

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

ROZANA MAZETTO

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA
INTERNACIONAL DE *E-COMMERCE* VOLTADA À MODA FEMININA**

**CAXIAS DO SUL
2020**

ROZANA MAZETTO

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA
INTERNACIONAL DE *E-COMMERCE* VOLTADA À MODA FEMININA**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Comércio Internacional da Universidade de
Caxias do Sul, apresentado como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Bergmann B.
Vieira

CAXIAS DO SUL

2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus amados pais que são a base de tudo, por sempre me mostrarem que todo esforço e dedicação dependem apenas de mim e do que almejo alcançar.

Ao meu filho William, que desde o início me incentivou se mostrando alegre em me ver estudando, muitas vezes participando comigo de algumas aulas.

Ao meu namorado pela paciência e apoio em cada momento difícil e ter vibrado comigo nos momentos de felicidade.

Ao Prof. Dr. Guilherme Bergmann B. Vieira, por sempre acreditar no meu potencial, por todo o conhecimento compartilhado durante o período de convivência na Universidade, pela dedicação e empenho nas orientações, por não ter medido esforços para que este trabalho resultasse no melhor possível.

RESUMO

Este estudo objetivou elaborar um plano de negócio para a implantação de uma empresa internacional de *e-commerce* voltada à moda feminina na Inglaterra. Para tanto, foram estabelecidos objetivos específicos. O método utilizado envolveu pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória e descritiva. Os dados foram coletados mediante pesquisa bibliográfica e documental, e aplicação de questionário para três especialistas em *e-commerce* do ramo da moda, buscando entender como acontecem os processos de compra e venda de produtos por meio de importação, além de buscar informações de custos, meios, valores, parceiros e como é este relacionamento no mercado internacional, especialmente na Inglaterra. A análise de dados foi realizada por meio da aplicação construção do Modelo Canvas para o caso em análise. Os resultados demonstraram que o empreendimento é viável, mas aponta-se que a compra de mercadorias para estoque é um processo demorado que pode levar meses entre realizar o pedido e receber as mercadorias, diante deste fato, é preciso que o empreendedor tenha boa capacidade para organizar o fluxo de compras/estoque. Ao mesmo tempo, a proposta do *e-commerce* busca atingir um público bem específico e saindo do tradicional, aponta-se o sucesso da concorrente “CyberDog” (loja de roupas de festa com cores *neon* e bem chamativas) como uma tendência que foi abraçada pelos ingleses. Ao mesmo tempo, todo o processo de criação e desenvolvimento do Canvas considerou-se uma expectativa realista e uma aposta partindo-se de valores mínimos, no que diz respeito aos custos, pedidos, expectativa de receita e outros. Deste modo, pode-se esperar que o *e-commerce* poderá despontar como uma nova forma de comprar pelas mulheres inglesas, superando as expectativas realistas aqui propostas.

Palavras-chave: Plano de negócios. *Canvas Business Model*. *E-commerce*. Moda feminina. Inglaterra.

ABSTRACT

This study had a objective to develop a business plan for the implementation of an international e-commerce company focused on women's fashion in England. To this end, specific objectives were established. The method used involved applied, qualitative, exploratory and descriptive research. The data were collected through bibliographic and documentary research, and a questionnaire was applied to three e-commerce specialists in the fashion industry, seeking to understand how the processes happening of buying and selling products through importation happen, in addition to seeking cost information, means, values, partners and how is this relationship in the international market, especially in England. Data analysis was performed using the Canvas. The method used involved applied, qualitative, exploratory and descriptive research. Data were collected through bibliographic and documentary research, and a questionnaire was applied to three e-commerce specialists in the fashion industry, seeking to understand how the processes of buying and selling products through importation happen, in addition to seeking cost information, means, values, partners and how is this relationship in the international market, especially in England. Data analysis was performed using the Canvas Model construction application for the case under analysis. The results showed that the enterprise is viable, but it is pointed out that the purchase of goods for inventory is a time-consuming process that can take months between placing the order and receiving the goods, given this fact, it is necessary that the entrepreneur has good capacity to organize the flow of purchases / inventory. At the same time, the e-commerce proposal seeks to reach a very specific audience and leaving the traditional, the success of the competitor "CyberDog" (party clothing store with neon colors and very striking) as a trend that was embraced by the English. At the same time, the entire process of creating and developing Canvas was considered a realistic expectation and a bet based on minimum values, with regard to costs, orders, expected revenue and others. In this way, it can be expected that e-commerce may emerge as a new way of shopping for English women, exceeding the realistic expectations proposed here.

Keywords: Business plan. Canvas Business Model. E-commerce. Feminine fashion. England.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Business Model Canvas.....	17
Figura 2 – Business Model Canvas – <i>E-commerce</i>	24
Figura 3 – Logomarca	29
Figura 4 – Exemplo de avaliação a ser disponibilizado no site do <i>e-commerce</i>	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Investimento	32
Tabela 2 – Despesas	34
Tabela 3 – Custos fixos	34
Tabela 4 – Custos variáveis – Semestral	34
Tabela 5 – Taxas – considerando faturamento do Ano 1	35
Tabela 6 – Frete	36
Tabela 7 – Média do frete CD/Cliente	36
Tabela 8 – Frete por produto do CD/Cliente – semestral	37
Tabela 9 – Receitas	37
Tabela 10 – Monthbymonth.....	37
Tabela 11 – Fluxo de caixa – anual.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo de fornecedores	25
Quadro 2 – Comparativo de transportadores	27
Quadro 3 – Base de cálculo para frete	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	<i>Business Process Management</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
C2C	<i>Consumer to Consumer</i>
C2B	<i>Consumer to Business</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 PLANO DE NEGÓCIO	15
2.1.1 Estrutura do Business Model Canvas	17
2.2 EMPRESA INTERNACIONAL.....	19
2.3 <i>E-COMMERCE</i>	20
2.4 MODA FEMININA	21
3 MÉTODO.....	22
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	22
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	22
4 RESULTADOS.....	24
4.1 PARCEIROS	24
4.1.1 Fornecedores.....	24
4.1.2 Transportadores – CD para cliente final.....	26
4.2 ATIVIDADES PRINCIPAIS.....	28
4.3 RECURSOS	28
4.4 PROPOSTA DE VALOR	29
4.5 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	29
4.6 CANAIS	31
4.7 SEGMENTO DE CLIENTES	32
4.8 CUSTOS	32
4.9 RECEITAS	37
4.10 ANÁLISE DE VIABILIDADE	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	41
Apêndice A – Questionário Inglês	44
Apêndice B – Questionário português	45

1 INTRODUÇÃO

A globalização é um fenômeno histórico que tem se transformado. O advento de novas tecnologias, como a internet, transformou a maneira de ver e viver o mundo com as mais diversas abordagens, seja na comunicação, na cultura, no comportamento e, evidentemente, no consumo. Essas novas tecnologias criaram uma verdadeira revolução na maneira de efetivar vendas: o *e-commerce*, como destacam Li, Quansheng e Lin (2017).

O primeiro sistema de compras *online* surgiu em 1981 para a empresa Thomson, que vendia pacotes de férias através das agências de viagens da High St. Um sistema para a Horizon Holidays oferecia a mesma capacidade. John Phelan foi o designer do aplicativo e gerente de projeto. Em 1984, a ideia inicial de fazer compras em casa se concretizou no norte da cidade inglesa de Gateshead. O Sistema de Informações e Compras Gateshead foi amplamente instigado pelo falecido Ross Davies, um professor especializado em geografia de varejo (a ciência de localizar novas lojas de varejo) na vizinha Universidade de Newcastle, que mais tarde fundou o Instituto de Gerenciamento de Varejo de Oxford no Templeton College e se tornou um guru do varejo na Grã-Bretanha (ALDRIH, 2011).

Os clientes tinham acesso a um monitor de televisão no centro social da cidade ou em suas próprias casas, onde ordenavam seus pedidos para o supermercado e a farmácia central.

O aplicativo de compras domésticas conectou a cadeia de supermercados Tesco com seus clientes, especificamente com idosos que moravam em casa ou em comunidades de aposentadoria que não podiam ir às compras. O projeto foi um experimento de serviço social, mas que comprovou o conceito de *e-commerce* (ALDRICH, 2011).

As compras *online* entre empresas e consumidores não se tornaram comercialmente viáveis até o final dos anos 90, quando surgiu a acessibilidade do computador, proporcionando o acesso prático e próximo à população. O aprimoramento das telecomunicações com a internet abriu continentes e os prestadores de serviços surgiram em grande escala. A partir de 2000, o acesso à internet possibilitou o crescimento exponencial dos provedores de serviços (ALDRICH, 2011).

Essa expansão relacionada à tecnologia se deve ao maior número de pessoas com acesso à internet, ao aumento da confiança dos consumidores e aos benefícios que tanto as empresas quanto os consumidores obtêm ao utilizar o *e-commerce*. Segundo Hsu, Yu e Chang (2016), com a tecnologia sendo aprimorada e os consumidores conduzidos por um estilo vida com muitas tarefas diárias, o número de pessoas que compram através de ambientes *online* vem crescendo.

Frente a isso, o presente trabalho tem como tema o desenvolvimento de um plano de negócio para a implementação de um *e-commerce* na Inglaterra direcionado à venda de roupas femininas. O trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos. O primeiro contém a introdução, a delimitação do tema e o problema de pesquisa, os

objetivos do trabalho e a sua justificativa. Na sequência, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico que dá sustentação ao trabalho, trazendo as principais contribuições sobre os principais aspectos relativos aos planos de negócio, o modelo Canvas para a elaboração de planos de negócio e sobre o papel do *e-commerce* em novos negócios no setor do varejo. No terceiro capítulo, tem-se o método segundo o qual a pesquisa foi desenvolvida, sendo apresentadas as suas etapas e os procedimentos adotados em cada etapa. O capítulo quatro apresenta os resultados do trabalho, sendo detalhado o plano de negócio para o empreendimento em questão, tomando como base o *Canvas Business Model*. No quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, bem como as suas limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A definição de *e-commerce* não é uma tarefa simples, pois se trata de um tema ainda em desenvolvimento. O comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor de processos de negócios dentro de um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa de tecnologias de informação e comunicação, atendendo aos objetivos do negócio, de acordo com Albertin (1999).

O comércio eletrônico é o compartilhamento de informações sobre negócios, a manutenção dos relacionamentos dos negócios e a condução das transações através das redes de telecomunicações. O *e-commerce* está em constante mudança. Dessa forma, as diferentes classificações e definições acabam explicando uma perspectiva particular de cada autor e não englobam toda gama de definições que o *e-commerce* possui, conforme Zwass (apud TASSABEHJI, 2003).

A tecnologia móvel está presente em quase todos os aspectos da vida cotidiana, facilitando a rotina das pessoas de diversas formas e proporcionando entretenimento a qualquer hora do dia e em qualquer lugar do mundo, sendo necessário apenas um dispositivo que permita o acesso à internet. Por meio dela, as pessoas passaram a se conectar sem barreiras geográficas ou de tempo. Isso facilitou a aproximação dos negócios, empresas e produtos de forma simples, gerando e criando novas oportunidades de mercado, como o *e-commerce*.

Para O'Brien (2004), a nova possibilidade de comércio por meio da internet tornou-se uma tendência para pessoas e empresas. Segundo o autor, o *e-commerce* veio para ficar e aumentou a quantidade de empresas que fazem negócios por meio de plataformas *online*, surgindo, diversas opções de canais que permitem o contato direto com os clientes. O autor expõe que todos os websites varejistas estão à mesma distância de seus clientes. Portanto, torna-se vital que os empreendedores conheçam seus consumidores, para que possam melhorar a forma de se relacionar e, por consequência, fidelizá-los.

Solomon (2008) acredita que os consumidores virtuais possuem facilidade de analisar, comparar e identificar de maneira muito rápida o melhor custo benefício a qualquer hora do dia e sem sair de casa antes de efetuar a compra. Devido a isso,

segundo Curran e Keith (2013), os varejistas precisam entender o papel dos dispositivos móveis nos modelos de negócios e tomar as ações necessárias para maximizar os benefícios ao cliente.

Atualmente, responsável por mais de 20% do total de vendas, o *e-commerce* está se tornando cada vez mais importante no setor de varejo do Reino Unido. Nos últimos três anos, houve um crescimento consistente na participação de vendas *online* no varejo de roupas e calçados. As previsões indicam que, nos próximos anos, a receita de comércio eletrônico dos varejistas do setor de moda continuará a subir, paralelamente ao número crescente de usuários de comércio eletrônico que fazem compras *online* de moda no Reino Unido (STADISTA, 2020).

Na atualidade, as compras tendem a começar nos mecanismos de pesquisa, com potenciais compradores pesquisando *online* palavras-chave para os itens de vestuário desejados. Em 2018, a palavra-chave mais procurada pelos consumidores do Reino Unido por moda foi 'vestidos', digitados mais de 1,5 milhão de vezes na plataforma do Google (GOOGLE/UK, 2018).

No Reino Unido, a compra de roupas e artigos esportivos *online* é mais difundida entre as mulheres, embora a parcela de homens também seja relevante. Cabe salientar que os consumidores do Reino Unido, independentemente do sexo, são exigentes em suas escolhas, propiciadas pela grande quantidade de varejistas que atuam comercialmente no *e-commerce clothes*. De acordo com os resultados de uma pesquisa realizada entre compradores do Reino Unido, enquanto a Amazon se classificava como a plataforma líder na compra de itens de vestuário, marcas locais como Marks e Spencer, ASOS e Debenhams também estavam entre os varejistas preferidos pelos consumidores. Outra pesquisa realizada pelo Royal Mail indicou que a maioria dos consumidores do Reino Unido comprou moda duas ou três vezes em um período de três meses. (STADISTA, 2020).

É correto afirmar que as compras *online* estão desvinculadas do varejo físico. Há cada vez mais varejistas que atraem compradores *online* para a loja, por meio de ações, onde o cliente opta por um produto pelo site e coleta na loja física ou ainda proporcionando ao cliente a opção de experimentar peças de vestuário via *delivery* antes de comprar. Dentro desses desenvolvimentos recentes que reúne o varejo *online* e o tradicional, são as ações que mais tem alcançado os consumidores do Reino Unido, especialmente quando se trata de itens de moda.

Quando questionados sobre suas opiniões sobre o serviço, 61% das consumidoras do Reino Unido disseram que comprariam itens de vestuário *online* usando o *e-commerce*. Para calçados, essa resposta foi escolhida por 45% das mulheres e 36% dos homens (STADISTA, 2020).

Diante dessa plataforma, onde os usuários desejam por experiência, qualidade nos produtos, eficiência na entrega, praticidade no atendimento e principalmente serem supridos em suas necessidades, tem-se a questão de pesquisa: Como implantar uma empresa internacional de *e-commerce* voltada à moda feminina na Inglaterra?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é elaborar um plano de negócio para a implantação de uma empresa internacional de *e-commerce* voltada à moda feminina na Inglaterra.

1.2.2 Objetivos específicos

Visando alcançar o objetivo geral deste trabalho, esta pesquisa será conduzida pelos seguintes objetivos específicos:

- a) selecionar um modelo de plano de negócio aplicável a uma empresa de *e-commerce* de vestuário feminino;
- b) aplicar o modelo de negócio selecionado para estruturar a implantação de uma empresa internacional de *e-commerce* voltada à moda feminina na Inglaterra;
- c) propor sugestões para a viabilização do negócio à luz dos resultados da aplicação do modelo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em meio as diversas mudanças que as empresas apresentaram nos últimos tempos ao redor do mundo, um recurso utilizado para melhorar o desempenho de atividade no mercado é o desenvolvimento da comunicação e da tecnologia da informação. Tanto para melhorar a relação com fornecedores quanto para conhecer as necessidades dos seus clientes (ALBERTIN; MOURA, 2012). Extrair os benefícios que a internet pode trazer, e saber driblar os aspectos negativos, é uma estratégia de mercado para as empresas, o que faz com que elas possam alavancar seu potencial e seus resultados. Sendo assim, o uso da internet se torna imprescindível, seja como meio de comunicação interna ou externa, ou como fonte de vendas e negociações (FELIPINI, 2006).

O *e-commerce* possibilita a capacidade de adquirir bens que não podem estar fisicamente próximos ao cliente, isso proporciona a tais clientes uma sensação de globalização, agora os produtos não estão restritos a um local específico, qualquer consumidor, de qualquer local pode ter acesso àquele bem (O'BRIEN, 2004).

Segundo a Ebit (2017), os novos hábitos de consumo estão fortalecendo o *e-commerce* e a popularização do acesso à internet por meio dos dispositivos móveis, que permitem um acesso cada vez mais rápido às informações de produtos e preços, além de oferecer à população qualidade de serviços e experiência de compra. De acordo com o 35º Relatório *Webshoppers*, divulgado pela Ebit, empresa que produz relatórios estratégicos e táticos para o mercado de *e-commerce*, no ano de 2016 foram

21,5% das compras virtuais realizadas por dispositivos móveis como *smartphones* ou *tablets*.

No que se diz respeito ao *e-commerce* de moda feminina, tem-se que novas tecnologias têm revolucionado esse mercado. As inovações são cada vez mais profundas e requerem constantes atualizações nas empresas, e o *e-commerce* vem auxiliar no processo em que as inovações de diversos lugares do mundo cheguem nas mãos dos consumidores. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), a inovação é orientada por uma valorização de informações sobre o desejo dos clientes, baseadas em mudanças de população e estilo de vida. Sendo assim, torna-se de fundamental importância para o empresário saber coletar dados de mercado sobre clientes e concorrentes para utilizar essas informações a favor de sua organização.

Mesmo a empresa já realizando vendas presenciais, a criação de um *e-commerce* pede uma criação de um novo negócio dentro daquela empresa. É um ramo novo, que possui suas necessidades particulares. Por isso, necessita de um plano de negócio como qualquer outro novo segmento (DORNELAS, 2012).

Não existe uma única estrutura e uma sequência para elaboração de um plano de negócio, por isso um plano de negócio específico para um *e-commerce* de moda feminina, pode auxiliar diversos novos segmentos ao redor do mundo a estruturar seu próprio plano.

A necessidade vista, então, é que além de evidenciar a importância de um *e-commerce* e todo seu potencial, deve-se evidenciar também a importância do plano de negócio para um novo negócio que surge com a implementação de vendas pela internet.

Logo, justifica-se este estudo, devido a importância de um planejamento voltado à criação de um plano de negócio de uma empresa internacional voltada para o *e-commerce* de moda feminina, determinando-se os fatores decisivos para a abertura do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento deste projeto serão aprofundados teoricamente os seguintes temas: plano de negócio; abertura de uma empresa internacional; *e-commerce*; e moda feminina.

2.1 PLANO DE NEGÓCIO

Para Dornelas (2012), o plano de negócio é parte fundamental do processo empreendedor. O autor vai além e afirma que negócios criados sem planejamento são conhecidos como “estilo de vida”, nas quais os empreendedores não têm visão clara do crescimento para os próximos anos.

Hisrich, Peters e Sheperd (2009) ressaltam que o planejamento é um processo que nunca termina em uma organização, sendo o plano de negócios extremamente importante nos estágios iniciais de qualquer empreendimento, “quando o empreendedor conhecer melhor o mercado, os produtos ou serviços a serem comercializados, a equipe administrativa e as necessidades financeiras do novo empreendimento” (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009, p. 218)

Os autores determinam o plano de negócios como sendo “o documento escrito que descreve todos os elementos internos e externos e as estratégias relevantes para iniciar um novo empreendimento. O plano deve responder às perguntas: onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá?” (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009, p. 219). Consonante a isso, Dornelas (2012) pondera sobre a alta taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras nos primeiros anos de existência. O autor afirma que, nos Estados Unidos, o sucesso de empreendimentos em fase de maturidade é creditado ao empreendedor que soube planejar corretamente seu negócio e realizou criteriosa análise da viabilidade do empreendimento antes de colocá-lo em prática.

O que se espera de um plano de negócios é, por fim, que ele seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas ideias e mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso do empreendimento. Há que se cuidar, entretanto, para não se redigir um plano que contenha números recheados de entusiasmo e fora da realidade. Segundo Dornelas (2012), é pior planejar erroneamente conscientemente do que não planejar. O autor conclui afirmando que empresas que dispõem de um planejamento adequado tendem a lucrar mais, e, além disso, empresas que elaboram um plano de negócios tem aumentada em 60% a probabilidade de sucesso.

Para a elaboração de um Plano de Negócios as empresas utilizam os modelos de Plano de Negócio, que de acordo com Osterwalder (2010) é aquele que descreve como uma empresa cria, entrega e captura valores. Verifica-se a evolução das formas existentes de modelagem e planejamento estratégico de negócios, sendo que os modelos plano de negócio vêm se mostrando cada vez mais importantes e efetivos.

Existem alguns modelos de plano de negócio que apresentam a estruturação de planejamento para uma organização. Um deles é o BPM – *Business Process Management*, que surgiu no início dos anos 90, como uma proposta de uma nova abordagem administrativa. Segundo Smith e Fingar (2007), o BPM permite modelar o processo existente, testar diversas variações, gerenciar melhorias e inovações que a empresa pretenda seguir e entregar os resultados com maior rapidez.

Baldam et al. (2009) propõem um ciclo para o BPM, que possui as seguintes fases: planejamento, modelagem e otimização de processos, execução de processo e controle e análise de dados. Para os autores esta metodologia possui uma abordagem estruturada, baseada na visão por processos, análise e melhoria contínua dos elementos de processo de uma empresa que agrega métodos, técnicas e ferramentas para suporte ao planejamento, implantação, gerenciamento e análise.

Existem também os mapas estratégicos, que se apresentam eficientes para criar e avaliar a sinergia entre as áreas de uma empresa, para que se conheça o seu desempenho de modo geral. Um exemplo, são os mapas estratégicos do BSC – *Balanced Scorecard*, que ajudam na compreensão do negócio e a importância da sua contribuição, “uma vez que definem os objetivos estratégicos, mercados-alvo, proposição de valor para atrair, reter e fidelizar os clientes, as inovações que possibilitam a sustentabilidade e os investimentos em ativos tangíveis e intangíveis (SIQUEIRA; COSTA, 2009).

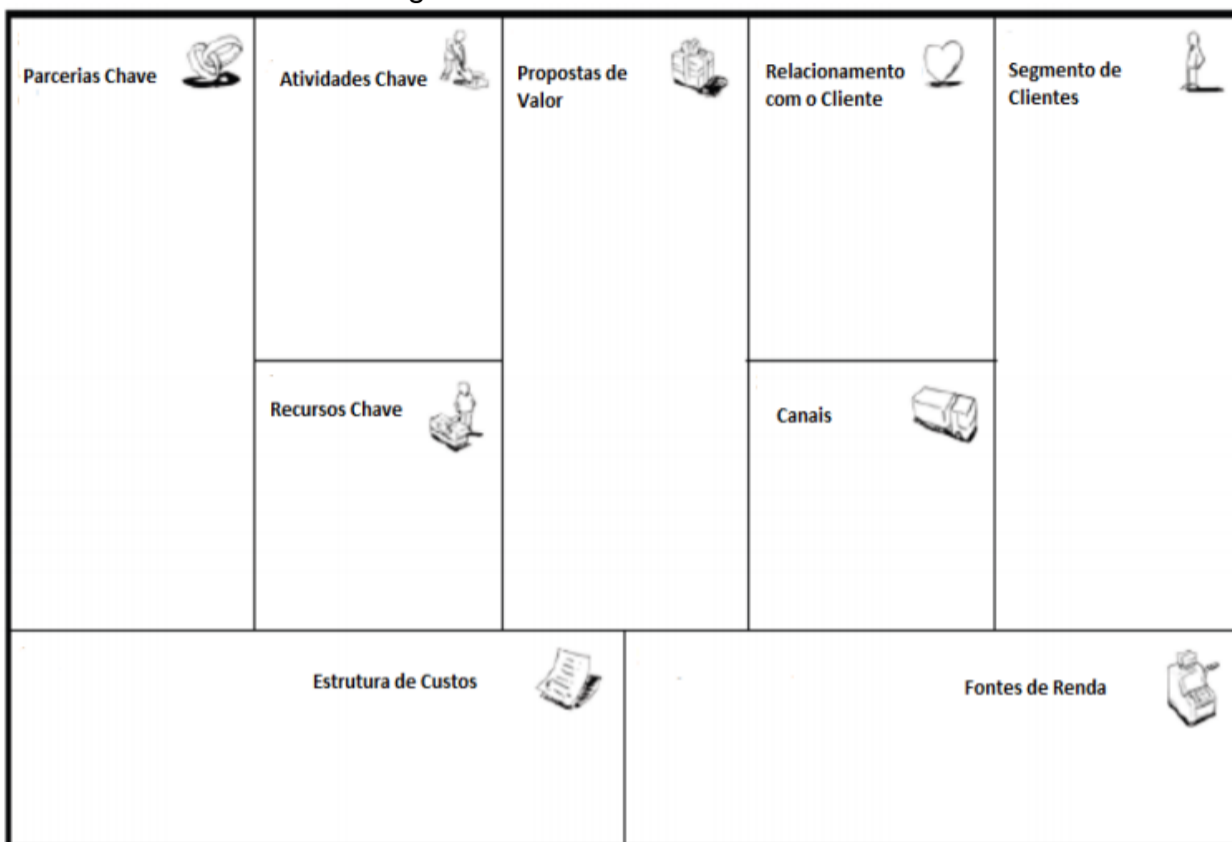
O BSC, segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008) foi desenvolvido pelos americanos Robert Kaplan e David Norton (1997), que viram a necessidade de instrumentos gerenciais relacionados ao futuro estratégico das empresas. Kaplan e Norton (1997) afirmam que a principal razão para os estudos que deram origem ao BSC, foi o fato de que os métodos existentes para avaliar desempenhos empresariais não estavam sendo insuficientes, por estarem apoiados apenas em indicadores contábeis e financeiros. Para os autores, a dependência dos gestores por bases dados financeiros estavam prejudicando a capacidade de criar valor econômico futuro para as empresas. Segundo Padoveze (2007), o BSC é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Para se executar a estratégia em uma organização é preciso compreendê-la, mas, antes é preciso descrevê-la, e para isso uma ferramenta específica proposta pela metodologia BSC é o mapa estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004).

Mas, como modelo de plano de negócio, o mais conhecido e aplicado nos dias de hoje é o *Business Model Canvas* (BMC), que foi inicialmente proposto por Alexandre Osterwalder (2004). O BMC é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou já existentes e que segundo Moura (2014) é um mapa virtual pré-formatado que contém nove blocos do modelo de negócio.

Tais blocos dividem-se em: parcerias chave, atividades chave, recursos chave, proposta de valor, relacionamento com clientes, canais, segmento de clientes, estrutura

de custos e fontes de renda, Estes blocos são apresentados na Figura 1 (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Figura 1 – Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 44).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) os planos de negócio podem ser mais bem descritos a partir do modelo Canvas, devido às suas contribuições. Kallás (2012) corrobora dizendo que uma das maiores contribuições do Canvas é a de conseguir agregar conceitos importantes de estratégia e inovação em um modelo simples e visual, tornando-se de uma ferramenta para descrever como é o seu modelo de negócio. Por isso, optou-se por utilizar o modelo de plano de negócio *Business Model Canvas*, dado à sua objetividade.

2.1.1 Estrutura do Business Model Canvas

Ao detalhar cada bloco da estruturação do modelo Canvas, tem-se que:

- Parcerias chave: são as parcerias principais, visto de acordo com Scherer (2012) uma empresa não opera desacompanhada, por isso existem os fornecedores de matéria-prima, alianças estratégicas, parceiros, colaboradores e afins. A partir dessas parcerias pode-se promover otimizações, reduzir custos, compartilhar infraestrutura, adquirir conhecimento, ter um acesso maior aos clientes e, por fim, reduzir riscos e incertezas.
- Atividades chave: essas são as tarefas mais importantes que uma empresa precisa executar para fazer funcionar seu modelo de negócio

(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). As atividades podem ser de produção, de serviço ou de plataforma.

- Recursos chave: descrevem os itens necessários e mais importantes para colocar o modelo de negócio funcionando. Para Osterwalder e Pigneur (2011) são os recursos chave que irão possibilitar o oferecimento da proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com clientes e obter receitas. Podem esses recursos serem físicos, financeiros, intelectuais ou ainda humanos, podem ser próprios ou alugados pela empresa ou podem ser adquiridos de parcerias chave.
- Proposta de Valor: enfatiza uma agregação de produtos ou serviços que tem como finalidade atender de maneira a gerar valor ao cliente em questão. É um fator motivacional, que irá fazer com que o cliente escolha entre uma empresa ou outra. Os valores gerados podem ser qualitativos ou quantitativos visando o benefício do segmento atendido, e tais valores serão gerados para atender uma necessidade específica do segmento específico (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
- Relacionamento com Clientes: descreve os tipos de relação que a empresa estabelece com os segmentos de clientes específicos, sendo que de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) tal relação pode ser: assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, *self-service*, serviços automatizados, comunidades e cocriação.
- Canais: neste bloco é possível descrever de que modo a empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes com o objetivo de entregar sua proposta de valor. Esta parte da empresa é importante por ser o ponto de contato dos clientes. Sua função é ascender o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa, ajudar a verificar a proposta de valor da empresa, permitir que os clientes comprem produtos ou serviços específicos, levar uma proposta de valor aos clientes e dar suporte ao cliente no pós-venda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
- Segmento de Clientes: define os diferentes grupos que uma empresa busca alcançar ou servir. A fim de satisfazer seus clientes uma empresa deve segmentar conforme suas necessidades, comportamentos ou atributos (OSTERWALDER, 2010). De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), os segmentos de clientes podem ser tratados como mercado em massa, nicho de mercado, segmentado, diversificada e plataforma multilateral.
- Estrutura de custos: para Carrasco (2014) este bloco retrata os gastos para fazer a empresa funcionar, onde devem ser descritos os custos mais significativos para o funcionamento do modelo de negócio ser efetivo e conseguir criar e oferecer valor para o segmento de clientes da empresa, com um bom relacionamento e gerando o retorno financeiro.

- Fontes de Renda: aqui é representado o dinheiro que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes, pois é importante que se entenda quanto cada segmento está disposto a pagar pelo valor que a empresa se propõe a gerar. A geração de receita pode ser por meio de venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos, alugueis, *leasing*, licenciamento, taxa de corretagem ou anúncios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Como foi possível verificar, os nove blocos que formam a base da ferramenta Canvas serve para orientar o processo de criação de um modelo de negócio, é uma ferramenta que tem sido bastante usada por empresas ao criarem modelos de negócio. Sendo que para Carrasco (2014) a simplicidade da ferramenta é umas das vantagens de escolher o Canvas, sendo possível acrescentar ideias e sugestões e permitindo críticas e modificações.

2.2 EMPRESA INTERNACIONAL

Para se obter sucesso no mercado internacional é imprescindível um planejamento estratégico bem formulado, definido e estruturado, para que seja analisado os ambientes interno e externo (LOPEZ; GAMA, 2005). Empresas multinacionais são compostas por um conjunto de organizações que operam em ambientes nacionais diferentes, com um único modelo de forças políticas, econômicas, sociais e culturais (JANSSENS, 1994). Elas costumam produzir produtos para comercializar internacionalmente, sendo comum que produzam cada parte de um produto em países diferentes, para reduzir custos de produção.

Pode existir diversas formas de adentrar, ter acesso ao mercado externo, com foco no principal objetivo das empresas. Cita-se:

- O acesso por meio de *franchising*, onde o franqueador concede ao franqueado a marca, o sistema de gestão, as competências e serviços e os métodos de negociar, enquanto, o franqueado fornece o capital e o comprometimento relacionado à gestão do empreendimento (MELO, 2010). Ou seja, é a existência de um contrato entre duas empresas para a disponibilização do seu modelo de negócio mediante remuneração acordada.
- Acesso *joint venture*, que é o acordo estabelecido entre duas ou mais organizações de diferentes países com finalidade de produzir em conjunto os bens e serviços, bem como partilhar riscos e capital para ambas as empresas (REBOCHO, 2010).
- O investimento direto, que se refere a aplicação direta dos recursos financeiros no mercado de destino, exigindo um controle maior em função da operação, atentando-se para o aumento dos riscos (KUAZAQUI; LISBOA, 2009). Ou seja, consiste na decisão de uma empresa em adentrar em um mercado internacional por sua conta em risco. Schneider (2002) aponta, porém, as vantagens que o investimento direto pode trazer, como economia de custos pelo fato da mão de obra e matéria prima ser mais barata,

incentivos governamentais para os investimentos estrangeiros, fortalecimento da imagem no país em que está instalada e o controle total de seus investimentos.

- Neste contexto, menciona-se o *e-commerce* (comércio eletrônico), que permite adentrar o mercado internacional de forma prática e direta, alcançando novos mercados em qualquer lugar do mundo, tratando-se de um negócio que estrutura o processo de compra e venda pela internet. Segundo Nakamura (2001, p. 31), “comércio eletrônico é toda atividade de compra e venda realizada com o auxílio de recursos eletrônicos”.

2.3 E-COMMERCE

Com relação a *e-commerce*, serão estudadas as questões que envolvem o surgimento do *e-commerce* com o advento da internet e qual o cenário atual do comércio eletrônico. Além disso, para o desenvolvimento do layout do *e-commerce* será necessário o domínio de conceitos de usabilidade voltada para a web.

E-commerce ou Comércio Eletrônico é caracterizado pela compra e venda de produtos por meio da internet, que trouxe diversos benefícios como oportunidade para empresas alcançarem clientes que já tinham e adquirirem novos, oportunidade para substituir lojas tradicionais por outras lojas na web, e ainda adicionar pontos de venda virtuais e atingir mercados que antes eram inacessíveis (MALIK; GUPTHA, 2013).

Na metade da década de 90 as empresas virtuais começaram a surgir, fazendo que com que muitas empresas adaptassem suas estratégias de negócio, investindo esforços em mudanças de mercado, para assim atender às novas demandas dos consumidores virtuais, que procuram por agilidade na capacidade de resposta. Desde lá várias lojas começam a utilizar esse novo modelo de vendas virtuais, o *e-commerce* não parou de se expandir (ALMEIDA; BRENDLE; SPINDOLA, 2014). De acordo com Diniz et al. (2011), o comércio virtual não é mais apenas um diferencial, e sim uma ferramenta indispensável para que as empresas possam conhecer as necessidades dos clientes e aumentar suas vendas.

O *e-commerce* busca facilitar a rotina das pessoas, traz benefícios para os consumidores e também para os fornecedores, não deixando de mencionar o conforto, serviços personalizados, compras mais eficientes, maior leque de produtos, informações imediatas e produtos mais baratos (ALMEIDA; BRENDLE; SPINDOLA, 2014).

Para esses autores, existem modelos de negócios que classificam o *e-commerce* por modalidade de relacionamento entre agentes participantes da rede, que são as empresas, consumidores, clientes, usuários da sociedade ou entidades do governo. As principais denominações são: *business to business* (B2B), *business to consumer* (B2C), *consumer to consumer* (C2C) e também *consumer to business* (C2B).

O investimento no comércio eletrônico proporciona uma ampliação do escopo temporal da empresa, 24 horas por dia. 365 dias por ano, acesso a qualquer momento,

fazendo com que as empresas possuam um melhor desempenho e conseqüentemente tenha melhores resultados.

2.4 MODA FEMININA

Uma das formas do ser humano se expressar é por meio das roupas que veste. Com isso, a moda faz toda a diferença para os consumidores. Sobre moda, faz-se necessário entender a sua conceituação, o histórico sobre a evolução da moda, a divulgação, bem como a relação da moda com o seu consumo.

A palavra moda vem do latim *modus*, e significa maneira, é o modo individual de fazer (CIDREIRA, 2005). Maneira de ser, de viver e de se vestir, sendo que de acordo com Cidreira (2005, p. 30) a moda é um fenômeno social e cultural, que consiste na mudança periódica de estilo, e cuja vitalidade provem da necessidade de conquistar ou manter, por certo tempo, determinada posição social.

Por volta do século XV surgiu o termo moda, que trazia a ideia de se vestir bem e estar inserido em um grupo que buscava bem-estar social (SCHUBERT, 2013). A moda apareceu mais fortemente no período da Guerra dos 100 anos, declínio do feudalismo e nascimento da burguesia, pois quando se atingia uma melhor condição financeira a burguesia passava a investir na vestimenta, copiando o estilo da nobreza (PINA, 2006). E nos dias de hoje como afirma Lipovetsky (2006) a moda é um componente essencial para a compreensão das sociedades modernas. Para o autor a moda identifica as relações com um certo tempo histórico que a sociedade vive, perfazendo as condições econômicas, culturais, geográficas, tipos de produção, identificando pensamentos, organização social e representações simbólicas da sociedade.

O mercado da moda é ditado por influencias, que originam a criação e o consumo. Com isso, segundo Pina (2006) a mídia é a mais forte influenciadora da moda no mundo atual, onde acaba ditando as regras, principalmente para o público feminino.

Segundo Abdala e Mendonça (2009), quando se pensa em sociedade de consumo, passa-se a ter nas vitrines um supermercado cultural ou um supermercado de estilos. Como já mencionado por Underhill (1999) são as mulheres que dominam a compra e o consumo, porque o ato de comprar é um hábito feminino.

O vestuário é uma parte importante da vida das mulheres, pois possui um papel essencial na construção da sua identidade. Segundo Khesharwani, Khanna e Rajput (2012), um dos componentes que reforçam a autoestima das mulheres é a roupa. Dessa forma, tem-se que a moda feminina vem a ser um fator importante para as mulheres, que reflete em potencialidades para o mercado competitivo, configurando-se em oportunidades de negócio, de uma forma geral.

3 MÉTODO

Este capítulo é composto por duas seções. Na primeira seção é caracterizado o método adotado no presente estudo; já na segunda são apresentados os procedimentos adotados para a coleta dos dados, bem como a forma como tais dados foram analisados, a fim de apresentar a aplicação do Modelo Canvas de Negócio para a abertura de um *e-commerce* de moda na Inglaterra.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo pode ser classificado, quanto à sua natureza, como uma pesquisa aplicada. Nesse tipo de pesquisa, o objetivo é gerar conhecimento para a aplicação prática, envolvendo cenário e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2001).

Já no que se refere à abordagem, esta pesquisa se classifica como qualitativa. Em pesquisas desse tipo, a relação entre o mundo real e a pesquisa não pode ser traduzida somente em números, devendo ocorrer a interpretação dos fenômenos e a atribuição de seus significados (SILVA; MENEZES, 2001).

Quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória por visar proporcionar maior familiaridade com o tema e torná-lo explícito, e descritiva por procurar descrever as características de um fenômeno e estabelecer relações entre variáveis (GIL, 1991).

Quanto aos procedimentos, este estudo contou com pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e aplicação de questionário. Gil (1991) menciona que a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, material disponibilizado na internet. Já a pesquisa documental é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico. Ainda, segundo o mesmo autor, o questionário envolve a elaboração de perguntas a serem respondidas por escrito pelo informante.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Após o estudo bibliográfico a respeito do Modelo Canvas, buscou-se aplicar o referido modelo para a estruturação de um Plano de Negócio para a implantação de um *e-commerce* voltado para a moda feminina na Inglaterra. Cada etapa do plano foi descrita e explicada de forma que o caminho percorrido fosse compreendido.

Os dados coletados para o preenchimento de cada uma das dimensões do Modelo Canvas foram obtidos de fontes secundárias e primárias. Segundo Malhotra (2001), dados secundários são aqueles que já foram coletados e estão catalogados à disposição de quem tiver interesse, enquanto dados primários são os coletados ou produzidos pelo próprio pesquisador, a fim de resolver o problema de pesquisa.

Para a coleta de dados primários, foi utilizado um questionário aplicado a três especialistas em *e-commerce* do ramo da moda, estes especialistas foram

selecionados por conveniência, considerando que são contatos da pesquisadora e que as questões envolvem informações de valores, custos, despesas, receitas, processos e muitos destes dados são obtidos diretamente com estes, aponta-se que há resistência de empresários em revelar seus dados para outros pesquisadores que podem vir a ser futuros concorrentes. Assim, dada a relação pré-existente entre a pesquisadora e os especialistas foi estabelecido o envio dos questionários a apenas três respondentes que dispuseram-se a divulgar informações, no entanto, mesmo assim, afirma-se que houve alguns momentos de resistência, especialmente com o Respondente 1.

Aplicou-se um questionário com roteiro semiestruturado (APÊNDICE A e B) (SILVA; MNEZES, 2001). Esses questionários trouxeram dados específicos a respeito do comércio internacional por meio eletrônico. Assim, foi possível entender informações que não puderam ser coletadas mediante dados secundários.

A respeito dos dados secundários, foram utilizadas informações disponíveis em materiais bibliográficos já publicados que oferecessem informações para a construção do Plano de Negócio. Os principais materiais consultados foram site de lojas de roupas online da Inglaterra, sites de fornecedores e transportadores, sites com informações sobre taxas, tarifas para empresas na Inglaterra, bem como, estudos científicos já publicados que pudessem contribuir para a construção tanto do referencial teórico, como dos resultados deste estudo.

A partir do Modelo Canvas de Negócio, foram preenchimentos os seus nove componentes, com o objetivo de orientar a futura implantação de um *e-commerce* de moda feminina na Inglaterra. Para construir as informações de potenciais fornecedores, empresas de transporte de mercadorias e preços de venda, utilizaram-se dados disponíveis em possíveis concorrentes, entendendo como atuam, quais os valores praticados e os processos e empresas utilizados para transporte, bem como, os tipos de produtos ofertados. Enfatiza-se que com os especialistas obteve-se informações importantes a respeito da forma que acontece os processos em uma operação internacional de compra de roupas e no dia a dia dos procedimentos de venda aos clientes.

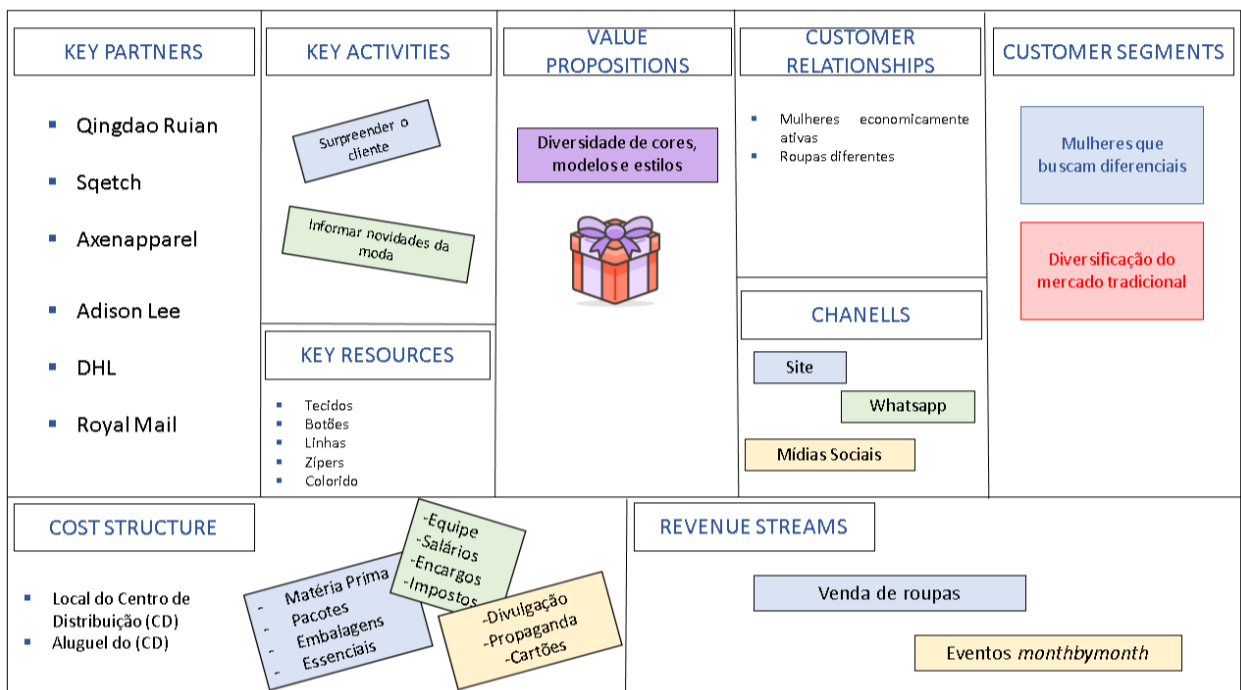
Analisando-se a concorrência, foi possível definir um nicho de mercado específico, voltado ao comércio eletrônico de roupas casuais que trazem no colorido a alegria das brasileiras, visto que a maioria das lojas de departamento femininas comercializam roupas com cores tradicionais e um concorrente faz muito sucesso com roupas específicas para festas com colorido diferenciado.

Ainda, a respeito das receitas e dos custos, os preços de venda foram calculados considerando os preços dos concorrentes; os alguns custos foram orçados diretamente com os potenciais fornecedores, bem como, outros custos foram obtidos por meio de informações revelados nos questionários aplicados aos especialistas, como investimentos, despesas, taxas, entre outros. A partir dos dados coletados foram elaboradas tabelas de projeção de valores no Microsoft Office Excel.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do trabalho, tendo como base o modelo proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), denominado *Canvas Business Model*. Para a elaboração do Plano de Negócio para a implantação da empresa internacional de *e-commerce* voltada à moda feminina na Inglaterra, foram preenchidas as nove dimensões do modelo Canvas. Salienta-se Os resultados gerais são apresentados na Figura 2.

Figura 2 – Business Model Canvas – *E-commerce*



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do modelo Canvas (2020).

Os elementos do quadro do modelo de negócios apresentado na Figura 2 são explicados com maior detalhamento nas seções a seguir. Aponta-se que utiliza-se o termo *e-commerce* para identificar o empreendimento em análise neste estudo, ou seja, a empresa que poderá ser criada a partir deste plano de negócios.

4.1 PARCEIROS

4.1.1 Fornecedores

A busca pelos fornecedores se deu considerando a localização da empresa e os custos para que a mercadoria chegasse até a Inglaterra. Através de sites e por indicações de profissionais atuantes na área. Os fornecedores a seguir são empresas no mercado e com porte em atendimento e suprimento em matéria prima.

Quadro 1 – Comparativo de fornecedores

Impor.	Crítérios	Fornecedor 1	Fornecedor 2	Fornecedor 3
5	Qualidade dos produtos	4	4	3
5	Mix de produtos	5	4	4
5	Diversificação de cores	5	4	4
5	Inovação/Design	5	4	5
5	Certificação nas normas ISO (internacional)	5	5	5
5	Customização das roupas e produtos de acordo com a necessidade do <i>e-commerce</i>	5	5	5
4	Exige baixo volume de compra	2	4	4
4	Velocidade de entrega (Transporte) Marítimo – demorado Aéreo – rápido Terrestre – médio	2	4	4
3	Prazo de entrega	2	3	3
2	Atendimento	5	5	5

Legenda: Empresa: 1 – Péssimo, 2 – Ruim, 3 – Regular, 4 – Bom, 5 – Excelente.

Importância: 1 – Muito baixa, 2 – Baixa, 3 – Média, 4 – Alta – Muito alta.

Fonte: Da autora (2020).

Destaca-se que, no ato do pedido, os fornecedores entram em contato com a empresa oferecendo as opções de frete, que pode ser marítimo (caso do fornecedor 1), aéreo (todos os fornecedores) e terrestre (fornecedores 2 e 3). O *e-commerce* define qual o meio de transporte das mercadorias dentro da sua necessidade, agilidade, custo, etc. O frete será pago pelo *e-commerce*.

Ainda, os pedidos em que opção é frete marítimo (fornecedor 1), exige-se pedido mínimo que comporte aproximadamente 1/5 de container e o prazo de entrega é de aproximadamente 4 a 6 semanas, conforme exposto pelos Respondentes 1 e 2 nas entrevistas. Já o frete terrestre tem prazo de entrega entre 4 a 12 semanas e não tem pedido mínimo, conforme os Respondentes 1 e 2. Com relação ao frete aérea o prazo de entrega é de 7 a 10 dias, não havendo pedido mínimo (Respondente 2).

A forma de contato com os três fornecedores são idênticas, sendo realizada por etapas:

- Etapa 1: o *e-commerce* realiza um cadastro diretamente no site do fornecedor.
- Etapa 2: o *e-commerce* seleciona os produtos de seu interesse no site do fornecedor, optando por tamanhos, acessórios, formas, cores, tecidos.
- Etapa 3: No caso do *e-commerce* solicitar modelos personalizados, customizados e exclusivos, o cliente recebe os modelos desenhados por *designers* do próprio fornecedor para análise e confirmação, se ficou de acordo com o desejo do *e-commerce*.
- Etapa 4: o fornecedor confirma por e-mail ou telefone o pedido dos produtos (sejam dos disponíveis no site ou dos personalizado), sendo realizadas alterações, se necessário, ato que repete-se as Etapas 3 e 4.
- Etapa 5: confirmado o pedido, define-se onde serão entregues as mercadorias, no porto de Southampton ou no CD do *e-commerce* (por exemplo).
- Etapa 6: o fornecedor disponibiliza as opções de frete e forma de envio da mercadoria, em que o *e-commerce* pode optar, geralmente, entre marítimo, aéreo e terrestre.

- Etapa 7: o *e-commerce* opta pelos meios de pagamento (cartão, depósito, boleto) e confirma o pagamento das mercadorias e frete.
- Etapa 8: confirmado o pagamento, o fornecedor fabrica os produtos. Enfatiza-se que os produtos são fabricados por equipes especializadas e passam por aprovação de qualidade interna.
- Etapa 9: o fornecedor envia os produtos para o *e-commerce*.
- Etapa 10: O *e-commerce* recebe os produtos solicitados ao fornecedor.

Abaixo apresentam-se os parceiros-fornecedores:

Fornecedor 1 – Localizada na China, a empresa denomina-se por Qingdao Ruian Industry and Trade Co. Esta empresa destaca-se pela qualidade e diversidade de cores, modelos, tamanhos e atendimento. A empresa possui *designers* próprios, grande capacidade de produção e é certificada pela norma ISO 9001. O atendimento desta empresa é feito por sistema online. No site são apresentados os modelos com os quais a empresa trabalha. Outra possibilidade é o cliente apresentar os modelos de roupas que deseja e a fábrica produz de acordo com o pedido. O acesso ao site da empresa encontra-se no link a seguir: <https://34205a1f704f9f64.en.made-in-china.com/company-Qingdao-Ruian-Industry-and-Trade-Co-Ltd.html>.

Fornecedor 2 – Localizada em Bangladesh, a empresa denomina-se por Sqetch, apresentando qualidade nos produtos e variedade em roupas como vestidos, jeans, camisas e blusas, bem como, diversidade de cores e tamanhos. A empresa atua com atendimento online, possui renome no mercado, peças prontas em site para exemplificar modelos. Seu atendimento geralmente é com frete aéreo ou terrestre, sendo que o prazo de entrega estipulado pelo próprio fornecedor é de aproximadamente 60 dias. O acesso ao site da empresa encontra-se no link a seguir: <https://www.sqetch.co/how-it-works-for-manufacturers>.

Empresa 3 – Localizada no Paquistão, esta empresa é denominada Axenapparel e apresenta grande qualidade nos produtos; diversidade de acessórios e produtos como zíper, botões, impressões 3D e impressões de peças emborrachadas. É uma empresa focada em inovação e design, com equipe direcionada para o processo de criação, capacidade de atendimento e rápido processo de produção e embarque. O acesso ao site da empresa encontra-se no link a seguir: <https://www.axenapparel.com/>.

4.1.2 Transportadores – CD para cliente final

Sabendo-se que a empresa atuará apenas com *e-commerce*, o processo de entrega do produto até o cliente exige que sejam selecionadas empresas de distribuição confiáveis e eficientes. Assim, buscou-se por três empresas de transporte de mercadorias (entregas) localizadas na Inglaterra, tendo como base o preço praticado, a velocidade na entrega e qualidade na entrega (poucas avarias, por exemplo). Essas empresas terão como missão a coleta das mercadorias no Centro de Distribuição (CD) do *e-commerce* (em escritório locado próximo ao Porto de Southampton) até o cliente final, conforme as etapas:

Etapa 1: os pedidos são recebidos pelo funcionário estoquista/expedidor.

Etapa 2: o estoquista/expedidor separa, confere e embala os produtos adquiridos pelo cliente.

Etapa 3: este mesmo funcionário solicita a coleta junto ao transportador.

Etapa 4: o transportador recolhe os produtos embalados no CD do *e-commerce*.

Etapa 5: o cliente recebe o código de rastreio de suas mercadorias, postadas no site no ambiente virtual do cliente e enviados por e-mail automaticamente.

Etapa 6: o transportador entrega a mercadoria no endereço disponibilizado pelo cliente.

O Respondente 2 informou que a DHL (Transportador 2), entrega um pacote de 2 quilogramas, no mesmo dia, na Zona 1 (parte mais central de Londres) ao valor de 5,79 libras, já a Royal Mail (Transportador 3) faria esta mesma entrega a 8,90 libras e com a Hermes Parcel Delivery (Transportador 1) o preço foi orçado em 5,65 libras.

Diante dos fatos apresentados, buscar-se-á entrega em D+0, ou seja, os pedidos realizados pelos clientes serem entregues em 24 horas. Mas será estipulado como meta que os pedidos realizados no período da manhã sejam entregues ainda à tarde, já os pedidos realizados à tarde e à noite, seja entregue no período da manhã.

Quadro 2 – Comparativo de transportadores

Impor.	Crítérios	Transportador 1	Transportador 2	Transportador 3
5	Velocidade de entrega	5	4	5
5	Poucas avarias	4	4	4
4	Disponibilização de orçamento de frete	4	5	5
3	Atendimento	5	5	5
2	Opções de veículos para entrega	4	5	5

Legenda: Empresa: 1 – Péssimo, 2 – Ruim, 3 – Regular, 4 – Bom, 5 – Excelente.

Importância: 1 – Muito baixa, 2 – Baixa, 3 – Média, 4 – Alta – Muito alta.

Fonte: Da autora (2020).

Deste modo, apresentam-se os parceiros que realizarão o transporte do CD do *e-commerce* até o cliente final.

Transportador 1 – Hermes Parcel Delivery: esta possui diversos modelos de atendimento, trabalha com busca e entrega de mercadorias em geral, transportes bem equipados de vans à motocicletas, trata-se de uma empresa conceituada no mercado, que opera em serviços de entrega internacional, com agilidade na entrega e busca por excelência em seu atendimento. Tem opção de entrega no mesmo dia, no dia seguinte e frete internacional, entre outras opções. Além disso, como consta no próprio site, os valores de entrega destes é a partir de £ 2,45, acrescida uma taxa de imposto (aproximadamente 10%). O site da empresa pode ser acessado pelo link a seguir: <https://www.myhermes.co.uk/send-a-parcel#/>.

Transportador 2 – DHL: a empresa oferece serviço amplo no envio e recebimento de mercadorias como pacotes de documentos e encomendas, transporte aéreo, marítimo, transporte rodoviário e ferroviário. As cotações de volume e peso podem ser feitas no site da empresa, possui um amplo canal de distribuição logística

em 220 países, possui opção de armazenagem e contratos logístico, serviço padrão de encomendas nacionais e internacionais para clientes corporativos, bem como serviços de logística e facilitação de *e-commerce*. Atua com entrega expressa (mesmo dia) em determinados locais, como dentro da Inglaterra. O site da empresa pode ser acessado pelo link a seguir: <https://www.dhl.com/gb-en/home.html>

Transportador 3 – Royal Mail: a empresa possui um amplo canal de distribuição no mundo, com 10.000 unidades de Post Offices localizados na Inglaterra, a empresa é reconhecida e focada na agilidade e comprometimento nas entregas, custo/benefício, atende o serviço local disponibilizado em todo território da Inglaterra e por possuir rastreamento logístico por mensagem, auxiliando no encontro da mercadoria e fornecendo a informação de produto entregue. Possui serviço padrão de encomendas nacionais e internacionais para clientes corporativos, oferece relatórios de gestão gratuitos. Há uma capacidade alta de atendimento em Kg, o cliente pode retirar no Post Office mais próximo a sua casa, trata-se de um serviço prático, direto e entregue em corretas mãos, sem o erro de não encontrar o cliente e ter o retorno da mercadoria. Tem opção de entrega no mesmo dia, próximo dia útil, em até 48 horas, até 13 horas do dia útil seguinte, entre outras opções. O endereço do site da empresa pode ser acessado pelo link a seguir: <https://www.royalmail.com/business/shipping/uk-services>

4.2 ATIVIDADES PRINCIPAIS

Na empresa de *e-commerce* oportunizar-se-á ao cliente atendimento personalizado (uso de banco de dados para interesse dos clientes em determinados produtos, atingindo divulgação em mídias digitais), produtos de qualidade, diversidade nas opções, roupas de moda feminina diferenciadas, ofertará variedade nas cores e buscará valorizar as curvas do corpo feminino.

Ainda, a empresa buscará oferecer uma experiência única às clientes. Para isso, junto aos pacotes de produtos serão entregues brindes exclusivos e personalizados da marca “Lime & Lemon”, por exemplo, pequenas fragrâncias de perfumes, batons de cores vibrantes, botons que lembrem alegria, entre outros que a imaginação permitir e tiver custo baixo. Estes brindes serão trocados semanal ou quinzenalmente, de forma que as compras dos clientes sejam agraciadas com brindes diferentes com frequência, evitando que eles recebam sempre o mesmo presente/brinde.

Além disso, serão enviadas mensagens direcionadas aos clientes com seu nome, agradecendo a compra e tratando-o com exclusividade. O *e-commerce* também terá um canal de contato com os clientes por meio das redes digitais para esclarecimento de dúvidas e informar novidades de moda.

4.3 RECURSOS

Considerou-se na busca pelos fornecedores um mix de produtos que englobassem calças, camisetas, shorts, vestidos, tops, saias, moletons, jaquetas e

macacões para mulheres. Outrossim, as roupas trarão acessórios variados com zípers e botões especialmente desenvolvidos para a marca. Ainda, a empresa buscou no mercado fornecedores que pudessem oferecer roupas casuais, confortáveis e coloridas, com tons que lembrassem a alegria.

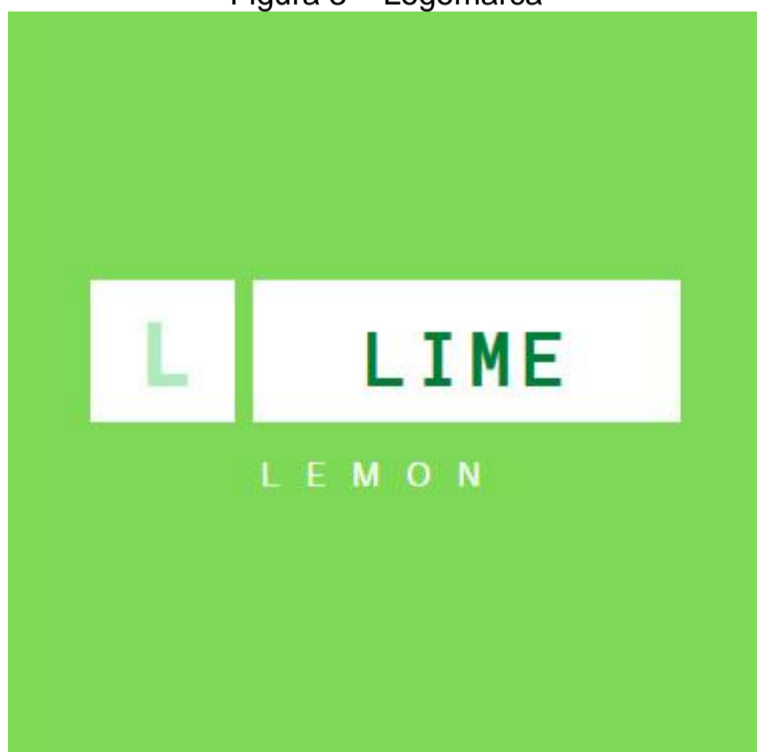
4.4 PROPOSTA DE VALOR

Buscar-se-á oferecer roupas casuais que trazem no colorido a alegria das brasileiras. Portanto, um dos diferenciais do *e-commerce* será o colorido nas peças de roupas que as inglesas usam no seu dia a dia.

Ademais, sabe-se que as roupas podem influenciar no humor das pessoas. Por isso, a intenção deste *e-commerce* em atuar com produtos coloridos e cores vivas, roupas diversificadas que lembrem o calor humano e colorido único das mulheres brasileiras.

Pensando nesta perspectiva, desenvolveu-se a logomarca do *e-commerce*, pensando na leveza, na sutileza e na alegria que cores de esperança (como o verde) podem trazer. Ao mesmo tempo, ao pensar em “Lime & Lemon” pensa-se em refrescância, sabor e cheiro. Os traços retos destoam da proposta de silhueta feminina, justamente para contrastar com a proposta das roupas, ou seja, surpreender o cliente.

Figura 3 – Logomarca



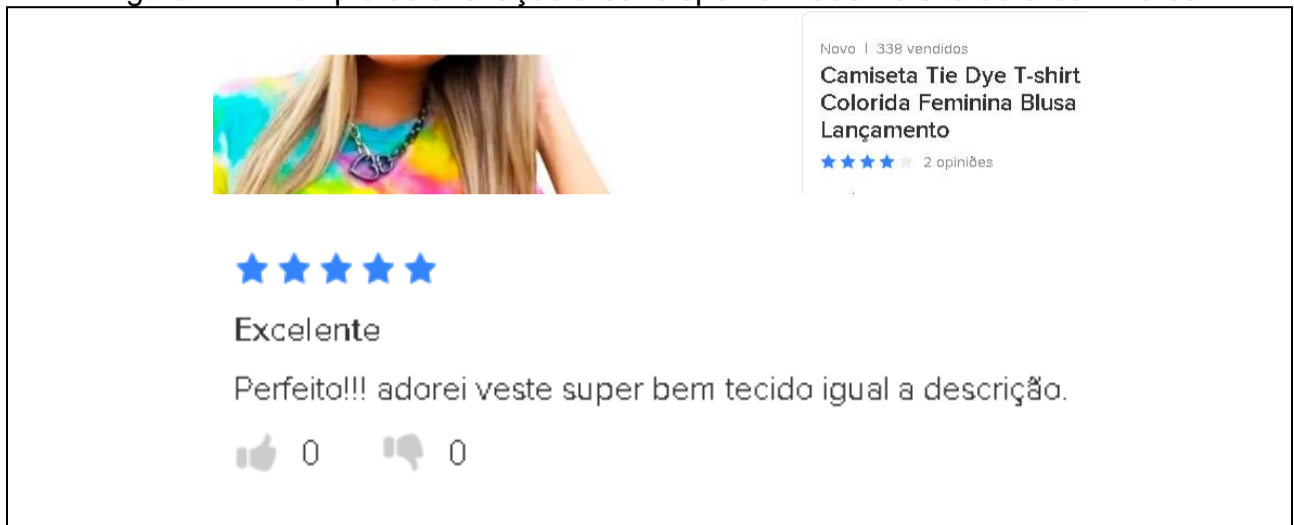
Fonte: Da autora (2020).

4.5 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O relacionamento com o cliente dentro do *e-commerce* ficará sob responsabilidade do vendedor. A cada compra realizada, o cliente receberá por e-mail um link para uma pesquisa breve de satisfação. Este retorno é fundamental para saber se o atendimento *online* e as entregas estarão acontecendo em ordem e de forma

eficiente e eficaz na opinião dos clientes. Ao mesmo tempo, o cliente fará uma avaliação do produto que recebeu e esta ficará disponível no site do *e-commerce* aos outros clientes, podendo ser uma avaliação anônimo ou não, conforme opção do cliente, como exemplifica-se na Figura 3:

Figura 4 – Exemplo de avaliação a ser disponibilizado no site do *e-commerce*



Fonte: Google Imagens (2020, texto digital).

Esta pesquisa visa a adoção de melhorias contínuas pelo *e-commerce*, bem como, oportuniza entender se os produtos estão satisfazendo os clientes.

Além disso, o *e-commerce* disponibilizará a devolução e troca de produtos que forem recebidos com algum defeito ou erro pelo cliente, sem custo. Também, buscando fidelizar os clientes a empresa adotará o contato pelas redes sociais, utilizará brindes exclusivos da marca no envio dos produtos e realizará eventos *online* convidando clientes assíduos para apresentação de novas coleções.

Será realizado semestralmente o evento *monthbymonth*. Afinal, os clientes esperam um atendimento personalizado, uma comunicação aberta e a mais próxima possível. Tal relação se dá nas trocas de informações, auxiliando em dúvidas, apresentando as cores de cada estação do ano, apresentando os lançamentos semestrais e focando em uma comunicação transparente.

Monthbymonth será um evento virtual, realizado no ambiente do CD ou na casa da proprietária da empresa, assim não terá custos de locação e outros. Para este evento o cliente comprará um ingresso online, disponibilizado no site do *e-commerce*, este ingresso dará ao cliente direito de consultoria de moda realizada pela proprietária da empresa, utilizando-se canais gratuitos, como *Meet (Google)/Youtube*, realizados de forma individualizada ou em grupo. Estas consultorias serão de no máximo 8 horas semestrais para cada cliente, com datas pré-agendadas. Ainda, os cliente receberão durante um semestre os lançamentos de moda, via e-mail.

Outro meio de fidelizar o cliente será o cadastro VIP, em que o cliente receberá a oportunidade de pontuar em suas compras. Para tal, a cada compra realizada pelo site será creditada uma pontuação referente ao valor comprado e, no momento em que o cliente atingir uma pontuação pré-estabelecida, receberá desconto nas próximas compras.

Por fim, a empresa atuará junto com influenciadores digitais para divulgação de produtos, oferecendo produtos da marca para que os mesmos usem e realizem propagandas em prol da marca “Lime & Lemon”.

4.6 CANAIS

A empresa atuará com site de *e-commerce* próprio, que se diferencie dos concorrentes, apresentando links intuitivos e de fácil localização, deixando os grupos de roupas (calças, jaquetas, etc.) sempre visíveis na área superior do site. Serão apresentados cores e tamanhos disponíveis no mesmo ponto de acesso, o que facilita a comparação por parte do cliente. Para acesso e compra no site, o cliente fará as seguintes etapas, considerando o primeiro acesso:

- Etapa 1: o cliente visualizará as roupas que deseja, podendo já inseri-las no carrinho virtual de compras, selecionando em botão específico.
- Etapa 2: o cliente fará um cadastro para dar continuidade às compras, neste endereço deverão constar os dados pessoais e de endereço. Para acesso ao sistema o cliente definirá uma senha, sendo que seu *login* será seu e-mail. Este dará acesso ao sistema com seus dados, endereços, históricos de compras, etc. Sendo único e exclusivo para cada cliente.
- Etapa 3: o cliente efetuará o pagamento via cartão de crédito, podendo optar no número de parcelas no cartão.
- Etapa 4: o sistema da empresa será interligado com os sistemas de cartão de crédito, assim, a confirmação de pagamento é automática no sistema.
- Etapa 5: o sistema terá programação automática de envio de e-mail ao cliente, confirmando o pagamento e informando os produtos que o cliente escolheu.
- Etapa 6: no sistema de acesso
- Etapa 7: neste momento, será realizado o recebimento e separação das mercadorias no CD da empresa, conforme descrito nas Etapas do capítulo 4.1.2.
- Etapa 8: o estoquista/expedidor disponibilizará no sistema do site o código de rastreio, o qual ficará disponível na área do histórico de compras efetuadas pelo cliente e também haverá envio de e-mail automático com a informação.
- Etapa 8: o cliente receberá sua compra no endereço de sua definição.
- Etapa 9: o estoquista/expedidor confirmará com a empresa de transporte a entrega dos produtos.

É importante destacar que as Etapas 1 e 2, poderão ocorrer de forma invertida, visto que o cliente poderá estar logado ao sistema pessoal e ao mesmo tempo navegar pelo produtos. Assim, evita-se que o cliente desista de uma compra em decorrência do processo de cadastro ou acesso ao cadastro ser limitado a uma única forma. As mídias sociais também serão utilizadas para manter o contato com os clientes, divulgando

novidades, dicas de moda, divulgação de eventos de moda da empresa, oferta de promoções (redução de preços ou outros) por meio do Instagram e Whatsapp.

4.7 SEGMENTO DE CLIENTES

O público alvo que a empresa busca são mulheres que possuem muitos compromissos, eventos de trabalho, viagens e que, ao mesmo tempo, gostam de sair e se divertir. As clientes com esse perfil buscam por diferenciais na escolha de suas roupas, com destaque para a valorização do corpo e tendências inovadoras.

O segmento a ser atendido será de mulheres que têm entre 18 e 45 anos de idade, e com renda média ou alta. Considerou-se esta perspectiva por ser a idade das mulheres europeias economicamente ativas, ou seja, mulheres que atuam no mercado de trabalho, mulheres com certa ou total independência financeira.

Aponta-se que o mercado de roupas femininas na Europa, como um todo, tem estilos de cortes retos, largos e sem destaque de silhuetas, o que diverge do que se encontra no Brasil. Ao mesmo tempo, empresas que estão saindo do tradicional europeu estão obtendo destaque entre os clientes. Como exemplo, pode-se citar a loja de roupas de festas denominada “CiberDog”. Essa loja traz em suas peças cores neon que estão fazendo sucesso entre as europeias, saindo dos estilos de roupas tradicionais que estas utilizam.

4.8 CUSTOS

Todos os custos e despesas são apresentados em Libras, moeda da Inglaterra.

Investimento: a respeito dos investimentos iniciais apresentam-se os valores de licença para abertura da empresa e os materiais e equipamentos necessários para o funcionamento do *e-commerce*, os valores puderam ser apurados com o Respondente 2, que atua na Inglaterra, aponta-se que os valores podem ser percebidos como baixos, o que foi questionado ao respondente, porém o mesmo evidenciou que abrir um comércio na Inglaterra não tem alto custo. O total do investimento inicial é £3.319,00.

Tabela 1 – Investimento

Documentos necessários para legalização da empresa	
Documentos	Valor
Licença (<i>Insurance</i>)	£12,00
Total	£12,00
Materiais e Equipamentos	
Materiais/Equipamentos	Valor
Estantes	£259,00
Balcões/mesas	£122,00
Computadores 3	£987,00
Impressora	£299,00
Celular	£1.400,00
Cadeiras	£240,00
Total	£3.319,00

Fonte: Da autora (2020).

Despesas: neste item apresentam-se os valores que envolvem material de expediente, marketing e produtos de limpeza, chegando ao valor de £1.800,00 semestrais.

Tabela 2 – Despesas

Despesas	Semestral
Material expediente	£360,00
Marketing	£1.320,00
Produto de Limpeza	£120,00
TOTAL	£1.800,00

Fonte: Da autora (2020).

Custos fixos: semestrais, estes envolvem os valores de aluguel (£3.600,00) de uma sala individual no Porto de Southampton (neste formato de aluguel já estão inclusos os valores de luz e água, conforme Respondente 2), bem como, o valor dispendido com internet (£312,00), hospedagem do site (provedor) (£600,00) e domínio do site (£180,00). Além disso, os valores com funcionários, considera que na Inglaterra paga-se em média £8,00 a hora e para fins desta pesquisa serão contratados 3 funcionários: um estoquista/expedidor, um vendedor e um administrador/financeiro. Ainda, destaca-se que na Inglaterra não existe carteira de trabalho e impostos sobre o trabalho dos funcionários, conforme apurado com o Respondente 2.

Assim, estima-se um total de custos fixos em £27.732,00 semestral.

Tabela 3 – Custos fixos

Custos Fixos	Semestral
Aluguel	£3.600,00
Internet	£312,00
Provedor (Site)	£600,00
Domínio (Site)	£180,00
Funcionários	£23.040,00
TOTAL	£27.732,00

Fonte: Da autora (2020).

Custos variáveis: os custos envolvem valores para a compra dos produtos que serão vendidos pela empresa, considerando o mix de produtos, acessou-se os sites dos fornecedores para calcular os preços. Foi estimada uma compra semestral, considerando o tempo mais longo no período entre pedido e entrega, marítimo. Ademais, estimou-se pelo pedido mínimo exigido pelo Fornecedor 1. Aponta-se que, no caso dos brindes, estipulou-se um valor máximo de £0,50 para a confecção das mesmas e estima-se um custo unitário de £0,50 em embalagens para o envio dos produtos aos clientes. O que totalizou £69.015,00 semestral.

Tabela 4 – Custos variáveis – Semestral

Produto	Valor Unitário	Estimativa mínima de compra Semestral	Total
Camiseta (T-Shirt)	£4,00	1499	£5.996,00
Calça (Pants/Jean)	£6,20	975	£6.045,00
Short (Short)	£7,00	975	£6.825,00
Top (Top)	£5,40	975	£5.265,00
Jaquetas (Jackets)	£11,59	975	£11.300,25
Vestidos (Dress)	£6,18	975	£6.025,50
Saias (Skirt)	£7,00	970	£6.790,00
Moleton (Coat)	£5,00	970	£4.850,00
Macacão (Overalls)	£9,25	949	£8.778,25
Brindes	£0,50	7140	£3.570,00
Embalagens	£0,50	7140	£3.570,00
TOTAL			£69.015,00

Fonte: Da autora (2020).

Taxas: além dos custos variáveis apresentados acima, aponta-se que há uma taxa a ser paga sobre o faturamento, 20% de VAT TAX, considerando que este custo é especificamente sobre o faturamento (receitas) e que este é abordado no subcapítulo que segue, esta mesma taxa compõe o fluxo de caixa estimado na análise de viabilidade (4.10). Ainda, enfatiza-se que o pagamento destas taxas é realizado anualmente, conforme afirma o Respondente 2 (TABELA 5).

Tabela 5 – Taxas – considerando faturamento do Ano 1

Taxas	Custo Anual Aprox.
VAT TAX (Imposto)	£33.775,88

Fonte: Da autora (2020).

Frete: Com relação ao frete do fornecedor até o CD do *e-commerce*, realizou-se uma simulação a partir da compra semestral apontada na Tabela 4, assim, solicitou-se junto ao Respondente 2, que atua na Inglaterra e tem conhecimento e experiência suficiente com relação às compras internacionais. De posse das informações expostas, o Respondente informou que o custo do frete marítimo neste caso é considerando os dados a baixo:

Quadro 3 – Base de cálculo para frete

Peso da mercadoria – 1.500kg
15 Volumes m ³ Box (1x1x1) wm
Taxas EXW na China USD 680.00
Frete Internacional: USD 86 wm
Taxas em UK:
THC: GBP55.00
Co-loader Agency: GBP55.00
Documentation: GBP35.00
Port Security: GBP5.50
Customs Clearance: GBP40.00
DTI Fee: GBP15.00
Delivery (Southampton): GBP120.00
Duty/VAT not included, or our Deferment Fee which would be payable if we were required to outlay Duty/VAT on behalf of the importer (charged at 2% or GBP20.00 min).

Fonte: Da autora (2020).

Considerando o preço de custo da mercadoria EXW USD 69.015,00, acrescido de despesas em 680 USD mais frete, seguro estimado temos um total de CIF USD 71.126,53, a partir destes dados temos o valor aduaneiro em GBP 53.344,90. Chegando a mercadoria no Porto de Southampton, o imposto de Importação considerado é de 12% sob a NCM 6109 produtos Têxteis sob o valor aduaneiro resultando em GBP 6.401,39, totalizando o valor com Imposto de Importação GBP 59.746,28. A Inglaterra exige uma taxa sobre os produtos de importação chamada VAT, essa taxa é considerada 20% sobre o valor da mercadoria com imposto de Importação, considerando o valor da mercadoria com VAT é GBP 71.695,54. As taxas acrescidas para desembaraço aduaneiro são THC GBP 55,00 / Co-Loader Agency GBP 55,00 /

documentação GBP35,00 / port Security (ISPS) GBP50,00 / despacho Imortação GBP 40,00 / DTI Free GBP 15,00 / delivery Southampton GBP 120,00 totalizando a mercadoria até o Cd em DDP, GBP 72.065,54. Análise descrita conforme Tabela a baixo:

Tabela 6 – Frete

Preço da mercadoria (EXW China)	69.015,00	USD
(+) Despesas na China	680,00	USD
(+) Frete	1.290,00	USD
(+) Seguro (estimado)	141,97	USD
(=) TOTAL CIF	71.126,53	USD
(=) VALOR ADUANEIRO	53.344,90	GBP
IMPOSTO DE IMPORTAÇÃO	6.401,39	GBP
(=) VALOR C/ II	59.746,28	GBP
(+) VAT	11.949,26	GBP
(=) VALOR C/ VAT	71.695,54	GBP
(+) THC	55,00	GBP
(+) Co-loader agency	55,00	
(+) Documentação	35,00	
(+) Port Security (ISPS)	50,00	
(+) Despacho importação	40,00	
(+) DTI Fee	15,00	
(+) Delivery Southampton	120,00	
(=) Total DDP Southampton	72.065,54	

Fonte: Da autora (2020).

Subtraindo-se o valor total do frete mais a mercadoria, como apontado na Tabela 6, chega-se a um valor efetivo de frete de aproximadamente £3.950,98 por carga semestral. Aos fatos, o frete marítimo é a possibilidade mais comum partindo do local mais distante (Fornecedor 1 – China), o frete aéreo exigiria dispêndio de valores consideravelmente alto inviabilizando atuar diante da concorrência do mercado, o frete terrestre inexistente pela localização China-Inglaterra. Ainda, o valor considera um volume de mercadorias para contratação de containers com mais fornecedores, em que o fornecedor realiza todo o processo de despacho e envio da mercadoria, como expôs-se nas Etapas 5, 6 e 7, do subcapítulo 4.1.1, mesmo entendendo que o frete é sempre pago pelo *e-commerce*.

Do outro lado, o cliente pagará um estipulado pelo peso médio da roupa, previamente cadastrado no site do *e-commerce*. Para estipular este custo, tanto para o cliente como para o *e-commerce*, fez-se um orçamento do envio 2kg de produtos para a Zona 1 (mais cara da Inglaterra, desde o CD no porto de Southampton), dentro do sistema dos três transportadores (subcapítulo 4.1.2), obtendo-se uma média por grama do valor de frete, conforme Tabela 7:

Tabela 7 – Média do frete CD/Cliente

Frete	200 gramas
Transportador 1	£5,65
Transportador 2	£5,79
Transportador 3	£8,90
Média dos três transportadores	£6,78
Libra/grama	0,00339

Fonte: Da autora (2020).

De posse da média do valor de frete por grama de produto. Em análise pesou-se individualmente algumas peças de roupas e uma caixa de embalagem com um batom,

obtendo-se médias de pesos de cada produto. Assim, por exemplo, o produto camiseta tem um peso médio de 200 gramas, o brinde+embalagem têm peso médio de 300 gramas, o que totaliza 500 gramas. Estas 500 gramas foram multiplicadas por 0,00339 (Libra/grama – resultado exposto na Tabela 6), estipulando-se £1,70 de frete para cada camiseta comprada. Semestralmente estima-se vender 1.200 camisetas, o que será evidenciado no subcapítulo a seguir (4.9), assim, estima-se que um custo de £2.034,00/semestre com fretes de camisetas. A Tabela 8 detalha os custos de frete do CD até o cliente de cada peça de roupa, totalizando semestralmente £13.450,84.

Tabela 8 – Frete por produto do CD/Cliente – semestral

Produto	Peso Unit (g)	Brinde/emb (g)	Frete unit/site	Frete/kg
Camiseta (T-Shirt)	200	300	£1,70	£2.034,00
Calça (Pants/Jeans)	700	300	£3,39	£2.237,40
Short (Short)	300	300	£2,03	£1.342,44
Top (Top)	100	300	£1,36	£894,96
Jaquetas (Jackets)	400	300	£2,37	£1.551,94
Vestidos (Dress)	200	300	£1,70	£1.078,02
Saias (Skirt)	200	300	£1,70	£1.078,02
Moleton (Coat)	500	300	£2,71	£1.724,83
Macacão (Overalls)	400	300	£2,37	£1.509,23
TOTAL				£13.450,84

Fonte: Da autora (2020).

4.9 RECEITAS

As vendas de roupas serão a principal fonte de receita da empresa. Estima-se uma venda de aproximadamente 80% do estoque comprado no semestre. Aplicam-se Mark-up de 100% sobre os valores de compra. Assim chega-se a uma perspectiva de receita semestral de £144.186,00 com venda dos produtos.

Tabela 9 – Receitas

Produto	Valor venda	Estimativa de venda - Semestral	TOTAL
Camiseta (T-Shirt)	£15,00	1200	£18.000,00
Calça (Pants/Jeans)	£22,00	660	£14.520,00
Short (Short)	£15,00	660	£9.900,00
Top (Top)	£12,00	660	£7.920,00
Jaquetas (Jackets)	£55,00	654	£35.970,00
Vestidos (Dress)	£21,00	636	£13.356,00
Saias (Skirt)	£20,00	636	£12.720,00
Moleton (Coat)	£20,00	636	£12.720,00
Macacão (Overalls)	£30,00	636	£19.080,00
TOTAL		6378	£144.186,00

Fonte: Da autora (2020).

Ainda, outra fonte de receita será o evento *Monthbymonth*, explicado no subcapítulo 4.5, o evento acontecerá duas vezes por ano, estima-se vender 30 ingressos por evento, o que totaliza 60 ingressos anuais. O valor do ingresso, que dará direito a dicas exclusivas, 8 horas de consultoria de moda pré-agendadas durante o semestre, terá um custo de £20,00 por ingresso, o que totaliza £1.200,00 anuais.

Tabela 10 – Monthbymonth

	Anual	Custo unitário	TOTAL
<i>Monthbymonth</i>	60	£20,00	£1.200,00

Fonte: Da autora (2020).

O valor estimado para o ingresso foi estimado pela média dos valores de compras das roupas do *e-commerce*, ou seja, a soma de todos os valores unitários de venda de cada peça de roupa, dividido pelos nove tipos de roupas, que seria £20,15, assim arredondou-se para £20,00.

Aponta-se que, o cliente pagará pelo frete do CD até o seu endereço, assim sendo, o custo de frete apresentado na Tabela 8, é replicado na receita. Ou seja, o cliente efetuará o pagamento do frete da mercadoria que escolheu, este valor já estará cadastrado no site do *e-commerce* e será gerado automaticamente no ato da compra dos produtos, no carrinho de compras do cliente aparecerá o valor dos produtos comprados somado ao frete. E este valor total será pago pelo cliente.

Enfatiza-se que nesta sistemática, o valor de frete do CD/Cliente aparecerá no fluxo de caixa, tanto nas receitas, como nos custos e será igual.

4.10 ANÁLISE DE VIABILIDADE

De posse dos dados de custos e receitas, desenvolveu-se um fluxo de caixa, a fim de entender se há lucratividade no negócio. Criou-se uma perspectiva do fluxo de caixa para os cinco primeiros anos do *e-commerce*. Estima-se um crescimento de 15% a cada ano. Com isso, apresenta-se o fluxo de caixa na Tabela 11:

Tabela 11 – Fluxo de caixa – anual

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita	£316.473,68	£363.944,74	£400.339,21	£440.373,13	£484.410,44
Faturamento estimado	£288.372,00	£331.627,80	£364.790,58	£401.269,64	£441.396,60
<i>Monthbymonth</i>	£1.200,00	£1.380,00	£1.518,00	£1.669,80	£1.836,78
Frete CD/Cliente	£26.901,68	£30.936,94	£34.030,63	£37.433,69	£41.177,06
Custos/Despesas	£265.673,52	£339.471,24	£373.418,36	£410.760,20	£451.836,22
Custos Fixos	£55.464,00	£63.783,60	£70.161,96	£77.178,16	£84.895,97
Custos Variáveis	£138.030,00	£158.734,50	£174.607,95	£192.068,75	£211.275,62
Despesas	£3.600,00	£4.140,00	£4.554,00	£5.009,40	£5.510,34
Frete Fornecedor/CD	£7.901,96	£9.087,25	£9.995,98	£10.995,58	£12.095,14
Frete CD/Cliente	£26.901,68	£30.936,94	£34.030,63	£37.433,69	£41.177,06
VAT TAX (Imposto)	£33.775,88	£72.788,95	£80.067,84	£88.074,63	£96.882,09
Resultado	£50.800,16	£24.473,50	£26.920,85	£29.612,93	£32.574,23
Acumulado	£50.800,16	£75.273,66	£102.194,51	£131.807,44	£164.381,67

Fonte: Da autora (2020).

Por fim, pode-se afirmar que o *e-commerce* tem lucratividade acumulada em cinco anos de £164.381,67, com resultados anuais que variam entre £50.800,16 e £32.574,23. É importante destacar que há resultado favorável ao empreendedor que deseja investir no negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa, que visou elaborar um plano de negócio utilizando o Canvas para a implantação de uma empresa internacional de moda feminina, a qual atuará apenas com *e-commerce* e localizada na Inglaterra, pode-se considerar que os objetivos propostos foram atendidos em sua totalidade. Como modelo de plano de negócio adequado ao estudo, utilizou-se o Canvas.

Assim, apresentou-se a prospecção de três fornecedores e três transportadores que atuarão como parceiros do *e-commerce*. Desenvolveu-se sobre a atividade principal da empresa com diversificação de produtos, cores, formas e tamanhos, além de uma proposta de brindes exclusivos a cada compra.

No contexto da proposta de valor apresentado no Canvas, apresentou-se uma logomarca sutil, leve e alegre. Ao mesmo tempo, que as roupas com cores vivas e bem coloridas criam uma proposta de influência no humor das pessoas por meio das roupas.

No que tange ao relacionamento com o cliente, o *e-commerce* fará pesquisa de satisfação visando atingir novos clientes e ter *feedback* do serviço e produto entregue ao cliente. Além de contato por meio das redes sociais para esclarecer dúvidas e promover a marca e os produtos, um evento semestral chamado *monthbymonth*, que disponibilizará ao cliente aquisição de ingresso para consultorias, esclarecimento de dúvidas e atendimento personalizado, por meio de canais gratuitos (*Meet, Youtube*). Por fim, também manterá contato com os clientes por meio da divulgação das influenciadoras digitais.

A respeito do segmento de clientes busca-se atingir mulheres economicamente ativas, que querem diversificação diante da tradicional moda inglesa, de cortes retos e sempre cores iguais. Ao que se propõem o uso de cores vivas, roxos, verde bandeira, azul celeste, azul anil, amarelo sol, entre outras.

Com relação aos custos estima-se um investimento inicial de £3.319,00, despesas de £1.800,00 semestral, custos fixos de £27.732,00 semestral, custos variáveis na compra dos produtos de £69.015,00 semestral – aponta-se a realização de pedidos a cada seis meses, dado o tempo que o fornecedor demora entre o pedido e entrega –, já a taxa na Inglaterra é de 20%, VAT TAX, e o frete do fornecedor até o CD do *e-commerce* é estimado em £3.950,98 semestral e aponta-se um orçamento aproximado médio de £13.450,84 semestrais de frete entre o CD até o cliente.

No âmbito das receitas estas envolvem principalmente a venda dos produtos: Camiseta (T-Shirt), Calça (Pants/Jeans), short (Short), Top (Top), Jaquetas (Jackets), Vestidos (Dress), Saias (Skirt), Moletom (Coat) e Macacão (Overalls), ao que estima-se vender 6.378 unidades semestrais na soma de todos os produtos, o que totaliza uma estimativa de receita de £144.186,00. Além disso, os clientes terão acesso à ingressos para o evento virtual *monthbymonth*, pelo valor de £20,00 e espera-se vender aproximadamente 30 ingressos semestrais, o que totaliza uma prospecção de £1.200,00 anuais de receita com este evento. E pagará pelo frete do CD até seu endereço, sendo replicado o valor deste frete de £13.450,84 semestral.

Por fim, na análise de viabilidade, apresentou-se um fluxo de caixa projetado para um período de cinco anos, evidenciando que o empreendimento é viável, obtendo lucratividade que varia entre £50.800,16 e £32.574,23 anuais, o que pode ser compreendido como favorável para o empreendedor.

Por fim, aponta-se que este estudo, contém informações objetivas para quem deseja operar uma empresa em outro país, apontando passos que podem servir de guia para novas análises de viabilidade, podendo ser replicado dentro das especificidades de outros países. A respeito das limitações, informa-se que este estudo envolve apenas informações referentes ao processo de empreender na Inglaterra e como *e-commerce*, não apresentando dados que possam ser aplicados em lojas físicas. Ainda, os valores de custos e receitas são exclusivamente pensados dentro deste país, não calculando possibilidade do *e-commerce* atuar em toda a Europa ou outros países, ao que deixa-se como sugestões e próximos passos aplicar o Canvas e levantar informações para ampliação do serviço inicialmente na Europa toda, visto o dinamismo que as empresas que lá atuam, como transportadores (por exemplo, têm em atender o continente como um todo).

REFERÊNCIAS

ABDALA, Lorena Pompei; MENDONÇA, Míriam da Costa Manso Moreira de. Práticas de si: moda como representação simbólica. In: 18º Encontro da Associação Nacional de Pesquisadores em Artes Plásticas – **Transversalidades nas Artes Visuais**. Salvador, Bahia: 2009.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo: Atlas, 1999. 15p.

ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. D. **Matriz de aspectos e contribuições de comércio eletrônico: um instrumento de análise**. In: *e-commerce nas empresas brasileiras*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 1.

ALDRICH, Michel. Online Shopping in the 1980s. **Annals of the History of Computing**, v. 33, n. 4, p. 57-61, 2011.

ALMEIDA, Raimunda Eunice da Silva; BRENDLE, Vivian; SPINOLA, Noelio Dantaslé. Ecommerce: Evolução, processo de compra, e o desafio da entrega. **RDE: Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, v. 16, n. 29, p.138-149, 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/3251>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V. **Gerenciamento de processo de negócios: BPM – Business Process Management**. 2ª Ed. São Paulo: Érica, 2009.

CARRASCO, Luiz. Uma análise da aplicação do business model canvas – BMC a partir da visão de empreendedores que se encontram em diferentes fases do negócio – uma experiência da incubadora de empresas e projetos do inatel. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 26., Belém, **Anais...** 2014.

CIDREIRA, Renata Pitombo. **Os sentidos da moda: vestuário, comunicação e cultura**. São Paulo: Annablume, 2005. In: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=JaJUnqibx8YC&oi=fnd&pg=PA11&dq=moda&ots=9Of0Cahqox&sig=21NVkoNN3ASGOe4fUPjEPGAC2Cl#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 25 mai. 2020.

DINIZ, Letícia Lelis; SOUZA, Lívia Garcia Alves; CONCEIÇÃO, Luan Rodrigues; FAUSTINI, Marcelo Rangell. O Comércio Eletrônico como Ferramenta Estratégica de Vendas para Empresas. In: ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, 3., 2011, Lins, SP. **Anais...** São Paulo: Unisalesiano, 2011. p. 1-13. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0093.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

EBIT. **WEBSHOPPERS. 35. ed. 2017**. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

FELIPINI, D. **O comércio eletrônico b2b. 2006. jun. 2006**. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/artigos/comercioeletronico B2B.php>>. Acesso em: 06 jul. 2020.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6 ed. Porto Alegre – RS: Editora Bookman, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOOGLE/UK. 2018. Disponível em: <<https://www.google.co.uk/>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. Empreendedorismo. Tradução de Teresa Cristina Felix de Souza. 7. ed. Porto alegre: Bookman, 2009.

JANSSENS, M. Evaluating international managers's performance: parent company standards as control mechanism. **Int. J. Human. Res. Managem.**, v. 5, n. 4, p. 853-873, Dec. 1994.

KALLÁS, D. Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. **ERA**, v. 52, p. 704-705, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KHESHARWANI, Suboh; KHANNA, Akanksha; RAJPUT, Namita. Dynamics of Female Buying Behaviour: A Study of Branded Apparels in India. **International Journal of Marketing Studies**, v. 4, p. 121-129, 2012.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C. **Estratégias de entrada e operações em mercados internacionais: China**. Seme colloque de IIFBA – Grenoble, 18 et 19 mai. 2009.

LI, Q.; QUANSHENG, W.; LIN, Z. Effects of consumer visit to online community and product channel on local sales of large consumer goods: Evidence from real estate industry. **Journal of Strategics Information Systems**, n. 27, p. 191-204, 2017.

LIPOVETSKY, Gilles. **Império do efêmero: a moda e seus destinos nas sociedades modernas**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio Exterior Competitivo**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALIK, Garima; GUPTHA, Abhinav. An Empirical Study on Behavioral Intention of Consumers in *Online Shopping*. **Business Perspectives and Research**, v. 2, n. 1, p. 12-28, 2013.

MELO, Germana Tavares de. **A reconfiguração dos recursos ao longo do processo de internacionalização de empresas: um estudo de caso na Weg S.A.** 2010. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. 135 p.

MOURA, Luiz. **Oficina com Alexandre Osterwälder: Canvas model**. São Paulo: Sebrae, 2014. 169f. Tese (Doutorado) – Departamento de Ecole Des Hautes Etudes Commerciale, Université de Lausanne, Lausanne, Switzerland, 2004.

NAKAMURA, Rodolfo Reijiro. **E-commerce na Internet: Fácil de Entender**. São Paulo, Érica, 2001.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OSTERWALDER, A. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. [S.l.]: John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. **Business Model Canvas: Inovação em Modelos de Negócios**, 2011.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology: a proposition in a design Science approach**. Dissertation, University of Lausanne, Switzerland: 173. 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PINA, Cristina dos Santos. **O Efeito Coorte e o Desenvolvimento das Preferências por Moda Feminina**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade e Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006.

REBOCHO, P. S. M. **A internacionalização das PME no período de 2008 / 2010**. 2010. Dissertação (Mestrado). Instituto Politécnico de Lisboa. Lisboa, dezembro, 2010. 113 p.

SCHERER, J. R. **Modelagem de Negócios: Criação do Modelo Canvas de Negócio de Uma Casa de Chás**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

SCHNEIDER, A. C. S. **O Processo de Internacionalização de Uma empresa do setor Moveleiro**. 2002. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SCHUBERT, B. T. L. **Atitudes de moda e a representação do feminino em propaganda impressa: uma avaliação do comportamento de consumidoras de calça jeans**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIQUEIRA, A. M. S.; COSTA, J. A. F. **Balanced Scorecard – ferramenta para impulsionar a gestão do desempenho de uma empresa de comunicação**. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Salvador, BA, Brasil, 2009.

Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_108_717_14339.pdf>.

Acesso em: 04 jun. 2020.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management (BPM): The Third Wave**. Meghan-Kiffer Press. 1 st edition, 2007.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando possuindo e sendo**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

STADISTA. **ONLINE CLOTHING MARKETING IN THE UK**, 2020. Disponível em: <https://www.statista.com/topics/5499/online-clothing-market-in-the-uk/>. Acesso em: 08 Maio 2020.

TASSABEHJI, R. **Applying e-Commerce in Business**. 1. ed. London: SAGE Publications Limited, 2003.

UNDERHILL, Paco. **Vamos às compras: a ciência do consumo**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Apêndice A – Questionário Inglês

With the experience you have gained from working in this sector. Could you please answer the following question based on the company you work for?

1. What is the name or brand of the company you work for, where is this based?
2. What are the companies you work with to supply your fabrics, items and what countries are they based in?
3. How long have these suppliers been in the market?
4. Is there a minimum order requirement for each shipment?
5. In what weight do you purchase materials and an estimated price?
6. Is there a large fluctuation in prices of products and shipping costs based on global events?
7. What is the time of production from when you place your order to completion?
8. What are the timeframes of shipping from supplier to arriving in your company?
9. How do you ship the product around the country and what is the cost of shipment for 1kg and 2kg package?

Thank you for your time and assistance with this case study.

Best

Apêndice B – Questionário português

1. Qual é o nome ou marca da empresa para a qual trabalha, onde fica a sede?
2. Quais são as empresas com as quais você trabalha para fornecer seus tecidos, itens e em que países eles estão localizados?
3. Há quanto tempo estão no mercado?
4. Existe um requisito mínimo de pedido para cada remessa?
5. Com que peso você compra os materiais e um preço estimado?
6. Existe uma grande flutuação nos preços dos produtos e custos de envio com base em eventos globais?
7. Qual é o tempo de produção desde quando você faz seu pedido até a conclusão?
8. Como você envia o produto para todo o país e qual é o custo de envio para embalagens de 1kg e 2kg?