercado, de modo a antecipar-se em relação aos concorrentes; compreender os impactos das decisões no curto e longo prazo; tomar decisões alinhadas com o posicionamento da empresa.
2. Habilidade para negociar	Facilidade de comunicação; utilizar técnicas de barganha; poder de convencimento.
3. Organização	Verificar a ordem de prioridades a serem resolvidas; capacidade de atender a todas as tarefas necessárias em tempo hábil.

Analista administrativo	
(Conclusão)	
Competência	Descrição
4. Visão analítica	Capacidade de transformar problemas complexos em menores, desenvolvendo técnicas para solucionar problemas.

Quadro 11 – Competências específicas para o cargo de Analista administrativo.

Fonte: Os autores.

Designer Gráfico	
Competência	Descrição
1. Conhecimento do mercado consumidor	Identificar detalhadamente os desejos e características dos clientes, desenvolvendo o produto de acordo com o perfil do público-alvo.
2. Reconhecimento de novas demandas	Capacidade de verificar o nascimento de novos anseios em relação ao produto, reconhecendo a necessidade de adaptação das artes para atender a essa demanda.
3. Criatividade inerente	Ser capaz de inovar; desenvolver artes constantemente; aprimorar as já existentes;
4. Flexibilidade	Capacidade de adaptar as artes em diversas mídias, tecidos; tamanhos de produtos; capacidade de ouvir opiniões e debater-las buscando sempre o melhor à organização.

Quadro 12 – Competências específicas para o cargo de Designer gráfico.

Fonte: Os autores.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura, distribuição e relações dos cargos dentro da organização, é chamada de desenho organizacional. O conjunto integrado dos cargos, funções e suas relações e responsabilidades, estabelecem o desenho orgânico da empresa, e é chamado de estrutura organizacional, e esta pode ser desenhada segundo vários critérios, como o geográfico, funcional, por produto, por processo, entre outros (MARRAS, 2005).

A SONS OF GOD possui uma estrutura organizacional enxuta, o que a torna mais leve e ágil, mas em contrapartida, exige uma distribuição equilibrada e sensata das funções dos colaboradores. O modelo a ser adotado pela empresa para desenhar sua estrutura organizacional, será o linha-*staff*.

O tipo de organização linha-*staff* é o resultado da combinação de outros dois tipos de organizações, a saber, a linear e a funcional. No tipo de organização linha-*staff* existem simultaneamente os órgãos de linha, e de assessoria, onde eles mantêm constantemente relações entre si. Este modelo de organização é o mais aplicado e

utilizado pelas organizações, pois permite incorporar especialistas à empresa, a um custo razoável quando os serviços dos mesmos são indispensáveis (CHIAVENATO, 2004).

Sendo assim, a empresa além de levar em conta a formação, capacidade técnica e conhecimentos dos ocupantes dos cargos, terá os *staffs*, como podem ser vistos no organograma. Haverá dois cargos fixos na SONS OF GOD, a função de designer gráfico, exercida pelo proprietário, e a de analista administrativo. O serviço de contabilidade, fabricação das camisetas e desenvolvimento *web* serão terceirizados, dessa forma a empresa concentrará seus esforços na comercialização das camisetas.

O organograma é uma ilustração gráfica simples, que representa a estrutura organizacional de uma empresa, que indica os seus órgãos, a hierarquia, as mais importantes relações formais entre eles (LACOMBE, 2003). A figura 31 ilustra o organograma da empresa SONS OF GOD:

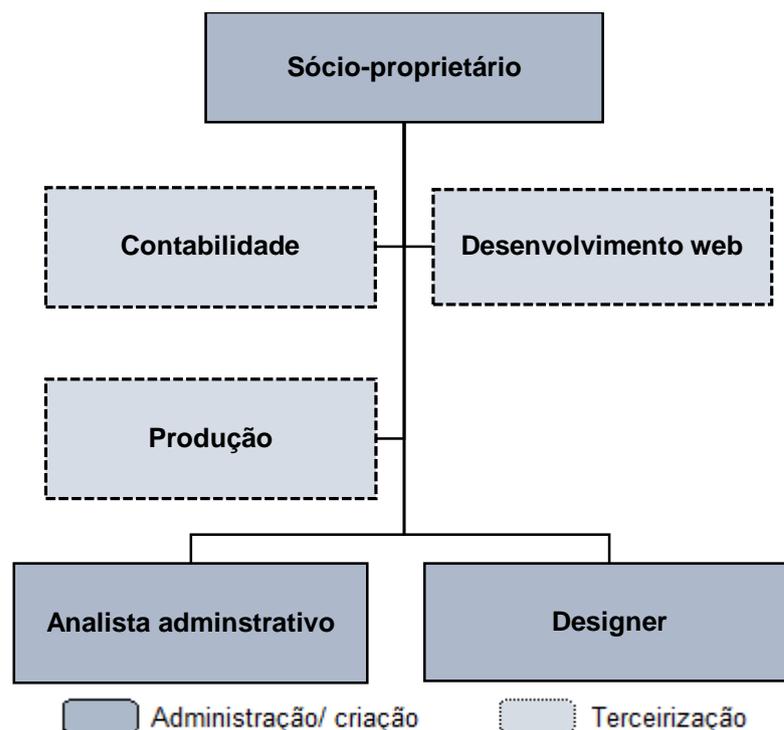


Figura 31. Organograma da empresa SONS OF GOD.
 Fonte: Os autores, 2015.

O sócio proprietário será o responsável por estabelecer os objetivos gerais da empresa, estabelecendo diretrizes para que se atinja a razão de existência da empresa, primando pelo comprometimento dos funcionários com a missão e a visão da organização. Além disso, deverá ter conhecimento moderado das áreas de

funcionamento da empresa, possuindo uma visão ampla de como a mesma se organiza e desenvolve suas atividades.

O designer gráfico será o responsável pela criação dos produtos. Utilizando os conhecimentos adquiridos na sua formação e experiência de mercado, habilidades e criatividade, desenvolverá as artes para as estampas das camisetas, bem como toda a comunicação visual da empresa, em quaisquer mídias. Verificará o contentamento ou não dos clientes com o seu trabalho, e adaptará da melhor forma possível, buscando satisfazer os clientes. Todo o seu trabalho será pautado no foco da empresa, em como a empresa deseja ser percebida no mercado. Se relacionará diretamente com a produção das camisetas no que diz respeito a criação das artes delas e adequação ao processo de produção, e com o desenvolvimento do *site*.

O analista administrativo será o responsável por estabelecer os planejamentos organizacionais, em conjunto com o proprietário, bem como o meio mais eficiente para atingir os objetivos estabelecidos. Organizará os recursos necessários ao funcionamento da empresa. Terá o controle financeiro, desde o planejamento à operacionalização. Se relacionará diretamente com a contabilidade empresarial, e com a produção em relação ao envio e recebimento de pedidos, e a parte de pagamento e negociação.

3.2.1 Serviços Terceirizados

Em razão de *know-how* limitado, intuito de despender menos capital para iniciar a empresa e concentrar esforços na atividade fim da SONS OF GOD – o comércio online -, decidiu-se por terceirizar a parte de produção das camisetas, desde a confecção à estamperia, o serviço de contabilidade, incluindo a parte de tributação e folha de pagamento, e também o desenvolvimento web, na criação do *site* e suporte a ele.

Para Marras (2005, p. 53):

“Terceirização é o ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas ou serviços a um profissional ou empresa sem vínculo empregatício como a tomadora desse serviço, estabelecendo-se condições contratuais de custo, prazo e resultados esperados, entre outras”.

A área contábil será realizada pela empresa CONUBE, a parte de produção pela empresa fornecedor G, e o desenvolvimento web pela empresa DIA stúdio. O quadro

13 a seguir os serviços a serem terceirizados, a empresa executora e como será efetuado o pagamento dos serviços.

Serviços terceirizados		
Descrição	Empresa terceirizada	Forma de pagamento
Contabilidade	CONUBE	Fixo mensal
Produção	Fornecedor G	Por peça
Desenvolvimento web	DIA stúdio	Por trabalho

Quadro 13 – Serviços terceirizados. Curitiba 2015.

Fonte: Os autores.

O pagamento realizado às empresas responsáveis pela terceirização dos serviços de contabilidade, produção e desenvolvimento web, são diferenciados, em razão de sua natureza. Os serviços de contabilidade básicos, são pagos mensalmente, um valor pré-estabelecido. O serviço de confecção e estamperia das camisetas, são cobrados por unidade produzida, e o serviço de desenvolvimento web é pago por serviço prestado.

3.3 POLÍTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

É preciso capacitação dos colaboradores para apresentarem uma produtividade crescente e evitar que as atividades precisem ser refeitas, economizando tempo e dinheiro. Pessoas capacitadas, alcançam melhores resultados e dessa forma tornam a empresa mais competitiva. Para Chiavenato (2010, p.367):

“Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas”.

Tanto o treinamento, quanto o desenvolvimento constituem processo de aprendizagem, a diferença maior entre elas, é no tempo, onde um focaliza o presente, e outro o futuro.

3.3.1 Políticas de treinamento

Um indivíduo é treinado com o intuito de desenvolver competências que o torne mais produtivo, inovador, criativo, enfim, que acrescente habilidades a ele, para que possa contribuir cada vez mais com o alcance dos objetivos da empresa.

Com o objetivo de desenvolver habilidades aos colaboradores que compõe o quadro fixo da SONS OF GOD, tornando-os mais capazes a exercerem suas funções, a empresa disponibilizará ao proprietário, que desempenha a função de designer e ao analista administrativo, cursos de aperfeiçoamento. O programa de treinamento será efetuado conforme o quadro 3.

Treinamentos				
Curso	Instituição	Carga horária	Participante	Custo (R\$)
Gestão empresarial integrada	SEBRAE	15H	Sócio proprietário	100,00
Gerenciamento de estoque	SENAC	15H	Analista administrativo	140,25
Planejamento estratégico de mídia digital	Aldeia Coworking	16h	Designer	420,00
TOTAL				660,25

Quadro 14 – Treinamentos

Fonte: SEBRAE, SENAC e Aldeia Coworking, 2015.

O SEBRAE foi escolhido para o curso de gestão empresarial integrada. Este curso dará ao proprietário uma visão geral a respeito da gestão empresarial e dos principais atores que interagem com a empresa, aprendendo de que forma acontece essa relação. O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, foi a empresa escolhida para curso de gerenciamento de estoque. Este curso irá aperfeiçoar os métodos de controle e ressuprimento de estoque, visando otimizar os custos. A Aldeia Coworking foi escolhida para o curso de planejamento estratégico de mídia digital. Este curso ajudará a empresa a posicionar a marca nos lugares certos em relação a publicidade.

3.4 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

A remuneração engloba todas as formas de recompensa pelo trabalho, não apenas o salário, mas também os benefícios, sejam eles exigidos por lei ou espontâneos. Para Milkovick (2000, p. 381) “A remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”.

3.4.1 Remuneração

Para estabelecer a remuneração dos colaboradores, a empresa considerou o piso salarial sugerido pela categoria, que no caso de administrador recém-formado, a remuneração sugerida pelo Conselho Regional de Administração – CRA, é de R\$ 2.458,00. Como não há uma sugestão de salário para a categoria de designers, estabeleceu-se a mesma remuneração (pró-labore) para o sócio proprietário, que desempenhará a função de designer.

3.4.2 Folha de pagamento

A folha de pagamento é o documento elaborado mensalmente, onde é identificado os gastos da empresa para com os salários dos colaboradores, com todos os encargos e provisões incidentes. Marras (2005, p.193) diz que “o cálculo da folha de pagamento se resume em calcular, registrar, pagar salários e efetivar o recolhimento dos impostos respectivos”.

A SONS OF GOD após análise, como é possível verificar 5.2.3 a empresa se enquadra no regime Simples Nacional. As alíquotas aplicáveis para o cálculo da folha de pagamento são demonstradas nos quadros 15, 16, 17 e 18.

Base de cálculo INSS	
Salário de Contribuição R\$	Alíquota %
Até 1.399,12	8
De 1.399,13 até 2.331,88	9
De 2.331,89 até 4.663,75	11

Quadro 15 – Base de cálculo INSS
Fonte: Previdência Social, 2015.

Base de cálculo IRRF		
Base de Cálculo Mensal IR	Alíquota %	Parcela a deduzir em R\$
Até 1.903,98	0	-
De 1.903,99 a 2.826,65	7,5	142,80
De 2.826,65 a 3.751,05	15	354,80
De 3.751,06 a 4664,68	22,5	636,13
Acima de 4.664,68	27,5	869,36

Quadro 16 – Base de cálculo Imposto de Renda Retido na Fonte - IRRF

Fonte: Previdência Social, 2015.

Recolhimento mensal	
Encargos	Alíquota %
FGTS	8

Quadro 17 – Base de cálculo de encargos recolhidos mensalmente.

Fonte: Previdência Social, 2015.

Base de cálculo para provisão de encargos	
Provisão	Alíquota %
Férias	11,11
13º salário	8,33
FGTS sobre férias	8
FGTS sobre 13º salário	8

Quadro 18 – Base de cálculo para provisão de encargos.

Fonte: Previdência Social, 2015.

Com base nas informações evidenciadas nos quadros acima, a tabela 6 a seguir demonstra a folha de pagamento que compreende o primeiro ano de funcionamento da empresa. Além desta demonstração, a tabela 2 fornece a projeção salarial do primeiro ao décimo ano, compreendendo um reajuste salarial conforme a inflação, e mantendo-se as mesmas alíquotas de encargos. O salário bruto, e encargos do primeiro ao décimo ao da SONS OF GOD estão compreendidos nas tabelas 5 e 6, onde a primeira é a patronal e a segunda é dos funcionários.

Tabela 5 - Demonstrativo de pagamento do primeiro ano patronal

Patronal								
Quadro fixo	Número de funcionários	Salário base (R\$)	FGTS (R\$) - 8%	Férias (1/3) (R\$)	13º salário (R\$)	FGTS Sobre provisões (R\$) - 8%	Vale Refeição (R\$) - 80%	Total mensal (R\$)
Analista administrativo	1	2.458,00	196,64	68,28	204,83	21,85	211,20	3160,80
Designer gráfico	1	2.458,00	196,64	68,28	204,83	2185,00	211,20	3160,80
Total folha SONS OF GOD								6,321.60

Fonte: Os autores (2015).

Tabela 6 - Demonstrativo de pagamento do primeiro ano funcionários

Funcionários							
Quadro fixo	Número de funcionários	Salário base (R\$)	ISS (R\$)	Vale Refeição (R\$) - 20%	IR (R\$)	Total mensal de descontos (R\$)	Total Mensal da folha de pagamentos dos funcionários (R\$)
Analista administrativo	1	2.458,00	270,38	44	21,27	335,65	2.122,35
Designer gráfico	1	2.458,00	270,38	44	21,27	335,65	2.122,35

Fonte: Os autores (2015).

4 PRODUÇÃO

Para atender as necessidades dos *stakeholders* a empresa precisa alinhar as estratégias estabelecidas com o seu processo produtivo, para que seja possível alcançar os objetivos estabelecidos com eficiência. Segundo Peinado e Graeml (2007, p.50) “administrar a produção consiste em utilizar, da melhor forma, recursos destinados à produção de bens ou serviços”.

Nesta seção serão apresentados os tópicos que irão compor a gestão da produção da empresa SONS OF GOD como: processos de produção, fornecedores, fluxogramas, arranjo físico, e gestão da qualidade.

4.1 PROCESSOS DE PRODUÇÃO

Procedimentos são uma sequência encadeada de etapas seguidas de maneira rigorosa para que os planos sejam executados (CHIAVENATO, 2002). Os procedimentos que compõe os processos de produção da empresa são mixados com a produção dos fornecedores, já que a produção propriamente dita é terceirizada. Mesmo a produção não sendo realizada pela SONS OF GOD, é importante o conhecimento de como são realizadas as técnicas.

O processo da SONS OF GOD se inicia na criação de uma coleção, que é um conjunto de produtos desenvolvidos com harmonia, do ponto de vista estético e comercial, e cuja fabricação e entrega são previstas para épocas pré-determinadas. Em concordância com o planejamento de *marketing* o setor de criação visa desenvolver produtos que venham atender a demanda do cliente. A criação busca desenvolver constantemente novas artes que serão utilizadas nas coleções das camisetas.

Logo após da criação das estampas, o projeto é enviado via *e-mail* para a empresa terceirizada para iniciar a produção. O processo de manufatura dos produtos, sendo ele terceirizado, não faz parte das atividades da empresa propriamente dita, dessa forma, esta seção descreverá como ocorre o processo produtivo nas empresas responsáveis pela confecção e estampagem das camisetas

O processo de serigrafia, também chamado de *silk-screen*, ocorre em quatro etapas que são multiplicadas por quantas forem as cores que irão compor a ilustração. Primeiramente as camisetas lisas são colocadas em uma estrutura de apoio, seguido

pelo encaixe da tela sobre elas. Após isto, a tinta é colocada em cima desta tela e é passado um rolo de compressão fazendo que a tinta passe para a camiseta apenas nas partes permeáveis formando o desenho.

Passado o processo de manufatura, onde as camisetas são confeccionadas, serigrafadas e aguardaram o tempo de secagem da tinta, os produtos são entregues pelos fornecedores no estoque da empresa, onde permanecem até o envio dos produtos vendidos, via Correios, com destino aos clientes.

4.1.1 Fluxograma

Segundo Peinado e Graeml (2007, p. 151) “fluxogramas são formas de representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise”. Sendo assim, os fluxogramas visam formalizar e padronizar os procedimentos.

Os fluxogramas apresentados nessa seção são em relação ao processo de produção (figura 32), e ao processo de compra e obtenção de *feedback* do cliente (figura 33).

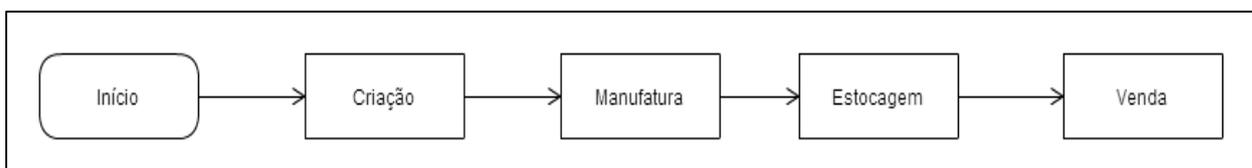


Figura 32. Fluxograma do processo de produção
Fonte: Os autores (2015)

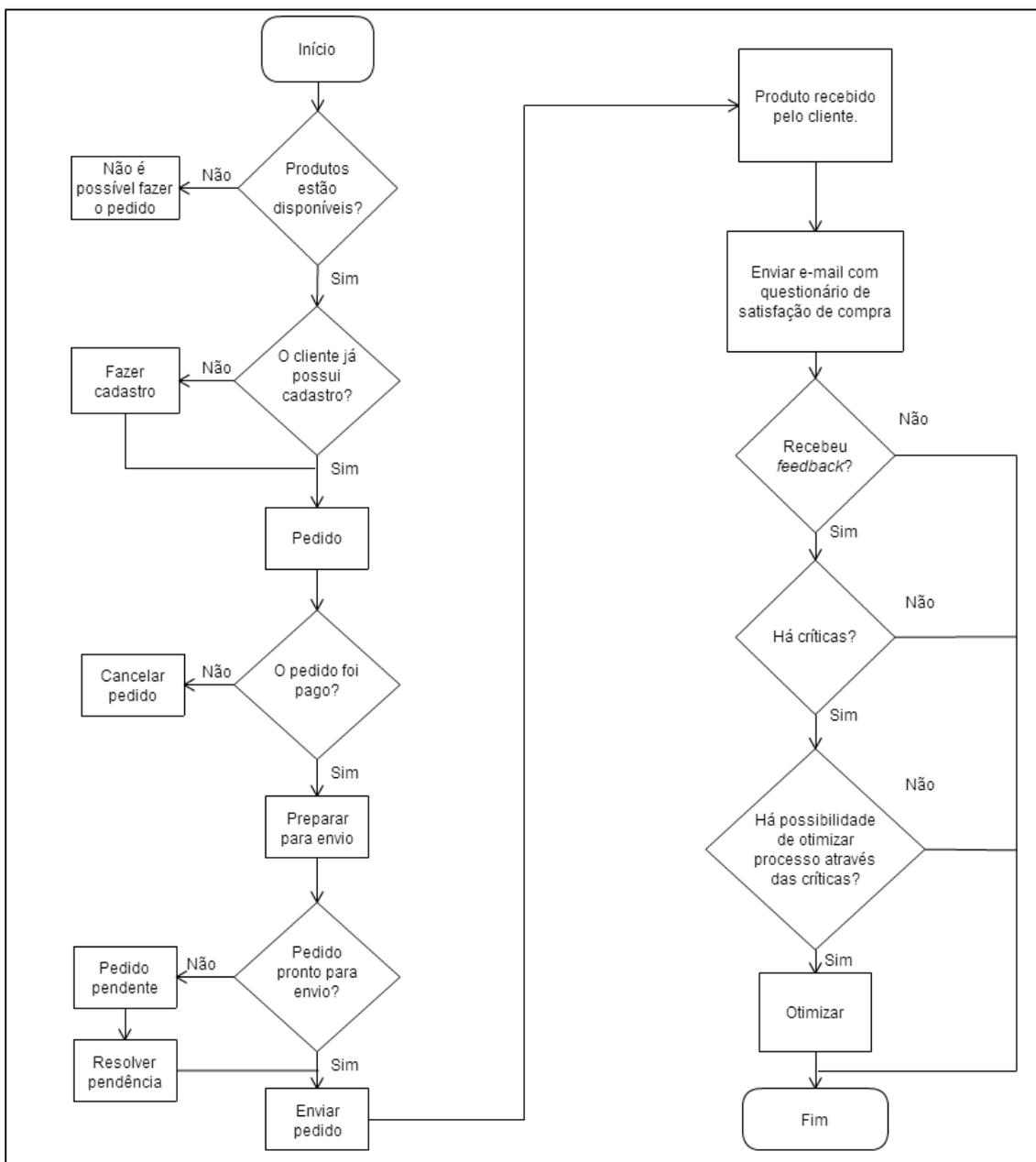


Figura 33. Fluxograma da atividade de compra do cliente
Fonte: Os autores (2015)

Em relação a atividade de compra pelos clientes da SONS OF GOD, a primeira etapa se inicia com a escolha dos produtos no *site*. Se o produto não estiver disponível no estoque, no *site* aparecerá uma mensagem “produto indisponível” e caso o cliente tenha interesse, também terá um campo de preenchimento de *e-mail* para aviso de quando o produto voltar ao estoque. Ainda na parte de escolha do produto, o cliente terá a opção de verificar o valor do frete de envio, colocando o Código de Endereçamento Portal - CEP do destino em um campo específico.

O produto estando disponível, poderá ser escolhida da quantidade de peças que o cliente deseja adquirir, fechamento do pedido e a identificação do cliente. Caso este não tenha cadastro, terá que preencher uma ficha cadastral *on-line* para prosseguir com o processo de compra.

Após o processo de identificação do cliente, ele será direcionado para a seção de confirmação de compra, dos dados pessoais e endereço de entrega, e pagamento. O pedido só será preparado para de envio quando todo o procedimento tiver sido concluído. Quando o produto chegar no endereço solicitado pelo cliente, a empresa e enviará um *e-mail* com uma pesquisa de satisfação, que terá como objetivo identificar o nível de satisfação do cliente em relação ao processo de compra e ao produto, e possíveis melhorias que podem ser feitas pela empresa. Caso haja críticas, elas serão analisadas para ver se é for possível otimizar o processo de compra com base nas sugestões e críticas dos clientes.

4.2 LOCALIZAÇÃO – ESCOLHA DO LOCAL

Segundo Corrêa (2012, p. 390) “a localização de uma operação afeta tanto sua capacidade de competir quanto outros aspectos, internos e externos”.

Ao longo da descrição do negócio da SONS OF GOD verificou-se que os fatores essenciais que devem ser considerados para se definir a localização ideal é, primeiramente, os custos envolvidos. Como os funcionários desenvolverão suas atividades no mesmo local onde estará o estoque, o imóvel precisa suportar confortavelmente as pessoas, e as mercadorias, sem no entanto, ter um local excessivamente grande, gerando custos desnecessários. A localização da empresa não leva em consideração a proximidade dos clientes, visto que a empresa irá comercializar ser produtos através de um *e-commerce*, sendo assim, o acesso ao *site* permite que qualquer pessoa do país compre os produtos. A seguir, são expostos os fatores considerados importante para a escolha da localização da empresa.

- Gasto com aluguel: Como a SONS OF GOD terá seu foco na venda pela *internet*, logo o imóvel a ser locado será para administração e *design* dos produtos (escritório), estoque e possíveis retiradas de mercadorias pelo cliente que desejar retirar a mercadoria no local, evitando gastos com frete. Com isso, um critério relevante para a escolha da localização foi encontrar

um local com um valor de aluguel e condomínio baixos. Uma loja comercial com uma área privativa de 40 m² atenderia as necessidades da empresa;

- Facilidade de acesso: visto o aumento do tráfego de carros em Curitiba e visando despende menos tempo no caminho ao escritório, o imóvel deve ser localizado próximo a residência dos mesmos funcionários, levando em conta os possíveis trajetos;
- Segurança: A região deve ter baixos níveis de criminalidade para garantir integridade dos sócios;
- Facilidade de carga e descarga de mercadorias: O local deve ter pontos de estacionamento de caminhões para que fornecedores possam descarregar as mercadorias e para que a empresa de logística que fará a entrega dos produtos comprados pela *internet* tenha local apropriado para fazer a retirada;
- Qualidade do imóvel: O imóvel deverá apresentar boas condições para que não seja necessárias grandes reformas, evitando assim gastos desnecessários. Além disso, o imóvel deve apresentar uma estrutura sem umidade para não danificar os produtos.

Utilizando-se dos fatores considerados acima, a SONS OF GOD selecionou quatro possíveis imóveis em quatro bairros diferentes de Curitiba: Portão, Bigorriho, Mercês e Água Verde. As figuras 34, 35, 36 e 37 representam as fachadas dos imóveis escolhidos e as características de cada um deles estão apresentadas no quadro 16.



Figura 34. Fachada do ponto comercial do Água Verde
Fonte: Imobiliária 2000 (2015).



Figura 35. Fachada do ponto comercial do Mercês
Fonte: Imobiliária Razão (2015).



Figura 36. Fachada do ponto comercial do Portão
Fonte: Imobiliária Gonzaga (2015).



Figura 37. Fachada do ponto comercial do Bigorriho
Fonte: Imobiliária Razão (2015)

Fatores	Bairro			
	Portão	Bigorriho	Mercês	Água Verde
Gasto com aluguel	Aluguel médio com valor de R\$2.000,00	Aluguel baixo com valor de R\$1.200,00	Aluguel alto com valor de R\$3.200,00	Aluguel baixo com valor de R\$850,00 e condomínio R\$10,00
Facilidade de acesso	Próximo a canaleta de ônibus e as vias rápidas que ligam o bairro do Portão com o centro.	Bem localizado próximo a linhas de ônibus.	Bem localizado próximo a linhas de ônibus.	Próximo a vias rápidas e que passam linhas de ônibus. Esquina com a Avenida Kennedy
Segurança	Regular	Regular	Boa	Boa
Facilidade de carga e descarga de mercadorias	Dificuldade de estacionar e sem vaga privativa. Estacionamentos privados nas proximidades	Dificuldade de estacionar e sem vaga privativa. Estacionamentos privados nas proximidades	Possui estacionamento para clientes, fornecedores e transportadora	Rua com baixo movimento; facilidade de estacionar na rua nas proximidades; não tem Estar
Qualidade do imóvel	Imóvel antigo e necessita de reformas	Imóvel antigo e necessita de reformas	Excelente. Imóvel novo.	Apresenta-se em qualidade média. Os banheiros são deficientes

Quadro 19 – Comparação entre bairros
Fonte: Os autores (2015)

4.2.1 Método de Ponderação de fatores

A ponderação de fatores é um método em que se avalia os fatores locacionais, levando assim à melhor opção (CORRÊA; CORRÊA, 2012). Cada um desses fatores recebe um peso, que indica o grau de importância daquele fator para a escolha da localização. A nota ponderada será obtida multiplicando a nota de cada um dos fatores de cada bairro pelo peso daquele fator. A nota total daquele bairro é feita através das somas dessas notas ponderadas.

Para a elaboração dessa ponderação a SONS OF GOD atribuiu um peso de 1 a 5 para cada um dos fatores: gasto com aluguel, facilidade de acesso, segurança,

proximidade dos clientes, facilidade de carga e descarga de mercadorias e qualidade do imóvel. A pontuação 1 é atribuída a característica considerada de pouca importância e 5 para a característica considerada de muita importância. Cada bairro recebeu o mesmo método de pontuação, atribuindo uma nota de 1 a 5, onde 1 o bairro é considerado muito ruim e 5 muito bom. Com isso, o quadro 20 mostra o método de ponderação de fatores onde o bairro com a maior pontuação total indica a melhor opção de imóvel a ser locado pela empresa.

Fator	Importância (Peso)	Notas				Notas Ponderadas			
		Portão	Bigorriho	Mercês	Água Verde	Portão	Bigorriho	Mercês	Água verde
Gasto com aluguel	4	4	4	2	5	16	16	8	20
Facilidade de acesso	3	5	4	4	5	15	12	12	15
Segurança	5	3	3	5	5	15	15	25	25
Facilidade de carga e descarga de mercadorias	4	2	2	5	4	8	8	20	16
Qualidade do imóvel	3	2	1	5	3	6	3	15	9
Total						68	64	90	91

Quadro 20 – Escolha da melhor localização através do método de ponderação de fatores
Fonte: Os autores (2015)

De acordo com o estudo, a localização ideal é a que obteve o maior somatório das médias ponderadas, que no caso foi 91, pontuação obtida pelo bairro Água Verde. Portanto, a empresa se instalará na Rua José Cadilhe, 1.535, esquina com a Avenida Kennedy, em uma sala de 36 m² de área total.

O imóvel apresenta o menor aluguel dentre as opções estudadas, o que o tornou muito atrativo. A região possui boa infraestrutura, contando com supermercados, comércios diversos, vias rápidas e que passam diversas linhas de ônibus. O prédio onde se localiza o imóvel é relativamente antigo, porém de boa conservação externa e interna, e possui outros pontos comerciais anexos ao mesmo, tornando-o mais seguro pelo fluxo mais concentrado de pessoas.

transformadores”. Um bom planejamento de um arranjo físico auxilia a empresa em vários pontos como:

- Minimização dos custos de manuseio e movimentação interna de materiais;
- Maior eficiência na utilização do espaço;
- Maior eficiência na utilização da mão de obra;
- Melhora na comunicação;
- Redução de tempo de ciclo;
- Facilitar a entrada, saída e movimentação de pessoas e materiais;
- Atendimento de exigências de segurança do trabalho;
- Melhorar a visibilidade de produtos;
- Auxiliar na criação de percepções nos clientes (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

O arranjo físico é considerado como a configuração dos departamentos, centros de trabalho, instalações e equipamentos, que visam enfatizar a otimização dos movimentos necessários para realizar o trabalho. Assim sendo, buscou-se o arranjo físico que melhor se adequa as atividades que serão desenvolvidas no local escolhido. O Arranjo físico escolhido foi o posicional, no qual os produtos similares são posicionados juntos e os que possuem maior rotatividade ficam mais próximos da rota de saída, não necessitando movimentar constantemente os produtos, e dessa forma garantir a integridade dos mesmos, evitando ocasionar manchas, e amassar as peças. As figuras 40, 41, 42, 43 facilitam a visualização do arranjo físico do escritório.

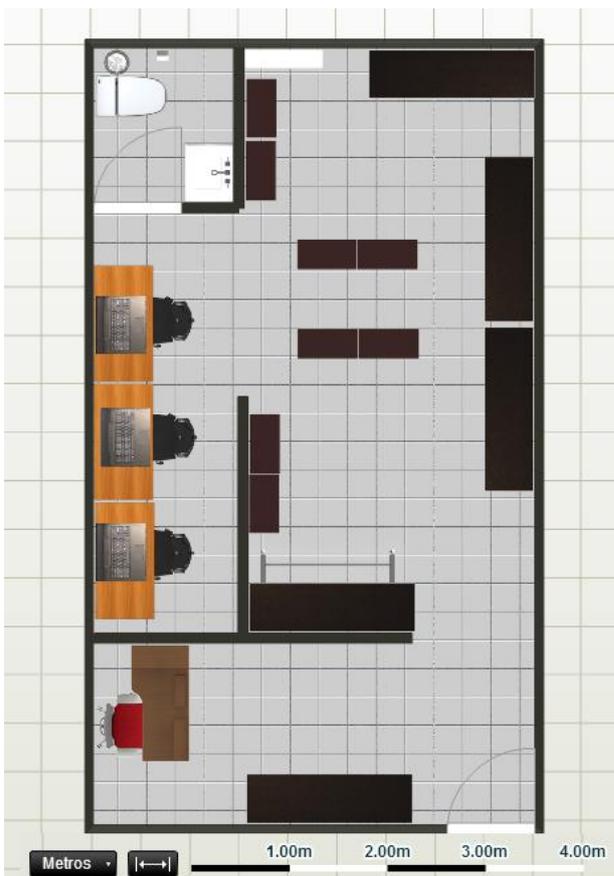


Figura 40. Planta 2D do imóvel
Fonte: Os autores (2015)



Figura 41. Planta 1 3D do imóvel
Fonte: Os autores (2015)



Figura 42. Planta 2 3D do imóvel
Fonte: Os autores (2015)

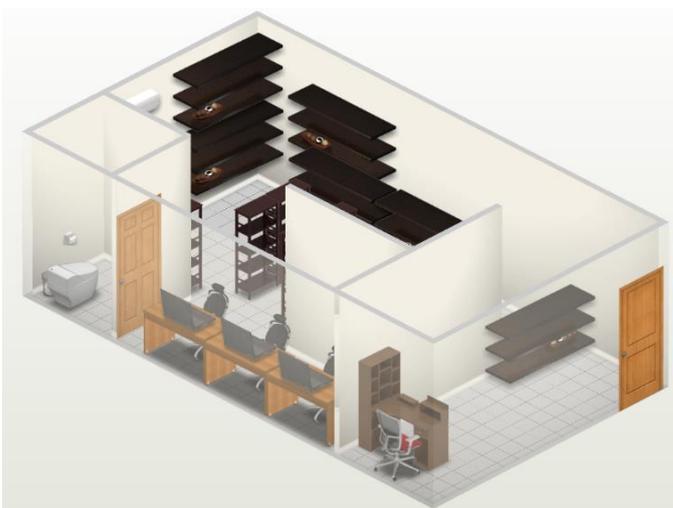


Figura 43. Planta 3 3D do imóvel
Fonte: Os autores (2015)

A SONS OF GOD optou por esse imóvel pois atende à demanda inicial de espaço da empresa e possui salas vizinhas para uma futura expansão, caso seja necessário e haja disponibilidade. As salas vizinhas são de igual tamanho e do mesmo proprietário. O imóvel é dividido nos seguintes cômodos: Estoque, sala de trabalho, sala de reunião e banheiro.

4.4 GESTÃO DE LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS

Para Bowersox e Closs (2001, p. 43) “a logística pode ser entendida como a competência que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores, uma vez que, as

informações referentes ao cliente fluem pela empresa em forma de atividades de vendas, previsões e pedidos”.

Uma cadeia de suprimento abrange todas as etapas que fazem parte de forma direta ou indireta no atendimento ao consumidor: fornecedor, fabricante, distribuidor, atacadista, varejista, cliente e transportador, sendo que a gestão de todas essas áreas é denominada gestão da cadeia de suprimentos (PEINADO; GRAEML, 2007).

Para que as empresas se tornem, ou mantenham competitivas é preciso integrar as funções das diferentes etapas cadeia de suprimentos. Uma visão ampla com gestão integrada, sem olhar apenas isoladamente cada processo, faz com que as organizações se tornem mais eficazes, incorporando clientes, fornecedores e todos os envolvidos de forma direta ou indireta no processo produtivo. Ainda que a SONS OF GOD não atue diretamente na produção das camisetas, ela se relaciona com fornecedores e clientes, sendo assim, há uma cadeia a ser gerida.

O gerenciamento da cadeia de suprimento da SONS OF GOD terá foco nos fornecedores e clientes. A empresa manterá parceria com o fornecedor das camisetas, de modo a conhecer a produção, funcionamento e limitações, conhecendo de que modo a empresa atua. Em relação aos clientes, é preciso alinhar desde o momento de efetivação da compra, ao pós-compra, tornando todo o processo interligado, de modo que se possa verificar falhas e efetuar as correções.

4.4.1 Visão cíclica dos processos em uma cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos, deve ser vista de forma cíclica, onde é possível verificar claramente os processos envolvidos, os responsáveis por eles, e o resultado esperado em cada um dos processos (CHOPRA; MEINDL, 2006). Há três ciclos na cadeia de suprimentos da SONS OF GOD que a envolve diretamente: o ciclo de pedido do cliente, ciclo de fabricação efetuado pela empresa G – empresa que fabrica as camisetas - e o ciclo de reabastecimento.

O ciclo do pedido do cliente, compreende o acesso ao *site* da SONS OF GOD, a efetuação da compra, a separação do pedido, o envio das mercadorias e o recebimento das camisetas pelos clientes. O ciclo de reabastecimento é acionado quando se atinge o ponto de ressuprimento das camisetas, que considerando a demanda mensal de 548 camisetas, é obtido do seguinte modo:

$$ES = FS \times \sigma \times \sqrt{LT/PP}$$

Sendo:

ES = Estoque de segurança

FS = Fator de segurança

σ = Desvio padrão

LT = Lead Time

PP = Período

Para um desvio padrão $\sigma = 0$,

$$ES = \sqrt{\frac{0,5}{1}} \cong 1$$

Sendo assim, o ponto de ressuprimento, que é o estoque mínimo do período, onde é preciso efetuar um novo pedido para que não falte produtos, é o seguinte:

$$PR = (D_{méd} \times LT) + ES$$

$$PR = (548 \times 0,5) + 1 = 275 \text{ peças}$$

Sendo:

PR = Ponto de ressuprimento

$D_{méd}$ = Demanda média

Portanto, ao atingir 275 peças em estoque, é feito um novo pedido de camisetas, este pedido é então emitido à empresa G, onde em 15 dias eles produzirão as camisetas para a SONS OF GOD. Após todo o ciclo de produção da empresa fabricante das camisetas, incluindo a confecção se necessário, estamparia, e secagem da estampa, eles enviam o pedido que é recebido no estoque da SONS OF GOD. Todos os processos na cadeia de suprimentos, recaem em duas possíveis categorias, os processos chamados *PULL*, onde a execução é iniciada em razão do pedido efetuado pelo cliente, e os processos *PUSH*, que são feitos antecipadamente ao pedido do cliente, sendo a demanda desconhecida, mas prevista (CHOPRA; MEINDL, 2006). A SONS OF GOD, atuará com os processos *PUSH*, antecipando-se

aos pedidos dos clientes, ou seja, quando o cliente efetuar a compra, a camiseta já estará pronta, e poderá ser enviada a ele sem a necessidade de iniciar o processo de fabricação após a efetivação do pedido.

4.4.2 Fornecedor

Os produtos das SONS OF GOD, precisam possuir a qualidade desejada a um preço competitivo no mercado. A empresa estará concentrando seus esforços na comercialização on-line, e optou por terceirizar a produção das camisetas a uma empresa que possui *know-how* na área. A empresa optou por um fornecedor localizado na cidade de Curitiba, com objetivo de não haver custo de logística agregado ao valor dos produtos. As escolhas dos mesmos foram feitas de acordos com os seguintes critérios:

- Custo unitário;
- Qualidade dos produtos;
- Qualidade do atendimento;
- Prazos de entrega;
- Flexibilidade na condição de pagamento;

Os critérios de qualidade dos produtos e qualidade no atendimento foram classificados em uma escala de 1 a 5, sendo 1: muito ruim, 2: ruim, 3: bom, 4: muito bom e 5: excelente. Os demais critérios estão listados conforme o praticado pelas empresas. O quadro 5 a seguir classifica as três empresas pesquisadas quanto aos critérios estabelecidos para a escolha de fornecedor, relacionados na ordem de importância.

Fornecedor	Critérios				Condição de pagamento
	Custo unitário das camisetas	Qualidade dos produtos	Qualidade do atendimento	Prazo de entrega	
G	R\$ 24,00	4	4	10 a 15 dias úteis	50% no pedido e 50% na entrega
H	R\$ 25,00	5	4	15 dias úteis	50% no pedido e 50% na entrega
I	R\$ 22,50	3	4	10 a 15 dias úteis	50% no pedido e 50% na entrega

Quadro 21 – critérios do fornecedor de camisetas
Fonte: Os autores (2015)

O fator determinante para a escolha dos fornecedores foi o custo unitário, que em relação as outras empresas cotadas, o fornecedor G foi o que propôs o melhor preço. A qualidade dos produtos da empresa H, é um pouco superior a G, porém considerando o preço e os demais critérios, a empresa G se destaca, e, portanto, foi escolhida como fornecedora das camisetas da SONS OF GOD.

4.4.3 Estocagem

Após o recebimento dos pedidos, será feito o cadastramento dos produtos em estoque, gerando um nome e número de identificação para diferenciar os produtos, em relação as estampas, cores e tamanhos, e assim poder verificar a movimentação dos produtos sem a necessidade de contagem física a todo momento. O manuseio das camisetas precisa ser adequado, para assim não as sujar ou amassá-las excessivamente, fazendo com que seja preciso despender tempo para passar as peças.

O armazenamento seguirá o modelo FIFO – *First In First Out* – ou seja, as primeiras peças que entrarem no estoque, serão as primeiras a saírem, fazendo com que os produtos mais recentes fiquem em estoque, e assim evitar que as peças possam manchar devido a luminosidade. Em relação a disposição em estoque, estarão divididos por modelos e tamanhos, facilitando a localização. As peças de maior rotatividade estarão mais próximas a área de embalagem, seguindo uma ordem decrescente de saídas, ou seja, os produtos de maior saída estarão mais próximos, e os de menor saídas, mais distantes. A área de embalagem das camisetas estará localizará próximo ao local para aguardar o envio para o cliente.

4.4.4 Qualidade em serviços

Há qualidade quando um produto consegue atender o cliente de forma confiável, acessível, segura e no prazo (FALCONI, 2004). Sendo assim a qualidade é atender a expectativa do consumidor e não apenas entregar o produto sem defeitos. É preciso uma administração adequada das cadeias de valor para que o produto chegue ao cliente atendendo ao que deseja, e o surpreenda. Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009, p.171) falam que “embora os clientes avaliem o serviço ou o produto que receberam, os processos que geraram o serviço ou o produto é que estão realmente sendo julgados”.

É preciso que a empresa esteja atenta em como a marca está sendo percebida pelo consumidor, e a qualidade é um dos fatores que influênciam nesta percepção. A experiência que o cliente da SONS OF GOD terá com o produto determinará sua fidelização conforme demonstrado na figura 44.

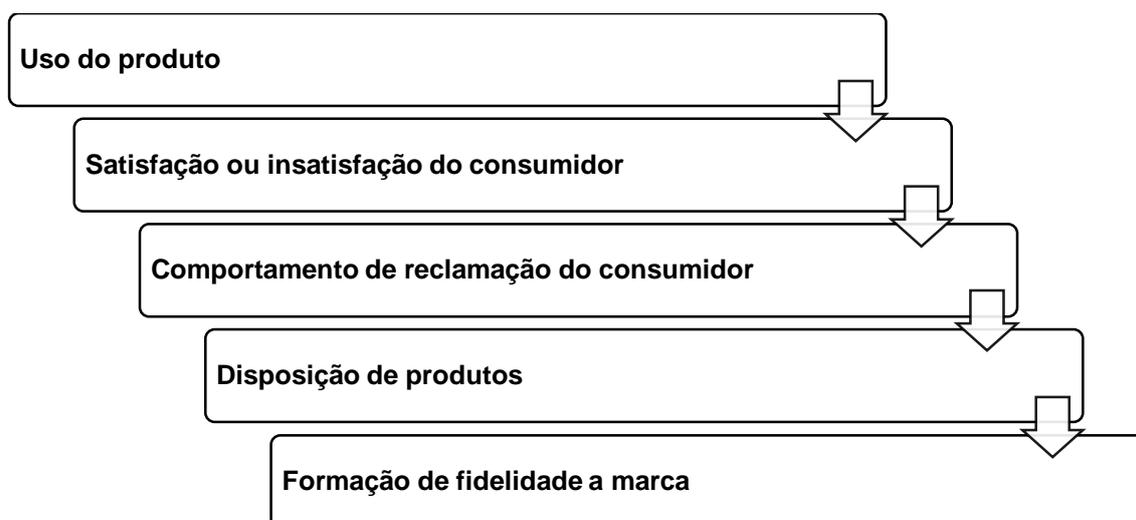


Figura 44. Processos de pós compra do consumidor
Fonte: Adaptado Mowen e Minor (2007)

A empresa precisa ser ativa em todas as fases, não apenas do processo de compra, mas também de pós-compra, que é o momento de fidelização dos clientes, e de *feedback*, onde a empresa tem a oportunidade de conhecer e corrigir as falhas nos seus processos.

Para obter bons padrões de qualidade a empresa trabalhará com as seguintes ferramentas: pesquisa de satisfação, diagrama de Causa e Efeito e o ciclo PDCA.

4.4.4.1 Pesquisa de satisfação

A pesquisa de satisfação da SONS OF GOD consistirá na aplicação de um questionário a todo cliente atendido. Por meio das informações fornecidas pelos clientes com este questionário, serão obtidos dados em relação ao que os clientes da empresa consideram fundamentais para a sua satisfação.

O serviço prestado contém um conjunto de ações que estimulam a percepção do cliente em relação à qualidade do produto. A avaliação dada pelo cliente considera desde o acesso ao *site*, até seu relacionamento pós-compra com a empresa. O modelo de pesquisa de satisfação abrangerá todas as etapas de compra. Consistirá em sete itens, classificáveis em ruim, bom ou excelente, e ainda o cliente terá a oportunidade de expor a sua opinião em relação a empresa, podendo sugerir melhorias e fazer elogios. Abaixo segue o modelo de pesquisa de satisfação.

Pesquisa de satisfação – Classifique sua experiência de compra com a SONS OF GOD de acordo com os seguintes itens:	Escala				
	Ruim	Bom			Excelente
1. Qualidade das informações dos produtos no <i>site</i>	1	2	3	4	5
2. Facilidade de navegar no <i>site</i>	1	2	3	4	5
3. Preço dos produtos	1	2	3	4	5
4. Qualidade dos produtos	1	2	3	4	5
5. Prazo de entrega	1	2	3	4	5
6. Condição de pagamento	1	2	3	4	5
7. Satisfação geral	1	2	3	4	5
8. Qual a chance de você recomendar a SONS OF GOD, sendo 1 para não recomendaria e 5 para com certeza recomendaria.	1	2	3	4	5
9. Deixe um elogio, crítica ou sugestão no espaço abaixo.					

Quadro 22 – Formulário da pesquisa de satisfação de compra

Fonte: Os autores (2015)

Periodicamente será utilizado o Diagrama de Pareto como instrumento do controle de qualidade. Este diagrama é uma ferramenta que permite avaliar as principais causas dos problemas, e torna possível classificá-las por ordem de importância, ou prioridade para solução. Este instrumento permite verificar que de um modo geral, 20% das causas são responsáveis por 80% dos problemas.

Para exemplificar o uso do Diagrama de Pareto como instrumento de controle de qualidade, suponhamos cinco motivos de insatisfação: M1, M2, M3, M4 E M5 listados na tabela 7 e já listados em ordem decrescente.

Tabela 7 – Exemplo de aplicação de Pareto como instrumento de qualidade

Motivo da Insatisfação	M1	M2	M3	M4	M5
Frequência	78	30	12	9	5
% acumulada	58,21	80,60	89,55	96,27	100,00

Fonte: Os autores, 2015.

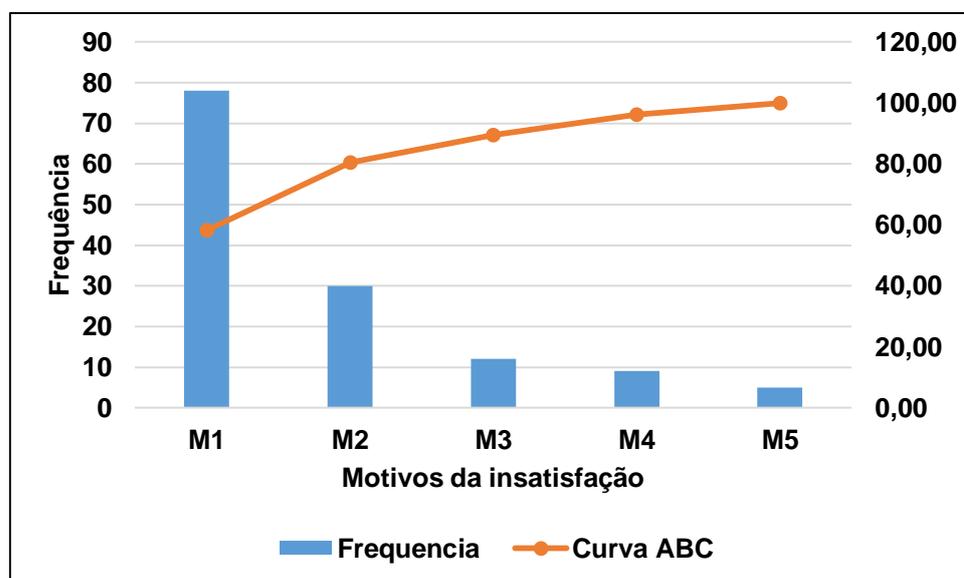


Gráfico 20 – Diagrama de Pareto e curva ABC

Fonte: Os autores (2015).

Através da tabela e do gráfico, é possível observar que 80,6% dos motivos de insatisfação, concentram-se em M1 e M2. Ao detectar as principais causas da insatisfação dos clientes, a empresa poderá atuar mais intensamente nestes aspectos, melhorando o nível de satisfação.

4.4.4.2 Diagrama causa-efeito

O diagrama causa-efeito também conhecido como diagrama de Ishikawa, é uma ferramenta utilizada na gestão da qualidade, onde se apresenta a relação entre o resultado (efeito) e as possíveis causas. As prováveis causas dos problemas

(efeitos) são classificadas em seis tipos diferentes. A figura 45 demonstra o diagrama elaborado para resolver um exemplo de problema identificado na SONS OF GOD.

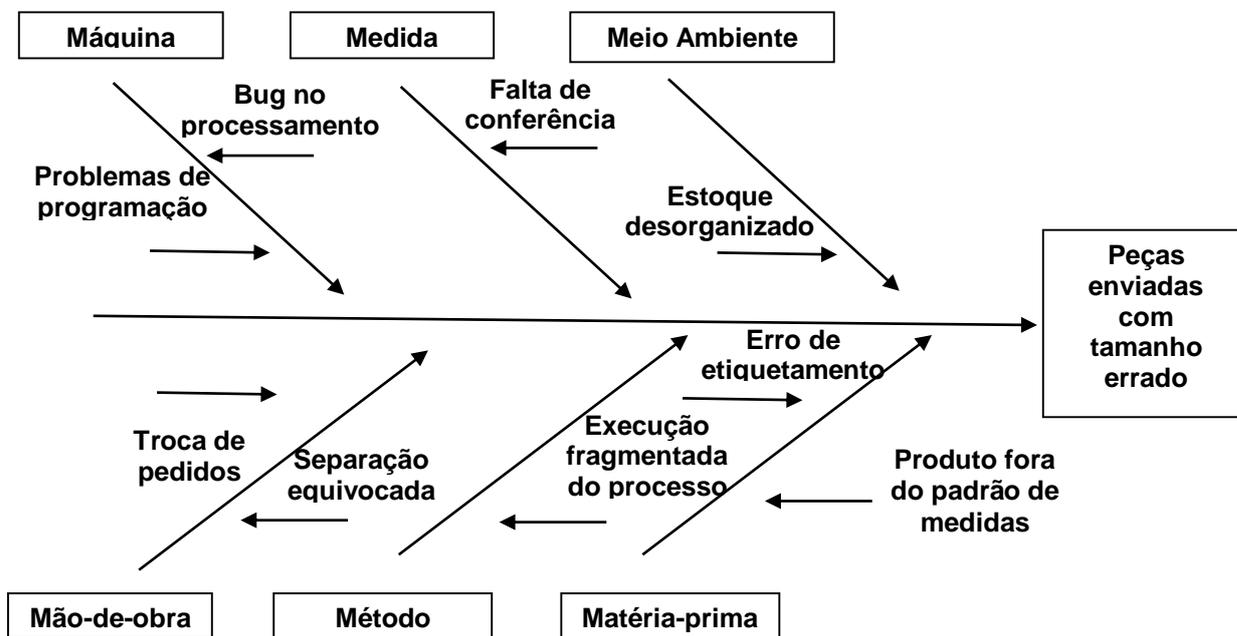


Figura 45. Diagrama de Ishikawa
Fonte: Os autores (2015)

Sempre que problemas muito frequentes forem identificados, será aplicado o diagrama de causa e efeito com o objetivo de identificar as possíveis causas, encontrando o que está ocasionando o problema.

4.4.4.3 Ciclo PDCA

Após a identificação das causas dos problemas, a empresa utilizará o Ciclo PDCA para elaborar um plano e executá-lo a fim de obter a solução do problema. O ciclo PDCA sugere uma sequência de ações a serem tomadas com o objetivo de alcançar os resultados planejados. Utilizando o mesmo exemplo do diagrama de Ishikawa onde o problema era peças enviadas com tamanho errado, supondo que foi identificada a causa como sendo estoque desorganizado, o exemplo a seguir define o ciclo PDCA e exemplifica sua aplicação no processo de solução do problema.

As fases descritas nesse ciclo são:

- *Plan*, planejar (P): Definir metas e determinar os métodos para alcançar essas metas;

Aplicação: diminuir para apenas 2% de envios incorretos de camisetas. Para isso o estoque será reorganizado semanalmente, e será feito um controle com dia e horário planejado para esse procedimento, e quando foi efetuado.

- *Do*, executar (D): Treinar e executar o trabalho;

Aplicação: Execução do plano de reorganização no dia e horário estabelecidos para a tarefa, e a partir deste momento inicia-se uma coleta de dados referentes a esse processo, para verificar a diminuição no envio incorreto de mercadorias.

- *Check*, verificar (C): verificar os efeitos do trabalho que foi executado;

Aplicação: Com os dados coletados durante a execução do plano de reorganização, é feita uma análise para descobrir se os resultados correspondem ao estabelecido no plano, ou seja, apenas 2% de pedidos enviados com tamanho errado. Havendo um índice superior a 2%, o plano é reavaliado.

- *Action*, atuar corretivamente (A): atuar de forma corretiva quando houver insucesso e padronizar e treinar quando houver sucesso.

Aplicação: Se o resultado estiver dentro do planejado, o processo é revisado e documentado, de modo que se torne procedimento padrão para que qualquer funcionário possa utilizá-lo. No caso de insucesso, o procedimento é corrigido.

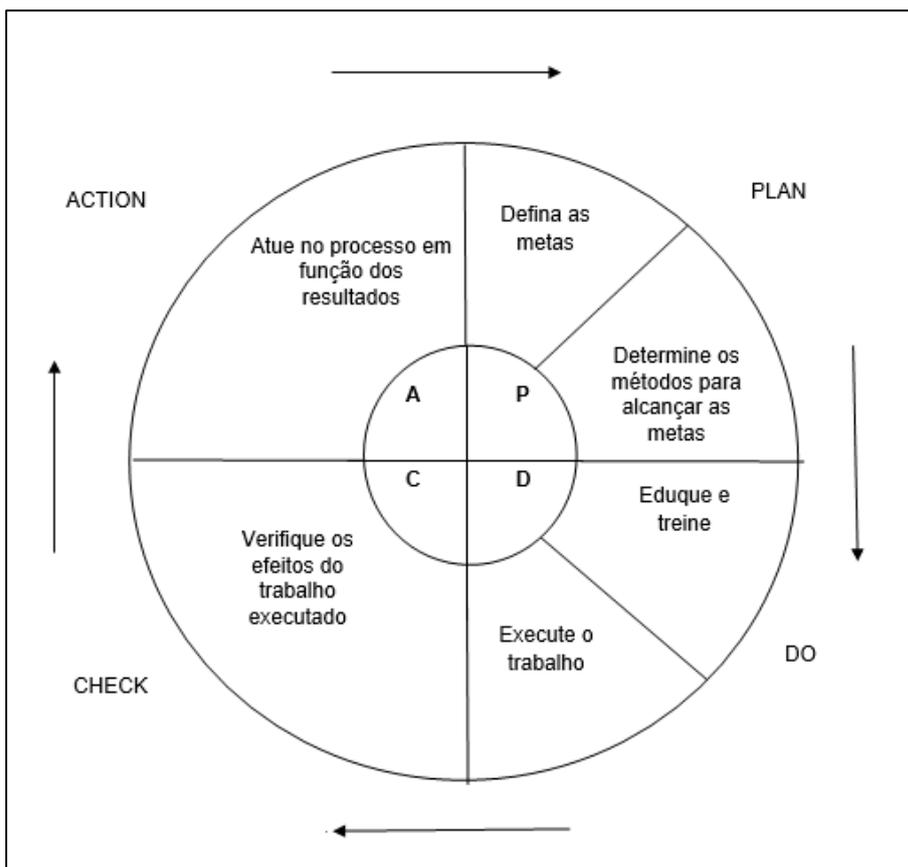


Figura 46. Ciclo PDCA
Fonte: Os autores (2015)

O ciclo PDCA é utilizado com um pensamento de que sempre é possível melhorar, logo ele não prevê um fim na sua execução. Ao concluir um ciclo, é dado início a outro e assim sucessivamente, até que seja possível encontrar um padrão que atenda as expectativas do cliente e torne a empresa cada vez melhor em seus processos.

5 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro da SONS OF GOD tem por objetivo apresentar, utilizando os dados levantados e as projeções feitas, como será a atividade financeira da empresa. Serão apresentados os investimentos que serão necessários, os custos, as despesas, a origem dos recursos, fluxo de caixa, balanço patrimonial, análise de índices financeiros e metodologia multi-índice.

5.1 DECISÕES FINANCEIRAS

Com a finalidade de fazer as escolhas financeiras que vão direcionar o desenvolvimento dos investimentos da SONS OF GOD foi feita uma análise de mercado para se obter a Taxa Mínima de Atratividade (TMA). A TMA é a melhor taxa disponível no mercado para se investir o capital em análise, sendo que sempre existirá a opção de investir na TMA ou no projeto em questão (SOUZA; CLEMENTE, 2004).

A partir disso, foram analisados seguintes investimentos do mercado: Renda Fixa e Referenciado DI. Os bancos escolhidos foram o Banco do Brasil, Itaú e Bradesco, conforme tabela 8.

Tabela 8 - Fundos de investimentos

Banco	Fundo de Investimentos	Rentabilidade acumulada em 12 meses (%)	IR (%)	Após IR (%)
Banco do Brasil	BB RefDI LP 50 mil	11,90	15	10,12
Banco do Brasil	BB RefDI LP 250 mil	12,47	15	10,60
Banco do Brasil	BB RF LP 50 mil	11,95	15	10,15
Itaú	Itaú Fidelidade RF	10,48	15	8,91
Itaú	Itaú Max RF	10,76	15	9,15
Itaú	Itaú Mega RF	11,20	15	9,52
Bradesco	FIC Renda Fixa Mercúrio	9,99	15	8,49
Bradesco	FIC Renda Fixa Macro	11,96	15	10,17
Bradesco	FIC Renda Fixa Vênus	8,88	15	7,55
Média				9,41

Fonte: Adaptado sites banco do Brasil, Itaú e Bradesco (2015).

Após análise das modalidades de investimentos financeiros de logo prazo disponíveis no mercado, obteve-se uma taxa de investimento média de 9,41%, já descontado o imposto de renda. Considerando um prêmio de risco de 1,5%, definiu-se uma TMA de 10,91% ao ano para a SONS OF GOD.

5.2 ASPECTOS FISCAIS

Os aspectos fiscais têm por objetivo realizar um estudo para fazer o enquadramento fiscal da empresa de forma que ela obtenha o máximo de lucro. No Brasil existem três formas de tributação disponíveis:

- Lucro Real;
- Lucro Presumido;
- Simples Nacional.

5.2.1 Lucro real

O Lucro Real é um regime de tributação obrigatório para empresas com receita total no calendário anterior, superior a R\$48.000.000,00 ou que suas atividades sejam de instituições financeiras ou *factoring*.

O cálculo do imposto de renda e da contribuição social são feitos sobre o lucro líquido, aplicando uma alíquota de 15% e 9% respectivamente. Na Tabela 9 é apresentado o estudo feito sobre o primeiro ano de funcionamento da empresa SONS OF GOD para este regime de tributação.

Tabela 9 - Estudo de regime de tributação – Lucro REAL

LUCRO REAL	
Receita Bruta (mensal)	27,364.25
ICMS sobre vendas (12%)	3,283.71
ICMS Crédito sobre compras (12%)	1,579.34
PIS não cumulativo de 1.65%	234.35
Cofins não cumulativo de 7.6%	1,079.43
Receita Líquida	24,346.09
Custo da mercadoria vendida	13,161.16
Margem Bruta	11,184.93
Folha de pagamento	5,928.32
Encargos sociais sobre folha	2,181.62
Despesas diversas de venda e adm	5,837.68
Lucro líquido	- 2,762.69
CSLL de 9%	
IR de 15%	
Lucro Real	- 2,762.69

Fonte: Os autores (2015).

Observa-se que a empresa obteve um resultado líquido negativo no valor de R\$-2.762,69. Com isso ela não pagará a contribuição social sobre o lucro líquido e nem o imposto de renda.

5.2.2 Lucro Presumido

O Lucro Presumido é um regime de tributação que pode ser escolhido por empresas que tenham faturamento inferior a R\$48.000.000,00 no calendário anterior e que suas atividades não sejam de atividades financeira ou *factoring*, ou seja, empresas que não são obrigadas a estar no enquadramento do lucro Real. No caso da SONS OF GOD, para se obter a base de cálculo da Contribuição Social é aplicada uma taxa de 12% sobre a receita bruta e para se obter a base de cálculo do Imposto de renda é aplicada uma taxa de 8% também sobre a receita bruta conforme tabela 10.

Tabela 10 - Estudo de regime de tributação – Lucro PRESUMIDO

LUCRO PRESUMIDO	
Receita Bruta (mensal)	27,364.25
ICMS sobre vendas (12%)	3,283.71
ICMS Crédito sobre compras (12%)	1,579.34
PIS de 0.65%	92.32
Cofins de 3%	426.09
Receita Líquida	25,141.46
custo da Mercadoria vendida	13,161.16
Margem Bruta	11,980.30
Folha de pagamento	5,928.32
Encargos sociais sobre folha	2,181.62
Despesas diversas de venda e adm	5,837.68
Lucro líquido	- 1,967.32
Cálculo do Lucro Presumido – CSLL	
Base de cálculo para Comércio: 12% da receita Bruta	3,283.71
Alíquota da CSLL de 9%	295.53
Cálculo do Lucro Presumido - IR	
Base de cálculo para Comércio: 8% da Receita Bruta	2,189.14
Alíquota do IR de 15%	328.37
Lucro Presumido	- 1,967,32

Fonte: Os autores (2015).

Nota-se que da mesma forma que ocorreu com o lucro real, a empresa não chegou a obter lucro, portanto não foi deduzido os impostos de Contribuição Social e nem de Imposto de Renda.

5.2.3 Simples nacional

O Simples Nacional, da mesma forma que o Lucro Presumido, pode ser escolhido como sistema de tributação por empresas que tenham faturamento anual inferior a R\$48.000.000,00 e que suas atividades não sejam de atividades financeira ou *factoring*.

A SONS OF DOG tem uma previsão de faturamento de R\$ 328.000,00 por ano. A tabela 11 mostra as alíquotas para cada faixa de faturamento anual das empresas+. No caso foi enquadrada na alíquota de R\$5,47%, composto por 0.86% de Confins, 2,75% de CPP e 1,86% de ICMS.

Tabela 11 - Alíquotas do Simples Nacional

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/ Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Receita Federal (2015).

Os cálculos dos tributos a serem pagos e do lucro auferido estão presentes na tabela 12.

Tabela 12 - Alíquotas do Simples Nacional

SIMPLES NACIONAL	
Receita Bruta (mensal)	27.364,25
Receita Bruta (anual)	328.370,94
Custo da Mercadoria Vendida	13.161,16
Folha de pagamento sobre receita bruta	6.321,60
Despesas diversas de venda e adm	5.837,68
Encargos fiscais (Anexo I do Simples)	
Alíquota	1.496,82
Lucro Simples	546,98

Fonte: Receita Federal (2015).

Nota-se que neste regime de tributação a empresa tem um lucro de R\$ 546,98 no primeiro mês de funcionamento. Comparando o regime de Lucro Real e Lucro presumido, o Simples Nacional se mostrou mais adequado para as atividades da empresa.

5.3 INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS

Conforme Souza e Clemente (2009, p. 107), investimento inicial é “todo o aporte de capital necessário para colocar o projeto em funcionamento”. Os investimentos necessários são divididos em: investimento em ativo fixo, investimento em capital de giro e despesas pré-operacionais.

5.3.1 Ativo fixo

Para Souza e Clemente (2009, p. 107), “os ativos fixos compreendem os terrenos, obras civis, máquinas e equipamentos, veículo, ferramenta, infraestrutura de comunicação, hardware e software, móveis e utensílios, etc.”.

No caso da SONS OF GOD o investimento em ativo fixo será composto por investimento em ativo fixo tangível administrativo e comercial, que consiste na compra de bens móveis para o escritório como computadores, estantes entre outros conforme tabela 13. Nessa tabela estão apresentados os itens, fornecedores e o valor total do investimento nesse quesito.

Tabela 13 - Investimento em ativo fixo tangível administrativo e comercial

Material	Quantidade	Código	Fornecedor	Valor unitário	Valor Total
Escritaninha	2	3780	TokStok	13,50	273,00
Notebook	2	12205928	Americanas	2.219,00	4.438,00
Impressora	1	776031	Kalunga	499,00	499,00
Telefone	2	108963132	Americanas	83,00	166,00
Estante	2	10117	Madeira Madeira	79,80	159,60
Prateleira	10	89070212	Leroy Merlin	99,90	999,00
Cadeira	4	122504418	SouBarato	107,91	431,64
Mesa de reunião	1	3331	Shock Magazine	417,90	417,90
Mouse	2	120648856	Americanas	65,10	130,20
Total					7.514,34

Fonte: Autores (2015)

5.3.2 Despesas pré-operacionais

O investimento em despesas pré-operacionais é composto por reformas, registro de marca, material de expediente, abertura da empresa, programação e registro de domínio do *site*. Para o desenvolvimento do *site*, serão contratados dois *freelancers*, um para programação e outro para desenvolver o *design* do *site*. Os custos envolvidos no desenvolvimento do *site* estão na tabela 14.

Tabela 14 - Investimento no site

Freelancer	
Descrição	Preço (R\$)
Programador WEB	6.000,00
Designer WEB	2.500,00
Total	8.500,00

Fonte: Os autores (2015)

Para a abertura da empresa foi consultada o escritório de contabilidade, CONUBE, que repassou os seguintes dados:

Tabela 15 - Investimento de taxas e contabilidade para abertura da empresa.

Serviço	Custo
DARE	71,30
DARF	21,00
Certificado Digital - A1	214,00
Consultoria CONUBE	300,00
Total	606,30

Fonte: Conube (2015)

O total do investimento necessário nas despesas pré-operacionais está apresentado na tabela 16.

Tabela 16 - Despesas Pré-Operacionais

Descrição	Valor
Reforma ou reestruturação do escritório	1.500,00
Registro de marcas e patentes	530,00
Material de expediente	950,00
Abertura da Empresa	606,00
Programação Site	8.500,00
Registro domínio (<i>site</i>)	200,00
Total	12.286,00

Fonte: Os autores (2015)

5.3.3 Capital de giro

Segundo Souza e Clemente (2009, p. 108) “o capital de giro inicial é o volume de recursos necessários para a empresa se sustentar até que o seu volume de vendas proporcione caixa suficiente para fazer face aos reembolsos inerentes à sua operação”.

O investimento em capital de giro da empresa SONS OF GD consistirá em salários e encargos, descritos na seção de recursos humanos, compra do primeiro lote de camisetas, aluguel, utilidades (água, luz, *internet*), compra de embalagens e investimento em publicidade.

O investimento em estoque inicial será feito em oito estampas diferentes de camisetas. Os custos unitários, quantidade e o custo total estão apresentados na tabela 17.

Tabela 17 - Investimento em estoque inicial

Tipo de camiseta	Custo (R\$)	Quantidade	Custo por modelagem (R\$)
Modelo 1	24,00	69	1.645,15
Modelo 2	24,00	69	1.645,15
Modelo 3	24,00	69	1.645,15
Modelo 4	24,00	69	1.645,15
Modelo 5	24,00	69	1.645,15
Modelo 6	24,00	69	1.645,15
Modelo 7	24,00	69	1.645,15
Modelo 8	24,00	69	1.645,15
Total		548	13.161,16

Fonte: Autores (2015)

O investimento mensal em publicidade para atingir um público específico, é de R\$ 1.937,50. Esse valor consiste no pagamento das três ferramentas de propaganda *on-line* que foram mostradas na seção de promoção: Google Adwords, Mad-Mimi e boo-box.

Tabela 18 - Investimentos em publicidade

Ferramenta	Valor mensal (R\$)
Google AdWords	937,50
boo-box	1.000,00
Mad-Mimi	189,00
Total	1.937,50

Fonte: Os autores (2015)

O investimento total em capital de giro está apresentado na tabela a seguir. Nessa tabela é aplicado um coeficiente sobre o valor de cada gasto mensal. O resultado total corresponde ao investimento necessário em capital de giro para manter as atividades na empresa caso ela não venha obter entrada de capital num período correspondente ao coeficiente.

Tabela 19 - Investimentos em Capital de Giro

Descrição	Valor mensal	Coeficiente	Valor
Salários e encargos sociais	6.322,00	2	12.643,00
Compra mercadoria	13.161,00	2	26.322,00
Aluguel	850,00	2	1.700,00
Utilidades (Água, luz, combustível, ...)	200,00	2	400,00
Compra de embalagens	1.800,00	2	3.600,00
Investimento em publicidade	1.938,00	2	3.875,00
Total	22.333,00		48.541,00

Fonte: Os autores (2015)

Portanto o valor de R\$ 48.541,00 diz respeito ao capital necessário para a empresa se manter estável durante dois meses caso ela não obtenha entrada de nenhum recurso financeiro durante esse período.

Com isso, o total de investimentos iniciais para a abertura da empresa SONS OF GOD é de R\$ 68.340,66. Esse valor e as descrições resumidas estão na tabela 20.

Tabela 20 - Total de investimentos

Item	Custo
Investimento em Ativo Fixo na Área Administrativa/ comercial	R\$ 7.514,34
Investimento em Capital de Giro	R\$ 48.540,52
Despesas Pré-Operacionais	R\$ 12.285,80
Total	R\$ 68.340,66

Fonte: Os autores (2015)

5.4 ORÇAMENTOS

O orçamento leva a gestão da empresa explicar seus planejamentos futuros, conferindo valores financeiros a eles (CHIAVENATO, 1994). A SONS OF GOD através dos orçamentos, levantou os custos das mercadorias compradas, e as despesas administrativas e comerciais, como podem ser observados nas tabelas 19 e 20.

Como foi apresentado na seção de previsão de demanda, a empresa espera ter um crescimento de 10% ao ano fazendo assim que suas vendas aumentem e conseqüentemente seus custos variáveis e despesas variáveis de vendas aumentem também. Esse critério foi utilizado para todos os tipos de projeções que possam ser afetados por esse aumento anual. Considera-se que todas as outras variáveis se mantenham inalteráveis para fins de projeção, tais como inflação, custo unitário e reajustes salariais.

5.4.1 Orçamento de venda

O orçamento de venda tem como finalidade levantar a necessidade de compra de mercadorias exigida para atender a demanda estudada, que foi apresentada na seção de previsão de demanda. Neste orçamento estão apresentadas a necessidade de capital que será necessária para a compra das camisetas e a o faturamento previsto.

Nas tabelas 21 e 22 são apresentados o orçamento de venda do primeiro ano e uma projeção para os próximos 10 anos.

Tabela 21 - Compra de camisetas e embalagens no ano 1

	Jan.	Fev.	Mar.	Abril	Maió	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
Quantidade Camisetas	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	6581
Custo unitário (R\$)	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Preço de venda (<i>site</i>) (R\$)	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90
Faturamento (R\$)	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	32.837,01
Quantidade Embalagens	2.000			2.000				2.000					6.000
Custo unitário pelo fornecedor (R\$)	1,80			1,80				1,80					1,80
Frete (R\$)	250,00			250,00				250,00					750,00
Custo unitário incluindo frete (R\$)	1,84			1,84				1,84					1,84
Custo total embalagem (R\$)	1.283	1.283	1.283	1.283	1.283	1.283		1.283	1.283	1.283			11.544

Fonte: Os autores (2015).

Tabela 22 - Projeção de compra de camisetas e embalagens do ano 1 a 10

		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Camisetas	Quantidade	6.581	7.239	7.963	8.759	9.635	10.598	11.658	12.824	14.106	15.517
	Custo unitário (R\$)	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
	Preço de venda (R\$)	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90
	Faturamento (R\$)	328.371	361.208	397.320	437.062	480.768	528.845	581.729	639.902	703.892	774.282
Embalagens	Quantidade	6.000	6.600	7.260	7.986	8.785	9.663	10.629	11.692	12.862	14.148
	Custo unitário pelo fornecedor (R\$)	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80
	Frete (R\$)	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
	Custo unitário incluindo frete (R\$)	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84	1,82	1,82	1,82	1,82
	Custo total embalagem (R\$)	11.044	12.123	13.311	14.617	16.053	17.634	19.372	21.284	23.388	25.702

Fonte: Os autores (2015)

Observa-se que o valor de faturamento de R\$ 27.364,00 é referente a venda de 548 camisetas por mês, que o preço de venda de cada camiseta é de R\$ 49,90 e que seu custo unitário é de R\$ 24,00. Além disso tem-se que o custo de cada embalagem de venda é de R\$1,84 já incluindo o frete de compra. Totalizando um custo unitário de venda de camiseta de R\$ 25,84.

Para a tabela de projeção nota-se que a demanda aumentou 10% ao ano e conseqüentemente o faturamento também. Com isso teve que ocorrer uma mudança de alíquota do Simples Nacional no ano 2, pois passou o limite de R\$ 360.000,00, no ano 7 passou do limite de R\$ 540.000,00 e no ano 10 passou o limite de R\$ 720.000,00, passando para 6,84%, 7,54% e 7,60% respectivamente.

5.4.2 Orçamento comercial

O orçamento comercial tem como finalidade identificar as despesas fixas e variáveis de vendas. No caso das despesas variáveis, como as vendas serão feitas pela *internet*, não possibilitando assim recebimento em dinheiro, há uma taxa de 3,5% sobre cada venda efetuada referente ao cartão de crédito e débito. Além disso tem um gasto com fitas para fechar as embalagens, entre outros. As despesas fixas de vendas estão ligadas ao aluguel do estoque/escritório, gastos de hospedagem do *site* e aos gastos com publicidade na *internet*, como apresentado na seção de investimentos.

As tabelas 23 e 24 apresentam o orçamento de vendas do ano 1 e a projeção para os próximos 10 anos.

Tabela 23 - Orçamento de Vendas no ano 1.

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
	Volume de Vendas	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	6.581
	Preço médio (R\$)	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9
	Faturamento (R\$)	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364	27.364
Despesas Variáveis	Taxa média de cartão de crédito (3.5%) (R\$)	957,75	957,75	957,75	957,75	957,75	957,75	957,75	957,75	957,75	957,75	957,75	11.492,98
	Outras Despesas Variáveis (R\$)	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800,00
	TOTAL (R\$)	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	13.293,00
Despesas Fixas	Despesas de Publicidade (R\$)	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	1.937,50	23.250,00
	Aluguel estoque (R\$)	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	5,100,00
	hospedagem site (R\$)	199,9											199,9
	TOTAL II (R\$)	2.562	2.363	2.363	2.363	2.363	2.363,00	2.363,00	2.363,00	2.363,00	2.363,00	2.363,00	28.550,00
	T O T A L (R\$)	3.670	3.470	3.470	3.470	3.470	3.470	3.470	3.470	3.470	3.470	3.470	41.843,00
Estoque	Mercadoria (Quantidade)	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	6581
	Mercadoria (R\$)	13.161,00	13.161,00	13.161,00	13.161,00	13.161,00	13.161,00	13.161,00	13.161,00	13.161,00	13.161,00	13.161,00	157.934,00

Fonte: Os autores (2015)

Tabela 24 - Orçamento de Vendas no ano 1 a 10

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	
	Volume de Vendas	6.581	7.239	7.963	8.759	9.635	10.598	11.658	12.824	14.106	15.517
	Preço médio (R\$)	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90	49,90
	Faturamento	328.371,00	361.208,00	397.329,00	437.062,00	480.768,00	528.845,00	581.729,00	639.902,00	703.892,00	774.282,00
Despesas Variáveis	Taxa média de cartão de crédito (3.5%) (R\$)	11.492,00	12.642,00	13.906,00	15.297,00	16.826,00	18.509,00	20.360,00	22.396,00	24.636,00	27.099,00
	Outras Despesas Variáveis (R\$)	1.800,00	1.980,00	2.178,00	2.395,80	2.635,38	2.898,92	3.188,81	3.507,69	3.858,46	4.244,31
	TOTAL I (R\$)	13.293,00	14.622,00	16.085,00	17.693,00	19.462,00	21.408,00	23.549,00	25.904,00	28.495,00	31.344,00
Despesas Fixas	Despesas de Publicidade(R\$)	23.250,00	23.250,00	23.250,00	23.250,00	23.250,00	23.250,00	23.250,00	23.250,00	23.250,00	23.250,00
	Aluguel estoque(R\$)	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00
	hospedagem site (R\$)	199,90	199,90	199,90	199,90	199,90	199,90	199,90	199,90	199,90	199,90
	TOTAL II (R\$)	28.550,00	28.550,00	28.550,00	28.550,00	28.550,00	28.550,00	28.550,00	28.550,00	28.550,00	28.550,00
	T O T A L (R\$)	41.843,00	43.172,00	44.634,00	46.243,00	48.012,00	49.958,00	52.099,00	54.454,00	57.045,00	59.894,00
Estoques	Mercadoria (Quantidade)	6.581	7.239	7.963	8.759	9.635	10.598	11.658	12.824	14.106	15.517
	Mercadoria (R\$)	138.192,00	152.011,00	167.213,00	183.934,00	202.327,00	222.560,00	244.816,00	269.297,00	296.227,00	325.850,00

Fonte: Os autores (2015)

5.4.2 Orçamento administrativo

No orçamento administrativo foi feito um levantamento das despesas das atividades operativas da empresa. Essas despesas consistem em: pessoal, encargos, treinamento, material de expediente, aluguel, depreciação, energia elétrica, *internet*, telefone e contabilidade.

Destaca-se o aluguel que tem seu valor dividido com o comercial. O critério de divisão foi o físico, no qual 50% do escritório será utilizado para estocagem de preparação para envio dos produtos. No caso da depreciação, foi aplicada uma taxa de 20% ao ano que é a taxa contida no *site* da receita federal.

Nas tabelas 25 e 26 são representadas as despesas administrativas do ano 1 e a projeção das despesas administrativas do ano 1 ao ano 10.

Tabela 25. Despesas administrativas ano 1

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Despesas de Pessoal (R\$)	5.928,00	5.928,00	5.928,00	5.928,00	5.928,00	5.928,00	5.928,00	5.928,00	5.928,00	5.928,00	5.928,00	5.928,00	71.140,00
Encargos Sociais (R\$)	393,00	393,00	393,00	393,00	393,00	393,00	393,00	393,00	393,00	393,00	393,00	393,00	4.719,00
Treinamento (R\$)	660,00												660,00
Despesas de Material de Expediente (R\$)	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Aluguel (R\$)	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	5.100,00
Depreciação (R\$)	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	987,00,00
Energia elétrica (R\$)	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Internet, Telefone (R\$)	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Contabilidade (R\$)	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
TOTAL	8.489,00	7.829,00	88.607,00										

Fonte: Os autores (2015)

Tabela 26. Projeção de despesas administrativas

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
Despesas de Pessoal (R\$)	71.140,00	71.140,00	71.140,00	71.140,00	71.140,00	71.140,00	71.140,00	71.140,00	71.140,00	71.140,00
Encargos Sociais (R\$)	4.719,00,00	4.719,00,00	4.719,00,00	4.719,00,00	4.719,00,00	4.719,00,00	4.719,00,00	4.719,00,00	4.719,00,00	4.719,00,00
Treinamento (R\$)	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660
Despesas de Material de Expediente (R\$)	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Aluguel (R\$)	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00
Depreciação (R\$)	987	987	987	987	987	987	987	987	987	987
Energia elétrica (R\$)	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Internet/ Telefone (R\$)	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Contabilidade (R\$)	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
TOTAL	88.607,00	94.607,00								

Fonte: Os autores (2015)

5.5 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO

A demonstração de resultado do exercício evidencia como é obtido o resultado final da empresa. No caso de empresa que se enquadra no simples nacional, parte do faturamento bruto e subtrai as deduções do simples nacional obtendo-se assim a receita líquida de vendas, depois subtrai os custos variáveis do produto vendido obtendo-se a margem bruta, em seguida subtrai as despesas obtendo assim o resultado líquido do exercício.

De acordo com Barbosa (2002, p. 66), “a DRE é elaborada a partir do regime de competência, ou seja, os valores são considerados à época de sua ocorrência e não do seu respectivo pagamento ou recebimento”.

A SONS OF GOD fez uma projeção do seu demonstrativo, primeiramente para os 12 primeiros meses e depois uma outra projeção até o décimo ano, como pode ser observado nas tabelas 27 e 28.

Conforme estudo de previsão de demanda, a empresa visa atender 0,15% do mercado potencial no primeiro ano, representando 2179 consumidores. Com o crescimento de 10% a projeção é atingir 3190 consumidores em 5 anos e 5137 consumidores em 10 anos, representando um faturamento de R\$ 480.768,00 e R\$ 774.282,00 respectivamente. Valores que se mostram acessíveis visto que no décimo ano a participação do mercado será de 0,22%, mostrando grande potencial de crescimento ainda, levando em consideração o crescimento do *e-commerce*.

Tabela 25 - Demonstrativo de Resultados

Descrição	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Volume de Vendas	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	6.581
Preço médio (R\$)	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9
Faturamento Bruto (R\$)	27.364,00	328.371,00											
(-)Deduções Simples Nacional (R\$)	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	17.962,00
Receita Líquida de Vendas (R\$)	25.867,00	310.409,00											
(-) Custo Variável do Produto Vendido (R\$)	13.161,00	157.934,00											
(=) Margem Bruta (R\$)	12.706,00	152.475,00											
(-) Despesas Variáveis de venda (R\$)	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	13.293,00
(-) Despesas fixas de venda (R\$)	2.562,00	2.562,00	2.562,00	2.562,00	2.562,00	2.562,00	2.562,00	2.562,00	2.562,00	2.562,00	2.562,00	2.562,00	30.749,00
(-) Despesas Fixas Administrativas (R\$)	8.489,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	88.607,00
Resultado Líquido do Exercício	3.109,00	3.770,00	50.575,00										

Fonte: Os autores (2015)

Tabela 26 - Demonstrativo de Resultados

Descrição	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
Volume de Vendas	6.581	7.239	7.963	8.759	9.635	10.598	11.658	12.824	14.106	15.517
Preço médio (R\$)	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9	49,9
Faturamento Bruto (R\$)	328.371,00	361.208,00	397.329,00	437.062,00	480.768,00	528.845,00	581.729,00	639.902,00	703.892,00	774.282,00
(-)Deduções Simples Nacional (R\$)	17.962,00	24.707,00	27.177,00	29.895,00	32.885,00	36.173,00	43.862,00	48.249,00	53.073,00	58.845,00
Receita Líquida de Vendas (R\$)	310.409,00	336.501,00	370.152,00	407.167,00	447.883,00	492.672,00	537.867,00	591.653,00	650.819,00	715.436,00
(-) Custo Variável do Produto Vendido	157.934,00	173.727,31	191.100,04	210.210,05	231.231,05	254.354,16	279.789,57	307.768,53	338.545,38	372.399,92
(=) Margem Bruta (R\$)	152.475,00	162.774,00	179.052,00	196.957,00	216.652,00	238.318,00	258.077,00	283.885,00	312.273,00	343.036,00
(-) Despesas Variáveis de venda (R\$)	13.293,00	14.622,00	16.085,00	17.693,00	19.462,00	21.408,00	23.549,00	25.904,00	28.495,00	31.344,00
(-) Despesas fixas de venda (R\$)	28.550,00	28.550,00	28.550,00	28.550,00	28.550,00	28.550,00	28.550,00	28.550,00	28.550,00	28.550,00
(-) Despesas Fixas Administrativas (R\$)	88.607,00	88.607,00	88.607,00	88.607,00	88.607,00	88.607,00	88.607,00	88.607,00	88.607,00	88.607,00
Resultado Líquido do Exercício	50.575,00	59.545,00	74.360,00	90.657,00	108.583,00	128.302,00	145.921,00	169.374,00	195.172,00	223.085,00

Fonte: Os autores (2015)

5.6 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Para Gitman (2010, p. 46) “A demonstração de fluxo de caixa fornece uma síntese dos fluxos de caixa operacionais, de investimento e de financiamento de uma empresa e as concilia com as variações financeiras do período”.

A tabela 29 mostra uma previsão do fluxo de caixa do primeiro ano de funcionamento da SONS OF GOD e a tabela 30 mostra uma projeção até o décimo ano de funcionamento da empresa.

Cabe destacar que devido a depreciação dos ativos fixos tangíveis administrativos e comerciais, é necessário fazer um novo investimento em novos equipamentos no ano 5. Nota-se que desde o primeiro ano de faturamento o fluxo de caixa já é positivo.

Tabela 27 - Fluxo de Caixa do Projeto

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Recebimentos (R\$)	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	328.371
Descontos (R\$)													
ENTRADAS DE CAIXA(R\$) VALOR BRUTO DA NOTA FISCAL(R\$)	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	27.364,00	328,371
Descontos PAGAMENTOS A FORNECEDORES (R\$)	14.444,00	14.444,00	14.444,00	14.444,00	14.444,00	14.444,00	13.161,00	14.444,00	14.444,00	14.444,00	13.161,00	13.161,00	169.478
Despesas de vendas (R\$)	3.670,00	3.470,00	3.470,00	3.470,00	3.470,00	3.470,00	3.470,00	3.470,00	3.470,00	3.470,00	3.470,00	3.470,00	41.843
Despesas adm (R\$)	8.489,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	7.829,00	88.607
TOTAL DE OUTRAS SAÍDAS DE CAIXA (R\$)	12.159,00	11.299,00	11.299,00	11.299,00	11.299,00	11.299,00	11.299,00	11.299,00	11.299,00	11.299,00	11.299,00	11.299,00	130.450
Deduções Simples Nacional(R\$)	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	1.497,00	17.962
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA(R\$)	28.100,00	27.240,00	27.240,00	27.240,00	27.240,00	27.240,00	25.957	27.240,00	27.240,00	27.240,00	25.957,00	25.957,00	317.890
(+) Depreciação	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	82,00	987
(-) Fluxo de Caixa do Investidor (R\$)	-653,00	207,00	207,00	207,00	207,00	207,00	1.489,00	207,00	207,00	207,00	1.489,00	1.489,00	11.469

Fonte: Os autores (2015)

Tabela 28 - Fluxo de Caixa do Projeto

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
Entradas de Caixa (R\$)		328.370,94	361.208,04	397.328,84	437.061,72	480.767,90	528.844,69	581.729,15	639.902,07	703.892,28	774.281,50
Saídas de Caixa (R\$)		312.345,51	336.212,94	357.518,57	380.954,75	406.734,55	435.092,34	470.358,00	505.078,13	543.270,27	585.746,20
SALDO DE CAIXA (R\$)		16.025,43	24.995,00	39.810,00	56.107,00	74.033,00	93.752,00	111.371,00	134.824,00	160.622,00	188.535,00
(+) Depreciação (R\$)		987,40	987,40	987,40	987,40	987,40	987,40	987,40	987,40	987,40	987,40
(-) Investimento Inicial em Ativo Fixo (R\$)	7.514,34					7.514,34					
(-) Despesas pré-operacionais (R\$)	12.285,80										
(-) Capital de Giro (R\$)	48.540,52										
(=) Fluxo de Caixa do Investidor (R\$)	68.340,66	17.012,83	25.982,49	40.797,67	57.094,37	67.506,40	94.739,75	112.358,55	135.811,34	161.609,40	189.22,71

Fonte: Os autores (2015)

5.7 ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA DO PROJETO

Para Souza e Clemente (2009, p. 66), “a decisão de se fazer investimento de capital é parte de um processo que envolve a geração e a avaliação das diversas alternativas que atendam às especificações técnicas dos investimentos”. Nesta seção são apresentados os indicadores de retorno e risco da SONS OF GOD. Estes indicadores apresentam a atratividade financeira do projeto. No quadro 23 são apresentados esses indicadores.

Indicadores		
RETORNO	Valor Presente (VP) (R\$)	470,973.98
	Valor Presente Líquido (VPL) (R\$)	487.986,81
	Valor Presente Líquido Anualizado (VPLa) (R\$)	87.809,18
	Retorno adicional do investimento (ROIA) (%)	21,29
	Índice Benefício Custo (IBC)	6,89
RISCO	Taxa Interna de Retorno (TIR) (%)	56,84
	Índice TMA/TIR	0,19
	<i>Payback</i> em anos	2,29
	Índice <i>Payback</i> /N	0,23
	Grau de Comprometimento da Receita (GCR)	0,84
	Risco de Gestão	0,59
	Risco do Negócio	0,39

Quadro 23 - Resumo de indicadores

Fonte: Os autores (2015).

5.7.1 Metodologia utilizada

Para analisar a viabilidade econômica e financeira do projeto foi utilizado a Metodologia Multi-índice proposta por Souza e Clemente. Essa metodologia utiliza-se de dez indicadores de forma a gerar informações mais consistentes (SOUZA; CLEMENTE, 2009).

O grupo de dez indicadores é separado em dois subgrupos: de retorno e de risco. O subgrupo de retorno é composto por valor presente (VP), valor presente líquido (VPL), valor presente líquido anualizado (VPLa), retorno adicional do investimento (ROIA) e o índice benefício custo (IBC). O subgrupo de risco é composto por TMA/TIR, *Payback*/N, grau de comprometimento da receita, risco de gestão e risco de negócio.

5.7.2 Indicadores de retorno

Os indicadores de retorno evidenciam a assimilação do retorno do investimento do projeto avaliado.

5.7.2.1 Valor presente líquido (VPL)

Segundo Gitman (2012, p. 369) “o VPL é encontrado subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente de suas entradas de caixa, descontadas à taxa do custo de capital da empresa”.

A SONS OF GOD apresentou um VPL de R\$ 487.987,00, ou seja, descontando uma taxa TMA de 10,91% de cada entrada de caixa e o valor do investimento, será possível reaver todo investimento inicial e ainda ter um retorno.

5.7.2.2 Valor presente líquido anualizado

De acordo com Souza e Clemente (2009, p.77) o VPLa “é uma variação do valor presente líquido. Enquanto o VPL concentra todos os valores do fluxo de caixa na data zero, no VPLa o fluxo de caixa representativo do projeto de investimento é transformado em uma série uniforme”.

O VPLa da SONS OF GOD é de R\$ 87.809,18 o qual representa um ganho médio anualizado melhor do que uma aplicação do mesmo capital investido sobre a taxa mínima de atratividade.

5.7.2.3 Índice de benefício/ custo (IBC)

Segundo Souza e Clemente (2009, p.78) “Índice de benefício/ custo representa, para todo horizonte de planejamento o ganho por unidade de capital investido no projeto depois de expurgado a TMA”. O valor o IBC é obtido pela razão do valor presente do fluxo de benefícios e o valor presente do fluxo de investimentos.

O projeto da SONS OF GOD apresentou IBC igual a R\$ 6,89. Esse valor representa que para cada R\$ 1,00 investido, considerando um horizonte de 10 anos, o projeto trará um retorno de R\$ 6,89.

5.7.2.4 Retorno adicional do investimento (ROIA)

Segundo Souza e Clemente (2009, p.79) o “ROIA é a melhor estimativa de rentabilidade para um projeto de investimento. Representa, em termos percentuais, a riqueza gerada pelo projeto”.

O ROIA da SONS OF GOD ficou em 21,29%, o que representa um ganho adicional de 21,29% à TMA de 10,91%. O valor desse índice pressupõe um risco considerado baixo/médio.

BAIXO	B/M	MÉDIO	M/A	ALTO
-------	-----	-------	-----	------

5.7.3 Indicadores de risco

Estes indicadores são utilizados para melhorar a percepção de risco acerca do projeto, estabelecendo índices que podem ser classificados em risco baixo, baixo/médio, médio, médio alto e alto.

5.7.3.1 Índice TMA/TIR

A TMA (Taxa Mínima de Atratividade) é a melhor taxa, com baixo risco, para investimento do capital em análise (SOUZA; CLEMENTE, 2009). A TIR é a taxa de desconto que faz com que o VPL de uma oportunidade de investimento seja igual a zero (GITMAN, 2012).

Com isso, a TMA define um limite de variação para a TIR, não podendo esta ser inferior a aquela, senão o projeto não se torna viável e fica mais atrativo investir o capital estudado na TMA. O índice TMA/TIR da SONS OF GOD é de 0,19. Esse valor corresponde a um risco baixo para investimento nesse projeto.

BAIXO	B/M	MÉDIO	M/A	ALTO
-------	-----	-------	-----	------

5.7.3.2 *Payback*N

Pay-back é o número de períodos necessários para que o fluxo de receitas supere o capital investido. O tempo necessário para retorno do investimento da SONS OF GOD é de 2,3 anos.

Quanto maior for o *PaybackN* maior será o grau de risco do projeto. No caso na SONS OF GOD esse índice é 0,23, o que é considerado um risco baixo/médio para investimento nesse projeto.

BAIXO	B/M	MÉDIO	M/A	ALTO
-------	-----	-------	-----	------

5.7.3.3 Grau de comprometimento da receita (GCR)

O Grau de comprometimento da receita mostra o quanto da receita é comprometido para o pagamento dos gastos da empresa. Quanto mais próximo o ponto de equilíbrio operacional está da capacidade máxima de receita, maior é o risco para o projeto (SOUZA; CLEMENTE, 2009).

Tabela 29 - Grau de comprometimento da receita

Ano	Receita líquida de vendas (R\$)	Receita de equilíbrio (R\$)	Grau de comprometimento da receita
1	328.370,94	312.345,51	0,95
2	361.208,04	336.212,94	0,93
3	397.328,84	357.518,57	0,90
4	437.061,72	380.954,75	0,87
5	480.767,90	406.734,55	0,85
6	528.844,69	435.092,34	0,82
7	581.729,15	470.358,00	0,81
8	639.902,07	505.078,13	0,79
9	703.892,28	543.270,27	0,77
10	774.281,50	585.746,20	0,76
Média			0,84

Fonte: Os autores (2015)

Conforma a tabela acima, a SONS OF GOD atinge o ponto de equilíbrio desde o primeiro ano, tendo seu grau de comprometimento da receita partindo de 0,95 no primeiro ano até atingir 0,76 no décimo ano. A média fica em 0,84 para os 10 primeiros anos, e esse valor é considerado alto para investimento nesse projeto.

BAIXO	B/M	MÉDIO	M/A	ALTO
-------	-----	-------	-----	------

5.7.3.4 Risco de gestão

Grau de conhecimento que o grupo gestor possui em projetos similares ao que está sendo desenvolvido é chamado de risco de gestão. As competências e habilidades nas áreas de operação da empresa podem ser classificadas numa escala de 0 a 1, onde 1 indica maior grau de competência do indivíduo (SOUZA; CLEMENTE, 2009).

Baseando-se neste conceito, o sócio proprietário da SONS OF GOD terá função ativa na gestão do negócio, além de ser o responsável por aplicar o capital necessário a abertura da empresa, ele será o responsável por definir a estratégia empresarial, metas e objetivos, com o auxílio do analista financeiro. Ele será o responsável por estabelecer o direcionamento da empresa, e ainda como criador da marca, será responsável pelo *design* das ilustrações das camisetas.

A tabela 32 demonstra os valores atribuídos a cada gestor em relação ao domínio na determinada área. A média de cada variável representa o grau de competência da equipe gestora no determinado aspecto. A escala do risco de gestão compreende valores entre 0 e 1, onde 1 indica ampla competência da equipe gestora na condução do negócio.

Tabela 30 – Risco de gestão

Área de atuação	Estratégia	Comercial	Criação	Operações	Finanças
Sócio proprietário	0,45	0,70	0,95	0,50	0,20
Analista administrativo	0,75	0,80	0,20	0,65	0,65
Média por área	0,60	0,75	0,58	0,58	0,43
Média Total			0,59		

Fonte: Os autores (2015). Adaptação de Souza e Clemente (2009).

O valor médio da soma das médias é considerado o risco de gestão da empresa. Esta tabela relata o risco de gestão da SONS OF GOD que é de 0,59, indicando um risco médio.

BAIXO	B/M	MÉDIO	M/A	ALTO
-------	-----	-------	-----	------

5.7.3.5 Risco do negócio

O risco de negócio está atrelado a uma associação de fatores incontrolláveis, e que são capazes de afetar o ambiente em que o projeto se insere. Estes fatores podem ser o grau de concorrência, barreiras à entrada no mercado, as tendências da economia e o setor de atividade da empresa (SOUZA; CLEMENTE, 2009). Os autores propõem a análise dos fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos (PEST), as cinco forças de Porter e a análise SWOT para a avaliação do risco de negócio. Os aspectos podem receber valores de 0 a 1, onde zero indica a ausência de risco, e 1 indica risco.

Tabela 31 – Risco de negócio

PEST		5 Forças de Porter		SWOT	
Aspectos	Percepção	Aspectos	Percepção	Aspectos	Percepção
Político-legal	0,60	Entrantes	0,60	Pontos Fortes	0,30
Econômico	0,60	Substitutos	0,60	Pontos Fracos	0,30
Sociocultural	0,20	Fornecedores	0,40	Oportunidades	0,30
Tecnológico	0,20	Clientes	0,30	Ameaças	0,40
Demográfico	0,20	Concorrentes	0,50		
Média por variável	0,36		0,48		0,33
Média total			0,39		

Fonte: Os autores (2015). Adaptação de Souza e Clemente (2009).

O valor médio da soma das médias é considerado o risco de negócio da empresa. Esta tabela relata o risco de negócio da SONS OF GOD que é de 0,39 indicando um risco baixo/médio.

BAIXO	B/M	MÉDIO	M/A	ALTO
-------	-----	-------	-----	------

5.7.4 Resumo dos indicadores

Para se obter o resultado da viabilidade financeira do projeto da SONS OF GOD, apresenta-se o quadro a seguir com o resumo dos índices de risco e retorno analisados anteriormente.

Índice/ Indicador	BAIXO	B/M	MÉDIO	M/A	ALTO
TMA / TIR					
P. BACK / N					
GCR					
R. GESTÃO					
R. NEGÓCIOS					
ROIA					

Quadro 24 - Indicadores de risco e retorno

Fonte: Os autores (2015)

Diante da análise dos indicadores de risco, verifica-se que um ROIA baixo, explicitando um ganho acima da TMA. Com relação a TMA/TIR, observa-se um risco baixo, devido a TIR ter um valor consideravelmente superior a TMA. Verifica-se um *payback/N* baixo/médio indicando que o período necessário para o retorno do investimento é de 2,3 anos. O Risco Operacional medido pelo GCR é considerado alto devido ao fato de maior parte da receita ser destinada ao pagamento das saídas diretas da empresa. Os dois últimos indicadores, risco gestão e risco de negócio, apresentaram risco médio e baixo/ médio respectivamente, indicando relativa segurança quanto a gestão e o negócio da SONS OF GOD. No gráfico a seguir são apresentados os índices, facilitando a visibilidade. Quanto mais próximo dos extremos maior o risco do índice em questão.

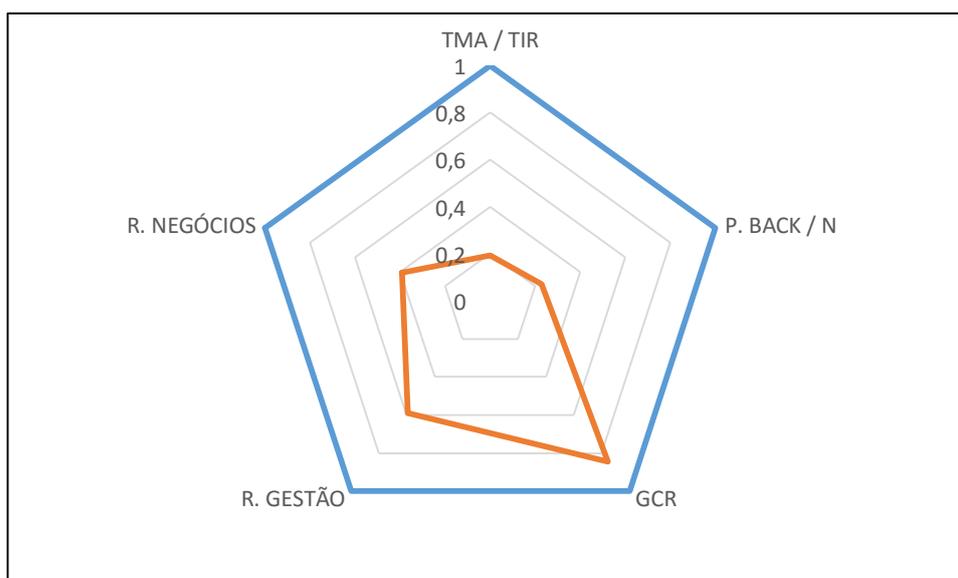


Gráfico 21 - Percepção de risco do projeto

Fonte: Os autores (2015).

Diante dos dados apresentados, pode-se afirmar que os riscos que o projeto apresenta são compatíveis com a rentabilidade do mesmo. É possível obter um ganho de 21,29% acima da TMA que é de 10,91%. Pode-se concluir com isso, que o projeto da SONS OF GOD é favorável para implantação e que ele se torna atrativo para possíveis investidores que buscam explorar esse setor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto empresarial apresentado, teve como finalidade analisar os aspectos que compreendem o negócio da SONS OF GOD, traçando uma estratégia visando a viabilidade do negócio. Em um cenário onde o comércio eletrônico tem crescido na contramão da economia do país, dado constatado através da análise macroambiental, notou-se uma oportunidade de empreendimento, buscando estabelecer uma marca com um conceito diferente das até então estabelecidas neste mercado.

O projeto da SONS OF GOD foi elaborado através de um estudo de mercado e viabilidade financeira, com o intuito de desenvolver uma marca de camisetas comercializada através de um *site* na *internet*. O conceito central da marca é estimular a aceitação das diferentes características pessoais, onde o cliente consiga se ver nas artes, e também reconhecer pessoas do seu convívio.

Diante de todas as informações apresentadas neste projeto empresarial, como as análises de mercado, construção da identidade da marca, a estratégia publicitária estabelecida, o processo de avaliação da qualidade nos serviços fornecidos, a análise financeira bem como outros itens identificados neste plano, mostraram que o empreendimento é viável e atrativo para quem deseja investir no *e-commerce*.

Através da pesquisa de mercado realizada, em conjunto com o objetivo de criação da marca, foi possível estabelecer o público-alvo que a empresa deseja atingir, conhecendo dados a respeito deles, tornando as ações estratégicas da empresa mais certa, pois serão direcionadas a um público já pré-definido, com características delimitadas.

Por atuar no ambiente *on-line*, a empresa terá sua estratégia de promoção desenvolvida nesse mesmo espaço, utilizando diversas ferramentas apresentadas na sessão específica, com o intuito de atrair ao *site* novos consumidores, além de ações permanentes em determinadas mídias sociais para manter contato constante com os clientes tornando-os amigos da marca.

A SONS OF GOD terá alguns setores terceirizados, o que possibilitará a empresa concentrar seus esforços na comercialização das camisetas, e permitir que a produção das mesmas esteja com uma empresa que possui *know-how* para isto. Além do mais, inicialmente a empresa terá poucos colaboradores, fazendo com que os gastos com recursos humanos sejam baixos.

Para que seja possível avaliar o negócio da SONS OF GOD, será utilizado ferramentas que permitam o controle da qualidade dos serviços e produtos fornecidos, contando com o retorno da experiência de compra do cliente, e assim adotando medidas que aprimorem constantemente a empresa, para que o trabalho desenvolvido seja cada vez considerado melhor pelos consumidores.

Após uma análise dos indicadores de retorno, comparando-os com possíveis investimentos realizados em mercados de capitais de baixo risco, aqueles mostraram-se mais rentáveis que estes, tornando este negócio financeiramente atraente. Considerando os indicadores de risco, a maior parte deles é considerado médio ou baixo, ou seja, a SONS OF GOD de um modo geral, apresenta retornos atrativos, e riscos compatíveis, levando a uma conclusão favorável a implantação do projeto da SONS OF GOD. No decorrer do desenvolvimento deste projeto, adotou-se o princípio da prudência, com a intenção de fornecer ainda mais credibilidade para a implantação do negócio.

O projeto de negócio aqui estabelecido, faz com que diferente da maior parte dos concorrentes da SONS OF GOD, a empresa possa ser desenvolvida de modo profissional desde o início, utilizando ferramentas de gestão que permitam tomar decisões racionais, minimizando erros e otimizando os processos. Com base em todos os fatores descritos neste empreendimento, a SONS OF GOD torna-se uma oportunidade de negócio economicamente atrativa aos investidores que desejarem explorar o setor de comércio *on-line* de vestuário.

REFERÊNCIAS

- BAKEWELL, C.; MITCHELL, V. W. **Generation Y female consumer decision-making styles**. International Journal of Retail & Distribution Management, Bradford, v. 31, n. 2, p. 95-106, 2003.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8ª ed. Nova Lima: INDG, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: Uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____; **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____; **O Capital Humanos das Organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____; **Recursos humanos**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Pearson Prentice Hall, 2006.
- CHURCHILL, Gilbert A. **Maketing: Criando valor para os clientes**. 2ª edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2010.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações**. 2. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2013.
- _____; **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: uma abordagem estratégica**. 3ª edição. São Paulo. Editora Atlas, 2012.
- DHOLAKIA, U.; BAGOZZI, R. P. **Consumer behavior in digital environments**. In: WIND, J.; MAHAJAN, V. Digital marketing. New York: Wiley, 2001. cap. 7, p. 163 - 200.
- ENGEL, J. F; BLACKWELL, R. E. e MINARDI, P. W. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L.H. **Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____; **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Education, 2007.

_____; _____. 14ª edição. Editora Atlas, 2012.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry e MALHOTRA, Manoj. **Administração da Produção e Operações**. 8ª ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

KRISHINAMURTHI, L. **Estratégica e Táticas para Estabelecimento de Preços**. In: IACOBUCCI, D. Os Desafios do Marketing. São Paulo: Futura, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios e Casos Práticos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIN, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEVINE, D. M. / BERENSON, M. L. / STEPHAN, David. **Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6ª edição. Porto Alegre. Editora Bookman, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 10 ed. São Paulo. SP: 2005.

MILKOVICH, Georg T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª edição. Porto Alegre. Editora Bookman, 2006.

MOWEN, J.C e MINOR, M.S. **O comportamento do consumidor**. Prentice Hall, 2007.

PEINADO, Jurandir e GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da Produção: Operações industriais e de serviços**. 1ª ed. Curitiba.UnicenP,2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnica de análise de indústrias e da concorrência**. 7ª edição. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1986.

CATAPAN, Anderson; SANTOS, Renato da Costa dos; SANTOS, Daniel Ferreira dos. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. Curitiba. JM Livraria Jurídica e Editora, 2013.

SILVA, João Augusto Ramos e. **Varejo eletrônico via internet**. Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 3ª edição. São Paulo. Editora Atlas, 2009.

_____; CHAMBERS, Stuart e JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens**. São Paulo: Pioneira, 1995.

WOOD, Jr. e PICARELLI, Filho. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Sites:

ABCOMM. Disponível em: <http://www.abcomm.org/noticias/e-commerce-brasileiro-deve-faturar-r-498-bilhoes-em-2015-preve-abcomm/> > Acesso em: 20/01/15

AGENCIA BRASIL. **FAIXA DE ESCOLARIDADE POPULAÇÃO BRASILEIRA**. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2014-08/aumento-da-escolaridade-do-brasileiro-comeca-a-mudar-perfil-do-eleitor> Acesso em: 17/07/15

_____; Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-01/cnc-consumo-das-familias-fica-estavel-em-janeiro-depois-de-tres-quedas> > Acesso em: 27/01/15

ANPEC. Disponível em: http://www.anpec.org.br/sul/2013/submissao/files_l/i3-a531e9cc44cd876c0ee2a3e1908799a5.pdf > Acesso em: 08/10/15

AUSTIN. Disponível em: [http://www.austin.com.br/Imprensa/28-08-2015%20Brasil%20%C3%A9%20o%2033%C2%BA%20entre%2035%20pa%C3%A Dses%20em%20ranking%20sobre%20desempenho%20do%20PIB%20\(AE%20-%20Broadcast\)/6258](http://www.austin.com.br/Imprensa/28-08-2015%20Brasil%20%C3%A9%20o%2033%C2%BA%20entre%2035%20pa%C3%A Dses%20em%20ranking%20sobre%20desempenho%20do%20PIB%20(AE%20-%20Broadcast)/6258) > Acesso em: 25/09/15

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pt-br/Paginas/resultado_copom_29_07-2015.aspx > Acesso em: 04/10/15

BOO-BOX. Disponível em: <http://boo-box.com/produtos#behavioral-targeting> Acesso em: 4 /10/15

BRASIL . **Lei nº 12.741**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12741.htm> Acesso em: 30/01/15

_____; **Lei nº 12.965.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm > Acesso em: 30/01/15

CNC. Disponível em: <http://www.cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/15012015.pdf> > Acesso em: 20/01

E-COMMERCE ORG. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/stats.php> > Acesso em: 28/01/15

FGV. Disponível em: <http://www.cps.fgv.br/cps/ncm2014/> > Acesso em: 15/10/15

_____; Disponível em: <http://www.cps.fgv.br/cps/telefonica/> > Acesso em: 03/10/15

GOOGLE ADWORDS. Disponível em: <https://www.google.com/adwords/> Acesso em: 3/10/15

HOSPEDAGEM ANUAL. **TAXA DE HOSPEDAGEM DE SITE.** Disponível em: <http://www.hospedagem-anual.com.br/> Acesso em: 4/10/15

IBGE. Disponível em: <http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?view=noticia&id=1&idnoticia=2170&t=censo-2010-numero-catolicos-cai-aumenta-evangelicos-espiritas-sem-religiao> > Acesso em: 29/01/15

_____; Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/> > Acesso em: 31/01/15

_____; Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000010951411192012143722664331.pdf> > Acesso em: 31/01/15

_____; Disponível em: http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf > Acesso em: 15/10/15

_____; Disponível em: http://www.ibge.gov.br/graficos_dinamicos/pof2008_2009/grafico.php > Acesso em: 23/09/15

_____; Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasregionais/2010/default_xls_2002_2010_zip.shtm > Acesso em: 23/01/15

_____; Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/acessoainternet/comentarios.pdf> > Acesso em: 03/10/15

IBOPE. Ibope e-commerce apresenta o perfil e o comportamento do comprador on-line. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/pt->

br/relacionamento/imprensa/releases/Paginas/IBOPE-e-commerce-apresenta-o-perfil-e-o-comportamento-do-comprador-on-line.aspx> Acesso em: 15/01/15

IBPT. **FAIXA SALARIAL POPULAÇÃO BRASILEIRA.** Disponível em: <http://www.ibpt.com.br/noticia/1860/Populacao-que-recebe-ate-tres-salarios-minimos-e-a-que-mais-gera-arrecadacao-de-tributos-no-pais>. Acesso em: 17/07/15

IEMI. Disponível em: <http://www.iemi.com.br/e-como-vai-o-marketing-na-era-digital/> > Acesso em: 13/01/15

INEP. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf > Acesso em: 30/01/15

INFO MONEY. **LISTA DE SITES MAIS ACESSADOS DO BRASIL.** Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/gadgets/noticia/2961393/sites-mais-acessados-brasil-segundo-site-alexa> Acesso em: 28/09/15

PIRES, Alessandra. Estudo aponta negócios promissores para 2015. **Agência SEBRAE de Notícias.** Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/Estudo-aponta-neg%C3%B3cios-promissores-para-2015>> Acesso em: 14/01/15.

PREZI. Disponível em : < <https://prezi.com/2wb0rqaawtad/aula-3-gestao-de-marketing/>> Acesso em: 15/01/15.

RECEITA FEDERAL. **DEPRECIÇÃO DO ATIVO IMOBILIZADO.** Disponível em: <https://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Ins/Ant2001/1998/in16298ane1.htm> Acesso em: 8/10/15

RUFINO, Andrea. **Segmentação, Posicionamento e SWOT.** SEBRAE SP. **CARTILA DE TRIBUTAÇÃO SEBRAE.** Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/na_medida_tributacao.pdf Acesso em: 8/10/15

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Estudo-revela-o-perfil-do-consumidor-on%E2%80%93line>> Acesso em: 20/08/15

VALOR ECONÔMICO. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/3804936/vendas-do-comercio-varejista-devem-crescer-38-em-2015-diz-cnc> > Acesso em: 20/01/15

_____ ; Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3968318/mulheres-ultrapassam-homens-no-consumo-pela-internet> > Acesso em: 15/10/15

APÊNDICE A – Pesquisa de mercado

1. Você compraria camisetas como as apresentadas na sessão anterior para presentear alguém?

- Sim
- Não

2. Você compraria camisetas como as apresentadas na sessão anterior para uso pessoal?

- Sim
- Não

3. Por qual motivo você não compraria?

- Não gostei das artes
- Não gostei das cores
- Prefiro camisetas mais discretas
- Outro motivo. Qual?

4. O que mais influencia você na compra de uma camiseta?

- Qualidade
- Preço
- Marca
- Estampa
- Modelagem (encaixe no corpo)
- Prazo de entrega
- Prazo de pagamento

5. Quanto você pagaria em uma camiseta como as apresentadas na introdução?

- Menos R\$ 40,00
- de R\$ 30,00 a R\$ 40,00
- de R\$ 41,00 a R\$ 50,00
- de R\$ 51,00 a R\$ 60,00
- de R\$ 61,00 a R\$ 70,00
- Acima de R\$ 71,00

6. Levando em consideração que essas camisetas podem ser de uso pessoal ou presente, quantas camisetas, como as apresentadas, você compraria por ano?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12 ou mais

7. Você já fez compras pela *internet*?

- Sim
- Não

8. Quantas vezes você comprou pela *internet* nos últimos 12 meses?

- Nenhuma
- Uma
- 2 a 4
- 5 a 7
- 8 a 10
- Acima de 10

9. Qual a sua idade?

- 14 ou menos
- de 15 a 19 anos
- de 20 a 24 anos
- de 25 a 29 anos
- de 29 a 33 anos
- de 30 a 34 anos
- de 35 a 39
- de 40 a 44
- de 45 a 49
- de 50 a 54
- de 55 a 59
- 60 ou mais

10. Qual a sua renda familiar?

- Até R\$ 1.576,00
- de R\$ 1.577,00 até 3.152,00
- de R\$ 3.153,00 até R\$ 4.728,00

- de R\$ 4729,00 até R\$ 6.304,00
- de R\$ 6.305,00 até R\$ 7.880,00
- Acima de 7.881,00

11. Quantas pessoas dependem dessa renda?

- Só eu
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

12. Qual seu gênero?

- Feminino
- Masculino

13. Em qual estado você reside?

- Acre
- Alagoas
- Amapá
- Amazonas
- Bahia
- Ceará
- Distrito Federal
- Espírito Santo
- Goiás
- Maranhão
- Mato Grosso

- Mato Grosso do Sul
- Minas Gerais
- Pará
- Paraíba
- Paraná
- Pernambuco
- Piauí
- Rio de Janeiro
- Rio Grande do Norte
- Rio Grande do Sul
- Rondônia
- Roraima
- Santa Catarina
- São Paulo
- Sergipe
- Tocantins

14. Qual é a sua religião?

- Ateu
- Católico
- Espírita
- Evangélico
- Budista
- Umbanda
- Testemunho de Jeová
- Outro. Qual?

15. Qual seu nível de escolaridade?

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo

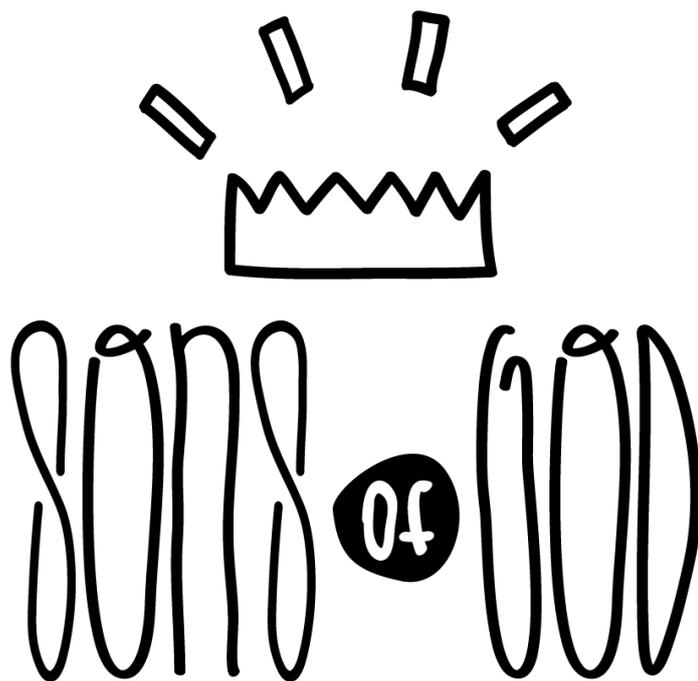
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo



Aplicação da logomarca em fundo escuro.



Aplicação da logomarca em fundo colorido.



Aplicação da logomarca em branco e preto.