



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONOMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Yasmin Juppa

PLANO DE EXPANSÃO PARA A EMPRESA XIBUCO

Florianópolis
2021

Yasmin Juppá

PLANO DE EXPANSÃO PARA A EMPRESA XIBUCO

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de bacharel em Administração.
Orientadora: Prof. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dra.

Florianópolis
2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Juppa, Yasmin

Plano de Expansão para a Empresa Xibuco / Yasmin Juppa
; orientador, Andressa Sasaki Vasques Pacheco, 2021.
88 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. plano de expansão. 3. brechó
infantil. 4. e-commerce. I. Sasaki Vasques Pacheco,
Andressa . II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Administração. III. Título.

Yasmin Juppa

PLANO DE EXPANSÃO PARA A EMPRESA XIBUCO

Este Trabalho de Conclusão foi julgado adequado para obtenção do Título de “bacharel em Administração” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação em Administração.

Florianópolis, 14 de Agosto de 2021.

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dra.
Orientadora

Prof.(a) Gabriela G. Silveira Fiates, Dra.
Avaliadora
Instituição UFSC

Prof.(a) Joana Stelzer, Dra.
Avaliadora
Instituição UFSC

Dedico este trabalho a todos que gostam de sair da zona de conforto, lutam para evoluir e realizar os seus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o símbolo do encerramento de um período da minha vida. Durante toda a graduação pude aplicar os conhecimentos que me foram transmitidos, e dessa forma, voar em direção ao sonho de empreender com propósito. Através de erros e acertos, hoje sigo com toda a minha bagagem, trabalhando dentro da minha própria empresa, e dia a dia aprendendo coisas novas. Se hoje, eu empreendo, é porque eu tive alguns sóis que me guiaram ao longo do caminho.

Desde pequena fui incentivada pelos meus pais a buscar e dar o meu melhor em tudo o que eu fizesse. Sigo a minha luta com garra, resiliência, determinação e disciplina, graças ao Marcos e à Jaqueline, que durante toda minha vida me inspiraram como ser humano em todas as suas dimensões e me incentivaram a realizar meus sonhos.

Ao meu noivo, Daniel, que desde que me conheceu viu em mim algo que eu própria não enxergava, a veia empreendedora. Graças a ele, mesmo com medo de me frustrar em não conseguir dar conta de uma graduação com um filho de apenas 3 anos, na época, eu fiz o vestibular. Quando passei e o desespero de não ter com quem deixar o Thales me atingiu, ele estava lá junto com a minha mãe, cuidando do meu filho para que eu pudesse frequentar as aulas. Gratidão a ele por potencializar minhas ideias, abraçar meus sonhos, incentivar o meu aprendizado e caminhar ao meu lado.

Ao meu filho, Thales, por ser o meu xibuquinho, a semente da minha motivação, e por ter me mostrado o caminho que me levou até a Xibuco. Sem ele, certamente eu não teria amadurecido o suficiente para ser quem sou e chegar aonde estou.

Aos meus irmãos, amigos e familiares, por compreenderem a dimensão desse desafio na minha vida, incentivarem esse desejo e proverem momentos de descontração em meio a todo o estresse da rotina.

Aos professores que através da troca de conhecimento e experiência me proporcionaram um crescimento profissional gigantesco. Em especial, à professora Dra. Andressa, que desde a primeira conversa me incentivou com a Xibuco e mesmo sem saber, foi minha primeira cliente na loja. Gratidão pela disponibilidade, pelas conversas e pelos inúmeros *insights* gerados com elas. Esse trabalho não poderia ter uma orientação diferente.

A todos os colegas de graduação com quem tive a oportunidade de trocar experiências e evoluir tanto como pessoa quanto profissionalmente.

*“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu
mas pensar o que ninguém ainda pensou
sobre aquilo que todo mundo vê.”
(Arthur Schopenhauer, 1851)*

RESUMO

A indústria têxtil é a segunda mais poluente do planeta. Com o aumento da necessidade de práticas mais sustentáveis nesse mercado, houve o crescimento significativo do consumo de artigos de segunda mão, e conseqüentemente, dos brechós. Neste contexto, a Xibuco Comércio Infantil Online, microempresa varejista de roupas, calçados e acessórios, visa se tornar um dos maiores brechós infantis online do Brasil no prazo de 10 anos. Para que sua visão seja alcançada, será fundamental desenvolver um plano de expansão para a empresa verificando o modelo de crescimento mais adequado, indicando a viabilidade operacional e mercadológica para a expansão e avaliando o investimento necessário. O estudo se caracteriza por ser predominantemente qualitativo, descritivo e de natureza aplicada, cuja as técnicas de coleta de dados são feitas através de pesquisa bibliográfica e documental, além de aplicação de questionário e entrevista. Ao final do trabalho, observou-se que a melhor estratégia de expansão é de migração de plataforma de *e-commerce*, a qual se mostrou viável mercadológica e economicamente.

Palavras-chave: Plano de expansão, brechó infantil, *e-commerce*

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do comércio eletrônico brasileiro.	31
Gráfico 2 – Sensibilidade do consumidor ao frete.	32
Gráfico 3 – Perspectiva de mercado mundial	32
Gráfico 4 – Captação de cliente por canal.	35
Gráfico 5 – Grau de dificuldade em encontrar a Xibuco na internet.	36
Gráfico 6 – Respondentes que já acessaram o <i>site</i> da Xibuco	36
Gráfico 7 – Respondentes que concordam com a frase: “O <i>site</i> carregou rápido e funcionou bem”.	37
Gráfico 8 – Respondentes que concordam com a frase: “As categorias do <i>site</i> estão bem organizadas”.	38
Gráfico 9 – Respondentes que concordam com a frase: “Os filtros do <i>site</i> estão bem organizados”.	40
Gráfico 10 – Respondentes que concordam com a frase: “Encontrei facilmente o que procurava”.	41
Gráfico 11 – Respondentes que concordam com a frase: “A quantidade de produtos ofertada é boa”.	42
Gráfico 12 – Respondentes que concordam com a frase: “Consigo ver e editar o meu carrinho facilmente”.	42
Gráfico 13 – Respondentes que concordam com a frase: “O <i>site</i> da Xibuco é bonito e alegre”.	43
Gráfico 14 – Possibilidade dos clientes recomendarem a Xibuco para uma amiga. . .	43
Gráfico 15 – Respondentes que concordam com a frase: “As descrições são boas e informativas”.	44
Gráfico 16 – Respondentes que concordam com a frase: “As descrições refletem a realidade das peças”.	44
Gráfico 17 – Respondentes que concordam com a frase: “As fotos são atrativas”. . .	45
Gráfico 18 – Respondentes que concordam com a frase: “As fotos me permitem ver os detalhes das peças.”	45
Gráfico 19 – Respondentes que concordam com a frase: “As medidas nas fotos me dão mais segurança sobre o tamanho”.	46
Gráfico 20 – Respondentes que concordam com a frase: “A frequência de novidades pode ser maior”.	47
Gráfico 21 – Respondentes que já compraram na Xibuco.	47
Gráfico 22 – Respondentes que concordam com a frase: “O preço que paguei pelos produtos é justo”.	48
Gráfico 23 – Respondentes que concordam com a frase: “A qualidade dos produtos é boa”.	48

Gráfico 24 – Respondentes que concordam com a frase: “A qualidade dos produtos superou minhas expectativas”.	49
Gráfico 25 – Respondentes que concordam com a frase: “O estado do produto que eu comprei era conforme a descrição”.	49
Gráfico 26 – Respondentes que concordam com a frase: “O produto que eu comprei estava limpo e cheiroso”.	50
Gráfico 27 – Respondentes que concordam com a frase: “Recebi meu produto dentro do prazo indicado na compra”.	50
Gráfico 28 – Respondentes que concordam com a frase: “A embalagem do produto é atrativa”.	51
Gráfico 29 – Respondentes que concordam com a frase: “Eu gostei do presente que recebi na xibubox”.	51
Gráfico 30 – Respondentes que já venderam peças para a Xibuco”.	52
Gráfico 31 – Respondentes que concordam com a frase: “As políticas da curadorias estão bem informadas”.	53
Gráfico 32 – Respondentes que concordam com a frase: “A avaliação das minhas peças foi justa”.	53
Gráfico 33 – Respondentes que concordam com a frase: “O documento do inventário foi claro e objetivo”.	54
Gráfico 34 – Respondentes que concordam com a frase: “O valor pago pelas minhas peças foi justo”.	55
Gráfico 35 – Respondentes que concordam com a frase: “Vender para a Xibuco foi rápido e fácil”.	55
Gráfico 36 – Respondentes que concordam com a frase: “Você já entrou em contato com o time Xibuco”.	56
Gráfico 37 – Respondentes que concordam com a frase: “É fácil de se comunicar com o time Xibuco”.	57
Gráfico 38 – Respondentes que concordam com a frase: “O time Xibuco é atencioso”.	57
Gráfico 39 – Respondentes que concordam com a frase: “Minhas dúvidas foram respondidas”.	58
Gráfico 40 – Respondentes que concordam com a frase: “Meus problemas foram solucionado”.	58
Gráfico 41 – Respondentes que concordam com a frase: “O time Xibuco foi ágil no atendimento”.	59
Gráfico 42 – Respondentes que conhecem e já compraram algum produto da Linha Xibuco.	62
Gráfico 43 – Interesse dos respondentes em produtos orgânicos e sustentáveis.	63
Gráfico 44 – Respondentes que tem interesse em produtos para crianças de 8-10 anos.	63
Gráfico 45 – Pesquisa de Mercado Xibuco	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Brechós declarados como MEI no Brasil	33
Figura 2 – Representatividade de Brechós em Santa Catarina - por região.	33
Figura 3 – Ilustração de Público Alvo.	34
Figura 4 – Menu do topo do <i>site</i>	38
Figura 5 – Filtro lateral do <i>site</i> da Xibuco.	39
Figura 6 – Campo de variação de produto.	40
Figura 7 – Descrição da peça no <i>site</i>	41
Figura 8 – Fluxo de produtos.	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Como elaborar um plano de expansão.	21
Quadro 2 – Coleta de dados de acordo com o objetivo.	29
Quadro 3 – Público Alvo da Xibuco.	34
Quadro 4 – O que os clientes mais gostam na Xibuco.	59
Quadro 5 – O que os clientes querem que a Xibuco melhore para o futuro.	60
Quadro 6 – O que mais atrai os clientes da Xibuco.	61
Quadro 7 – Análise da concorrência	66
Quadro 8 – Matriz GUT	68
Quadro 9 – Requisitos para o <i>site</i> novo.	69
Quadro 10 – Seleção da plataforma de acordo com os requisitos.	71
Quadro 11 – Etapas de desenvolvimento do site	72
Quadro 12 – Estimativa de tempo por sistema de integração	74
Quadro 13 – Despesas com pessoal	76
Quadro 14 – Previsão de faturamento	77
Quadro 15 – Cronograma semanal de migração de plataforma	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	MOTIVAÇÃO	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	FICHA TÉCNICA	17
3	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	18
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
4.1	PLANO DE NEGÓCIO E PLANO DE EXPANSÃO	19
4.1.1	Como elaborar um plano de expansão	20
4.1.2	Modelos de Expansão	20
4.1.2.1	Por abertura de Loja Física	20
4.1.2.2	Por fusão e/ou aquisição	22
4.1.2.3	Por franqueamento	22
4.1.2.4	Por licenciamento de produto	22
4.1.2.5	Por ampliação de presença na internet	23
4.1.2.6	Por diversificação	23
4.1.3	Estratégias de Crescimento	23
4.1.4	Vantagens e Desvantagens da Expansão Empresarial	24
4.2	A INDÚSTRIA DA MODA	25
4.2.1	O Mercado Infantil	25
4.2.2	A Moda <i>Online</i>	26
4.3	SUSTENTABILIDADE NA MODA	26
4.4	BRECHÓS COMO NOVA FORMA DE CONSUMO	27
5	METODOLOGIA	29
5.1	TIPO DE ESTUDO	29
5.2	COLETA DE DADOS	29
5.3	ANÁLISE DE DADOS	30
6	ANÁLISE MERCADOLÓGICA	31
6.1	AMBIENTE EXTERNO	31
6.2	CLIENTES	33
6.2.1	Público Alvo	33
6.2.2	Pesquisa de Satisfação	35
6.2.2.1	Relacionamento	35
6.2.2.2	Experiência <i>online</i>	36

6.2.2.3	Produtos	44
6.2.2.4	Compras	47
6.2.2.5	Curadoria	52
6.2.2.6	Atendimento	56
6.2.2.7	O que os clientes mais gostam na Xibuco	59
6.2.2.8	O que a Xibuco deve melhorar	60
6.2.2.9	O que mais atrai na Xibuco	61
6.2.2.10	Linha Xibuco	62
6.2.2.11	Ampliação da faixa etária	63
6.3	BENCHMARKING	65
7	PLANO DE EXPANSÃO	68
7.1	DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO	68
7.2	REQUISITOS PARA O NOVO <i>SITE</i>	68
7.3	ANÁLISE DE PLATAFORMAS	70
7.4	PLANO OPERACIONAL	72
7.4.1	Etapa Paralela	72
7.4.2	Etapa de Desenvolvimento do <i>site</i>	74
7.4.3	Etapa de Homologação e Testes	75
7.4.4	Publicação	75
7.5	PLANO FINANCEIRO	75
7.5.1	Investimento Inicial	76
7.5.2	<i>Payback</i>	76
7.6	CRONOGRAMA DE REALIZAÇÃO	77
8	CONCLUSÃO	79
	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICE A – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES	84

1 INTRODUÇÃO

1.1 MOTIVAÇÃO

A indústria têxtil é a segunda mais poluente do planeta. Ela responde por cerca de 10% das emissões de carbono, e gera uma grande quantidade de resíduos em toda a sua cadeia de produção. Além de todo o carbono, milhares e milhares de litros de água são desperdiçados para confeccionar peças de vestuário e acessórios. Anualmente, estima-se que 300 milhões de toneladas têxteis sejam produzidas e apenas 10% desse valor seja reciclado. Um dos agravantes desse cenário é o *fast fashion*, marcado por preços extremamente baixos e que estimulam a compra com lançamentos frequentes de coleções. (PORTOGENTE, 2020)

Em contrapartida ao consumismo desenfreado de moda e a todo o prejuízo ambiental ocasionado por ele, houve o aumento do consumo de artigos de segunda mão e, conseqüentemente, dos brechós.

Os brechós surgiram inicialmente em Paris por volta de 1860, e chegaram ao Rio de Janeiro durante o século XIX com o surgimento da "Casa de Belchior", uma loja de artigos usados. Com a dificuldade em se pronunciar o nome Belchior, a loja se popularizou como brechó e seu modelo deu origem a diversas outras. Os artigos de segunda mão mais comercializados no Brasil são: artigos esportivos, jóias e bijuterias, carros, discos de vinil, equipamentos eletrônicos, ferramentas, livros, móveis, roupas de bebê e roupas de grife. (SEBRAE, 2019b)

O potencial de crescimento do setor de segunda mão é gigantesco, pois quase 70 milhões de brasileiros possuem algum item sem uso em casa, e 84% deles desejam vendê-los. Estima-se que em 2027 teremos mais roupas de segunda mão no guarda-roupa do que itens de *fast fashion*. No Brasil, o mercado de segunda mão cresce 24% mais rápido do que o varejo convencional. Entre 2010 e 2015 a quantidade de brechós cresceu cerca de 210% no Brasil. (SEBRAE, 2019b)

As roupas de bebês apresentam uma grande vantagem nesse tipo de comércio, pois como as crianças crescem muito rápido, a maioria das peças são pouquíssimo usadas, e as roupas que não servem mais podem ser vendidas e gerar renda para a compra de outras peças que irão servir. Além disso, as peças infantis são vendidas por preços até 85% mais baixos em brechós.

Neste cenário, encontra-se a Xibuco, uma microempresa da Grande Florianópolis que atua como *e-commerce* varejista de roupas, calçados e acessórios infantis, novos e seminovos desde setembro de 2018, e tem como propósito diminuir o consumo de roupas em massa e promover a compra de artigos infantis de forma mais consciente. A empresa visa se tornar um dos maiores brechós infantis online no Brasil no prazo de 10 anos e para que isso ocorra, será fundamental indicar a viabilidade e traçar um plano de expansão. Por este motivo, o presente trabalho possui como problema de pesquisa: Qual a viabilidade

da expansão da empresa Xibuco?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desse trabalho foram divididos em dois grupos: gerais e específicos. O objetivo geral apresenta a finalidade do trabalho. Os objetivos específicos definem as metas fundamentais para se atingir o objetivo geral com sucesso. Abaixo definem-se o objetivo geral e os objetivos específicos:

1.2.1 Objetivo Geral

A essência desse trabalho é desenvolver um plano de expansão para a empresa Xibuco Comércio Infantil Online.

1.2.2 Objetivos Específicos

As metas fundamentais para alcançar o objetivo específico do trabalho são listadas a seguir:

- a) verificar o modelo adequado baseado no histórico da empresa;
- b) indicar a viabilidade operacional e mercadológica para a expansão da empresa;
- c) avaliar o investimento necessário para a expansão.

1.3 JUSTIFICATIVA

A empresa Xibuco Comércio Infantil Online visa se tornar um dos maiores brechós infantis no prazo de 10 anos e para que isso ocorra é fundamental que a empresa conquiste uma fatia maior do mercado. Expandir um empreendimento é um processo complexo, caótico e que demanda testes e planejamento (ZOOK; ALLEN, 2003).

A escolha da organização prende-se ao fato de que a autora desse trabalho é a fundadora e CEO da empresa. Além disso, ao elaborar o presente estudo, está enriquecendo seus conhecimentos a respeito de planejamento estratégico e, conseqüentemente, seu desempenho profissional

A proposta deste estudo é original e visa desenvolver um plano de expansão para a empresa Xibuco Comércio Infantil Online. Para isso será verificado o modelo adequado de expansão baseado no histórico da empresa, indicado a viabilidade operacional e mercadológica para a sua expansão e avaliando o investimento necessário.

Sendo assim, a Xibuco Comércio Infantil Online, ao final desse estudo, terá um plano de expansão, bem fundamentado, o qual poderá ser utilizado para que a empresa atinja seu objetivo de longo prazo.

Dentro deste contexto, este trabalho é viável, pois será possível acessar artigos e livros científicos sobre o tema para a fundamentação teórica, além de se poder captar informações acerca do histórico da empresa de forma simples e transparente. Além disso, ele se justifica e contribui como fonte bibliográfica para novos acadêmicos e interessados na área de planejamento estratégico.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Em sua estrutura, o trabalho inicialmente define a problemática e a justificativa para a sua realização, destaca seus objetivos geral e específicos, e apresenta a fundamentação teórica para embasar a realização do plano de expansão. Na sequência, é descrita a metodologia aplicada, seguida da proposta do plano de expansão e das considerações finais.

2 FICHA TÉCNICA

A Xibuco Comércio Infantil Online é um *e-commerce B2C (business-to-consumer)* que visa promover estilo e sustentabilidade a partir da comercialização de roupas, calçados e acessórios, novos e seminovos, para crianças de 0 a 6 anos em um site cujo endereço é www.xibuco.com.br.

O itens comercializados chegam até a empresa através de mães que desejam desapegar das peças que não servem mais em seus filhos. Essas peças passam por uma curadoria criteriosa que avalia cada detalhe dos produtos. Quando a peça é aprovada, ela passa por um processo de cuidados especiais, é fotografada, descrita no sistema, e em seguida, colocada a venda no site.

A sócia-fundadora da empresa, Yasmin Juppa, também autora deste trabalho, há anos alimenta o sonho de empreender. A partir desse sonho, começou a estudar Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. Ela acredita que para que algo prospere é necessário que haja informação capaz de gerar conhecimento e experiência.

A XIBUCO surgiu de forma natural e espontânea, a partir do histórico pessoal de Yasmin com seu filho, Thales. A partir do nascimento dele e da observação de colegas mães, ela percebeu que crianças crescem tão rapidamente quanto suas roupas deixam de servir. De repente o guarda-roupas fica cheio de peças que poderiam ser aproveitadas por outras crianças. Então, normalmente as roupas são doadas para parentes ou colegas com filhos, ou para instituições que acolhem esse tipo de material. Só que logo após esvaziar o guarda-roupas, essas mesmas pessoas que doaram têm que gastar dinheiro comprando roupas novas. Esse é um ciclo sazonal na vida de mãe.

A partir dessa necessidade, Yasmin pensou: ‘Por que ao invés de comprarmos roupas novas e financiar ainda mais o consumismo, não podemos vender essas peças por um preço aceitável e investir em peças que já foram usadas mas que estão em ótimas condições, colaborando assim para um futuro sustentável e para a nossa vida financeira?’ E então surgiu a XIBUCO, em setembro de 2018.

Até a presente data a empresa já conquistou mais de 300 clientes pelo Brasil e visa expandir a presença do seu negócio no mercado, parte daí a necessidade de um plano de expansão que seja viável e adequado aos objetivos da empresa.

3 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Visando atingir o melhor plano de expansão possível, torna-se necessário definir alguns aspectos relativos à empresa e sua atuação no mercado.

De forma básica, a Xibuco Comércio Infantil Online é um *e-commerce*, e portanto tem o seu *site* como o principal canal de vendas da empresa, além dele, é possível comprar através do Whatsapp e das redes sociais (Facebook e Instagram).

A empresa comercializa, roupas, calçados e acessórios novos e seminovos, para crianças de 0-6 anos. Seu foco principal é nas roupas e sua maior demanda é por peças de 0-2 anos. O itens comercializados chegam até a empresa através de mães que desejam desapegar das peças de seus filhos, e portanto, não há muita previsibilidade dos tipos de peças que são enviadas para a loja. Em linha com esta política, torna-se fundamental a adoção de estratégias para que a demanda por roupas seja sanada da melhor forma possível.

No segmento de brechós, cada produto é único e resulta em apenas uma venda, fator que dificulta a escalabilidade do negócio. O pagamento das mães fornecedoras pode ser feito de duas formas: através da emissão de um cupom de desconto para a troca por produtos do *site*, ou através de depósito bancário. Cerca de 85% das mães fornecedoras optam pela troca por produtos no *site*, e isso ocasiona um giro maior das peças do estoque.

Além disso, a experiência de compra é muito significativa na Xibuco. A Xibubox (como é chamada a caixa da encomenda) conta com um cheirinho próprio da empresa, um cartão de agradecimento e peças bem embaladas. Em todas as caixas é possível perceber o carinho da Xibuco pelos seus clientes, os quais também recebem um presente para brincarem com seus filhos, fortalecendo assim, um de seus propósitos. Os feedbacks são bons e é comum ver os clientes retornando à loja para fazer novas compras.

A empresa atende majoritariamente as Gerações Y e Z da classe B. São pessoas com um apelo maior por empresas sustentáveis e que forneçam uma boa experiência de compra. Além disso, a maior parte do seu público possui alto grau de formação escolar e maior consciência a respeito das consequências do seu próprio consumo.

Considerando estes argumentos é possível ver que a empresa possui uma dificuldade na operação da curadoria quando se refere ao tipo de produto fornecido pelas mães e que seu grande diferencial está na experiência de compra. Pontos a serem observados ao longo da elaboração do plano de expansão da empresa.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a realização do plano de expansão da Xibuco, são apresentadas as perspectivas de diversas fontes e autores acerca do tema proposto. Este capítulo proporciona embasamento teórico para que se possa entender o que é um plano de negócios de expansão, elucidar os sete tipos principais de modelos de expansão e suas vantagens e desvantagens, conhecer melhor o setor de moda infantil e sua relação com a sustentabilidade, bem como, o mercado de brechós e de moda *online*.

4.1 PLANO DE NEGÓCIO E PLANO DE EXPANSÃO

O plano de negócios é uma ferramenta estratégica que ajuda o empreendedor no desenvolvimento de um novo negócio ou na expansão de um negócio já existente. Ele descreve os caminhos que se deve tomar para que os objetivos do seu planejamento sejam alcançados, avaliando os riscos e as oportunidades para que o empreendedor tome a melhor decisão possível para a empresa. Dessa forma, ele permite identificar e mitigar as fraquezas no papel, ao invés de cometê-las no mercado (SEBRAE, 2013).

Para Lacruz (2008), o plano de negócios é um documento mutável cujo objetivo é planejar a abertura, expansão ou manutenção de um negócio. Além disso, ele também pode ser usado como instrumento de comunicação entre o autor do plano e os seus agentes externos (investidores, fornecedores, bancos) (LACRUZ, 2008).

Segundo Dornelas (2008), com o planejamento adequado é possível aumentar os lucros e a probabilidade de sucesso da empresa. Através do plano de negócios é possível analisar a viabilidade do empreendimento, desenvolver estratégias de gestão, atrair investimentos e transmitir credibilidade aos futuros investidores, tais como: incubadoras, parceiros, bancos, fornecedores, clientes e sócios. Ainda, o mesmo autor cita que o plano de negócios permite:

- a) entender e estabelecer as diretrizes do negócio;
- b) gerenciar a empresa de forma mais eficaz;
- c) monitorar as atividades rotineiras da empresa e corrigí-las quando necessário;
- d) levantar financiamentos e recursos junto aos investidores;
- e) identificar oportunidades e diferenciais competitivos;
- f) facilitar a comunicação com *stakeholders*.

Muito embora o plano de negócios não garanta o sucesso ou a lucratividade de uma empresa, quando bem desenvolvido ele proporciona um roteiro a ser seguido, e através de sua compreensão ele cria bases sólidas para monitorar o modelo e as estratégias do negócio (BERNARDI, 2008).

Um plano de expansão é um plano de negócios focado no crescimento da empresa. Ele vai fazer o empreendedor olhar para o futuro da sua organização, colocar suas ambições no papel, conquistar seu espaço e ampliar o impacto do seu negócio. Esse documento serve tanto para traçar o caminho da estratégia de crescimento da organização, quanto para atrair e conquistar investidores (ENDEAVOR, 2015).

Para Camargo, é importante pensar em um plano de expansão quando se deseja sobreviver em um mercado competitivo, aumentar a geração de lucros, alcançar mais prestígio, ampliar a fatia de mercado. Mesmo estando satisfeito com o desempenho atual, torna-se necessário pensar em maneiras de se desenvolver, pois caso isso não aconteça, há sempre o risco de dar espaço para que os concorrentes cresçam em detrimento do seu próprio crescimento (CAMARGO, 2017).

4.1.1 Como elaborar um plano de expansão

Ao se elaborar um plano de negócio de expansão torna-se essencial pensar se a expansão é realmente necessária, qual será o seu custo e quais as melhores formas para financiá-la (CAMARGO, 2017).

Um plano de expansão deve conter informações conforme o Quadro 1.

Após reunir todas as informações necessárias, cabe estruturar as estratégias, definir as ações e os prazos para execução (ENDEAVOR, 2015).

4.1.2 Modelos de Expansão

Quando se trata de expandir um negócio é imprescindível que se tenha profundo conhecimento da empresa para escolher uma estratégia que realmente vá proporcionar o crescimento desejado. Há inúmeras formas de se expandir uma empresa, as quais serão vistas nas seções subsequentes.

4.1.2.1 Por abertura de Loja Física

Normalmente abrir uma loja física é a primeira ideia quando se pensa em expandir um negócio. Para isso, torna-se indispensável observar alguns pontos (SEBRAE, 2016):

- a) certificar-se de que a empresa está obtendo lucro consistentemente e que o negócio está crescendo de forma estável;
- b) olhar para as tendências de mercado e analisar se a empresa tem indicadores fortes o suficiente para crescer;
- c) preparar um plano de negócios específico para a nova loja.

Quadro 1 – Como elaborar um plano de expansão.

Área de Conhecimento	Informações Necessárias
Mercado	Tamanho, dados comportamentais de consumidores, sazonalidade, volume de vendas, participação de mercado no setor, índices de satisfação e concorrentes (diretos e indiretos).
Finanças	Balço patrimonial, demonstrativos de resultados, fluxo de caixa, necessidades de investimentos, contingências trabalhistas e tributárias.
Operação	Tamanho da força de vendas, corpo total de funcionários, produtos e/ou serviços, marcas e/ou patentes, capacidade de produção e oferta de produtos e/ou serviços, economias com ganho de escala, fornecedores e custos de suprimentos.
Empresa	Natureza do negócio, diferenciais competitivos, atuação e suas frentes, vantagens competitivas em relação aos concorrentes.
Controle e Governança	Estrutura legal, participações e acionistas (caso houver), como funciona o conselho de administração.
Marketing e Vendas	Caminhos de expansão (modelos), direção horizontal (vender o mesmo produto para mais clientes) ou direção vertical (vender mais produtos para os mesmo clientes).
Produtos e Serviços	Quais são e como atendem as necessidades dos clientes, direitos e patentes (caso houver), pesquisa e desenvolvimento e seus resultados.
Recursos	Capital necessário e sua origem, termos de interação com investidores, aplicação do capital, geração de caixa e retorno sobre o investimento.
Gestão de Riscos	Análise SWOT e plano B para situações de prejuízo.

Fonte: ENDEAVOR (2015), adaptado pela autora.

Na expansão por abertura de loja física, é essencial que se olhe para os custos fixos. Ainda que haja várias vantagens na abertura de uma loja física, abrir e administrar uma nova unidade aumentará os custos fixos, muitas vezes, de forma expressiva. Portanto é fundamental que se tenha certeza de que esse é o caminho, que o público se interesse pela nova localização, que haverá retorno dentro de um tempo razoável e de que o caixa da empresa tenha dinheiro o suficiente para manter o negócio (SEBRAE, 2016).

4.1.2.2 Por fusão e/ou aquisição

Também conhecida como M&A *Mergers and Acquisitions*, esse modelo permite expandir os negócios e o alcance deles, a partir da fusão ou aquisição de outra empresa. Acredita-se que a estratégia não é somente para as grandes, uma vez que duas empresas pequenas podem se unir para se tornar maior. Entende-se por fusão quando duas empresas combinam suas características para formar uma empresa nova, e por aquisição, quando uma empresa é integrada a outra (SEBRAE, 2016).

Para esse tipo de estratégia faz-se necessário entender muito bem o nicho de mercado no qual a empresa está inserida e traçar uma estratégia clara do que deve ser feito por ambas as empresas envolvidas (SEBRAE, 2016). Além disso, é fundamental estimar o seu *valuation* através do fluxo de caixa, definir a taxa de desconto baseando-se no risco da empresa em relação a outras oportunidades de investimento, tais como a bolsa e a poupança, trazer os resultados para o presente e somá-los (ENDEAVOR, 2020).

4.1.2.3 Por franqueamento

Dentre as diversas vantagens oferecidas pelo sistema de *franchising*, a rapidez e a economia são as que mais se destacam. O grande desafio desse sistema é encontrar os franqueados que compartilham do mesmo sonho. Acredita-se que é possível crescer muito em bem menos tempo do que em outros modelos. Além disso, desde a locação do ponto até as ações de marketing devem ser custeadas pelos franqueados, ou no mínimo, divididos com eles (SEBRAE, 2016).

Para a matriz, ao mesmo tempo que há a tranquilidade de se contar não apenas com os funcionários mas com os próprios franqueados, há alguns cuidados indispensáveis a serem tomados, quanto a cultura organizacional, a qualidade dos produtos, ao atendimento e a marca, esta última que deve transmitir os mesmos valores que a matriz. Por esses motivos, a gestão de um sistema de franquias é extremamente trabalhosa, pois a marca estará exposta aos atos dos franqueados, e dependendo da qualificação destes atos, a marca pode sofrer danos. Assim sendo, o planejamento é fundamental para esse modelo de expansão, principalmente no que diz respeito às metas e às estratégias para atingí-las (SEBRAE, 2016).

4.1.2.4 Por licenciamento de produto

O licenciamento de marcas, produtos e serviços é um modelo recomendado para empresas consolidadas no mercado. Nesse caso, a empresa passa a conceder o direito de uso, para outras empresas, no entanto, sem transferir o conhecimento. Para o licenciado, esse sistema é interessante, pois ele pode vender produtos de uma marca mais consolidada ao invés de começar do absoluto zero. Além disso, o licenciando não terá que pagar custos extras e terá receita com os royalties dos licenciados (SEBRAE, 2016).

No Brasil o sistema de licenciamento ainda é pouco conhecido e das empresas que fazem uso desse sistema, raras são aquelas que conhecem a fundo os detalhes do processo de licenciamento (SEBRAE, 2016).

4.1.2.5 Por ampliação de presença na internet

Uma alternativa para a expansão física de uma empresa, é a ampliação da participação dela no ambiente *online*. As ferramentas de *e-commerce* permitem que os empreendedores tracem estratégias para conquistar resultados expressivos. Além disso, com um plano de negócios consistente a empresa conseguirá comunicar melhor e mais efetivamente as características do produto para aumentar o alcance junto ao público (SEBRAE, 2016).

4.1.2.6 Por diversificação

A diversificação é um modelo de expansão que permite que se tenha múltiplas fontes de receitas, o que ajuda a aumentar a margem de lucro e aumentar o fluxo de caixa. Existem algumas formas de diversificar uma empresa (SEBRAE, 2016):

- a) lançar uma linha própria de produtos;
- b) vender produtos ou serviços complementares;
- c) importar ou exportar produtos;
- d) tornar-se palestrante ou colunista;
- e) promover cursos ou lecionar sobre seu campo de atuação da empresa.

4.1.3 Estratégias de Crescimento

É possível que muitas empresas bem sucedidas não tenham a consciência das estratégias que as fizeram crescer e que sustentaram o seu sucesso. Esta é a razão pela qual muitas empresas estabelecidas fracassam quando se empenham em um programa de expansão de mercado (OLIVEIRA, D., 2007).

Numa empresa, a estratégia está intrinsecamente ligada a capacidade que se tem em utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, sempre buscando a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. (OLIVEIRA, D., 2007). As estratégias devem ser planejadas de forma que atendam aos propósitos da empresa, ao seu ambiente e a sua capacitação, pois esta é a situação mais fácil, rápida e sem necessidade de custosas transformações. Infelizmente há organizações que se preocupam demasiadamente com seu ambiente interno e deixam de analisar o mundo exterior. Nesse ínterim, faz-se necessário criar estratégias que se voltem tanto para o ambiente interno da organização quanto o externo (COSTA, 2006).

Embora algumas empresas tenham predominância de pontos fracos, quando o ambiente proporciona situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades, a situação pode ser bem usufruída. Algumas estratégias de crescimento são (OLIVEIRA, D., 2007):

- a) Estratégia de inovação: neste caso a empresa sempre buscará se desenvolver antes de seus concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos. Para isso a empresa deve ter acesso rápido e direto às informações que envolvem o seu mercado.
- b) Estratégia de internacionalização: neste caso a empresa estende as suas atividades para fora do país de origem. Embora o processo seja lento e arriscado, é uma estratégia interessante para empresas de maior porte.
- c) Estratégia de expansão: neste caso é necessário muito planejamento, pois a não-expansão pode provocar uma perda tão grande de mercado que a única solução acabe sendo a venda ou a associação à empresas de porte maior. Esse fato indica a necessidade constante de acompanhamento do seu vetor de crescimento e da execução correta de cada etapa do plano de expansão. Deve-se também executar uma expansão que não coincida com a expansão de outras empresas do mesmo setor. Normalmente a decisão em investir em uma expansão é mais comum do que na diversificação, uma vez que a esta última envolve uma mudança radical dos produtos e da sua utilidade, enquanto que a expansão aproveita o potencial da empresa. O custo de uma estratégia de expansão deve ser muito bem considerado para a empresa verificar se é capaz ou não de reunir os recursos necessários sem entrar em sucessivos acúmulos de prejuízo.

4.1.4 Vantagens e Desvantagens da Expansão Empresarial

A expansão empresarial pode trazer inúmeras vantagens para uma empresa, dentre elas pode-se citar a economia de escala, a qual significa melhores descontos e condições de crédito junto aos fornecedores. Outra vantagem competitiva é o volume de negócios, que por ser maior tende a um maior potencial de lucros também. Além disso, quando se expande uma empresa conquistando novos mercados, outros fluxos de receita poderão ajudá-la a se manter competitiva (CAMARGO, 2017).

Inevitavelmente a expansão empresarial também pode trazer algumas desvantagens, tais como uma gestão financeira mais complexa, demorada, dispendiosa e engessada. O fluxo de caixa também torna-se uma ameaça para a expansão do negócio, pois talvez seja necessário fazer empréstimos para alugar novas instalações e contratar mais funcionários. Além disso, quando uma expansão empresarial é mal planejada pode significar a perda de foco da empresa, causando a queda na qualidade dos produtos e, conseqüentemente

um aumento nas reclamações dos clientes e o risco da concorrência conquistar os clientes desgostosos (CAMARGO, 2017).

4.2 A INDÚSTRIA DA MODA

O mercado têxtil e de confecções é um dos mais dinâmicos do mundo e realiza o mínimo de 4 lançamentos ao ano (coleções primavera, verão, outono e inverno). Em 2010 a Ásia era responsável por 73% do volume total têxtil produzido no mundo, com destaque para China e Índia (ABIT, 2013).

No Brasil, o mercado têxtil possui uma produção média de 6,7 bilhões de peças, entre elas: vestuário, meias, acessórios, cama, mesa e banho. Isso equivale a produção média de 1,8 milhão de toneladas ao ano. O país é responsável por cerca de 2,4% da produção têxtil mundial e 2,6% da produção de vestuário, e é o único país da América do Sul com posição de destaque na indústria mundial de moda (DESCARTEXT, 2017).

Vale destacar que a indústria da moda responde por 16,7% dos empregos da indústria de transformação, com 1,5 milhão de empregos diretos e 8 milhões de empregos indiretos. Além disso, há 32 mil empresas no setor brasileiro (ABIT, 2013).

4.2.1 O Mercado Infantil

No Brasil, em 2020 existia cerca de 38,79 milhões de crianças com idade de até 13 anos. (LUIZA, 2021) Cerca de 320 crianças nascem por hora no país segundo o IBGE. Os gastos com as crianças no primeiro ano de vida são os que mais movimentam o mercado infantil, desde enxoval, fraldas, cosméticos e atividades educativas. A perspectiva é que o mercado infantil continue em crescimento. Apesar das taxas de natalidade terem caído após a maior inserção da mulher no mercado de trabalho, o poder aquisitivo aumentou e permitiu que as mães gastassem mais dinheiro com seus filhos (OLIVEIRA, P., 2014). Para se ter uma ideia, só o setor de franquias infantis movimenta cerca de R\$ 2 bilhões por ano (LUIZA, 2021). O mercado de moda infantil cresce cerca de 6% ao ano, segundo dados da Associação Brasileira de Indústria Têxtil. As micro e pequenas empresas representam cerca de 90% do setor de vestuário, de acordo com a Associação Brasileira do Vestuário (Abravest) (SEBRAE, 2014). Todo esse crescimento acontece, pois as crianças estão em constante fase de crescimento e, portanto, a demanda por roupas que sirvam é constante também (RONCHI, 2018).

Em 2019 o setor de moda infantil atingiu o consumo de 1,6 bilhão de peças e empregou mais de 350 mil pessoas. As classes sociais mais consumidoras de moda infantil e bebê são a B2 e C1. Juntas elas correspondem a mais da metade do consumo (IEMI, 2020).

4.2.2 A Moda *Online*

O *e-commerce* está revolucionando o varejo de moda no Brasil. Em 2017 o setor faturou cerca de R\$ 59,9 bilhões. A grande vantagem de vender moda *online* é poder atender clientes de qualquer parte do Brasil. Além disso, a praticidade é outro diferencial, afinal é muito mais fácil comprar produtos para os filhos a partir do conforto de casa ao invés de passar horas em uma loja com crianças, muitas vezes, impacientes. Outra grande vantagem é o custo benefício, pois os preços tendem a ser mais competitivos no ambiente virtual (RONCHI, 2018).

Algumas estratégias são certas para aumentar o faturamento de um *e-commerce* de moda infantil, como por exemplo, atrair parceiros que forneçam produtos de qualidade, e que atendem as expectativas e as necessidades dos clientes (RONCHI, 2018).

A cada 3 dias, 15% dos brasileiros compram algum produto *online*, como resultado o Brasil lidera o ranking de comércio eletrônico da América Latina. Em 2020, 46% dos brasileiros aumentaram o volume de compras pela internet, enquanto que 7% compraram pela primeira vez (B2W, 2021).

4.3 SUSTENTABILIDADE NA MODA

As discussões sobre a relação da moda com a sustentabilidade tem ganhado cada vez mais força nos debates ao redor do mundo, tanto pelas coleções mais ecologicamente corretas de estilistas famosos, quanto pela própria consciência maior dos consumidores (KANEKO *et al.*, 2016).

São inúmeros os impactos que a produção de uma peça de roupa faz não só no meio ambiente como também na vida das pessoas envolvidas na cadeia de produção. Muito ainda se houve falar sobre trabalho em condições extremamente precárias ou, até mesmo, escravo (KANEKO *et al.*, 2016).

Além disso, pode-se citar a agressão que a produção dos próprios tecidos faz no ambiente, a poluição gerada pelo tingimento dos tecidos, e o descarte têxtil (KANEKO *et al.*, 2016).

Outro ponto importante é que não existem formatos eficazes de descarte e reciclagem das peças de roupas. Estima-se que 10% de toda a produção têxtil vire descarte, antes mesmo de terem alcançado o seu objetivo de virar uma peça de roupa (KANEKO *et al.*, 2016). Além disso, calcula-se que cerca de 250 mil agricultores ficam doentes devido a intoxicação decorrente da aplicação de agrotóxicos do plantio de algodão (KANEKO *et al.*, 2016).

Um dos principais desafios atuais da moda e da indústria é a busca por tecnologias capazes de transformar os processos em algo menos agressivo ao meio ambiente. Grandes empresas do setor investem para minimizar os impactos negativos da cadeia produtiva de moda, principalmente com ações voltadas para a reutilização, o não desperdício, o

reaproveitamento de recursos e a inclusão de insumos mais sustentáveis. Durante a reunião do G7, na França em 2019, grandes marcas da indústria têxtil se comprometeram com o Fashion Pack, acordo de sustentabilidade que prevê ações de proteção a biodiversidade e a redução do aquecimento global (COLAIANNI, 2020).

4.4 BRECHÓS COMO NOVA FORMA DE CONSUMO

Brechós se caracterizam por comercializarem produtos usados que não atendem as necessidades ou aos desejos de seus proprietários. Esse modelo de negócio se tornou uma alternativa ao descarte e vem se popularizando com o passar do tempo (SAMORANO, 2014). Nesse comércio é possível encontrar roupas e acessórios usados por preços mais acessíveis do que quando comparado às lojas convencionais (CALLAN, 2007).

Dentro desse setor existem diferentes tipos de brechós que atuam conforme o estilo de seu público alvo (SAMORANO, 2014):

- a) Brechós beneficentes - são focados na solidariedade;
- b) Brechós comerciais - estabelecimento físico para comercialização de artigos usados;
- c) Brechós vintage - estabelecimentos que comercializam roupas de décadas passadas;
- d) Brechós virtuais - lojas virtuais focadas no comércio de roupas e artigos usados.

As lojas de artigos usados são muito populares na Europa e nos Estados Unidos (SEBRAE, 2018). No Brasil ainda há certa resistência cultural quanto a utilização de objetos e roupas de segunda mão, no entanto, com a alta da moda sustentável e a ideia de reaproveitamento das coisas, observa-se o avanço e a aceitação cada vez maior desse segmento (SAMORANO, 2014).

Nesse nicho o lojista deve tomar alguns cuidados para garantir o sucesso do empreendimento (SEBRAE, 2018):

- a) como o valor dos itens comercializados é baixo, deve existir um equilíbrio em relação ao volume de vendas;
- b) a curadoria das peças deve ser muito bem feita, pois o consumidor está cada vez mais exigente e detalhista;
- c) os produtos tem a necessidade de serem lavados e bem organizados antes de serem revendidos.

Um dos segmentos a serem bem explorados no varejo de produtos de segunda mão, é o de artigos usados infantis, afinal, roupas infantis são caras e usadas por um curtíssimo tempo (SEBRAE, 2019b).

Entre 2008 e 2018 o faturamento nominal do varejo brasileiro cresceu cerca de 199% enquanto que a venda de produtos usados cresceu 132% segundo o IBGE. No Brasil, a participação de produtos usados no faturamento total do varejo brasileiro em 2020 estava estimado para 0,018% segundo a projeção da Confederação Nacional do Comércio. De acordo com a Global Data, em 2029 a participação de peças usadas no guarda-roupa está previsto para 17%, enquanto que em 2019 sua participação era de apenas 7%, e em 2009 era de 3% (FERNANDES, 2020).

5 METODOLOGIA

Visando atingir os objetivos propostos nesse trabalho, adota-se uma metodologia de pesquisa para saber qual o tipo de estudo que será realizado e como será feita a coleta e a análise dos dados.

5.1 TIPO DE ESTUDO

Com a meta de informar o tipo de estudo a ser realizado nesse trabalho, há dois critérios básicos para descrever as pesquisas realizadas: quanto aos fins e quanto aos meios. A caracterização desse estudo quanto aos fins é dada como descritiva pelo fato que expõe características de um objeto, nesse caso a Xibuco, e possui natureza aplicada, uma vez que é motivada pela necessidade de resolver o objetivo geral aqui exposto. (VERGARA, 2013).

A abordagem da pesquisa será predominantemente qualitativa, uma vez que dados são interpretados e junto a eles são atribuídos significados, sendo que para isso não há uso de métodos e técnicas estatísticas, pois a fonte direta para coleta de dados é o ambiente natural da empresa e a pesquisadora é o instrumento-chave (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007).

Ainda, de forma a corroborar com o mencionado acima, o trabalho é categorizado como um estudo de caso participativo, haja visto que a empresa objeto da pesquisa, nesse caso está representada pela própria autora, fundadora e CEO da Xibuco, Yasmin Juppá.

5.2 COLETA DE DADOS

Quanto aos meios, o trabalho se baseia em técnicas de pesquisa bibliográfica, documental, aplicação de questionário e coleta de dados. Portanto para o presente estudo é necessária a utilização de dados primários e secundários. Os dados primários caracterizam-se por serem coletados pelo próprio pesquisador, enquanto que os dados secundários estão relacionados com pesquisas pré existentes (MATTAR, 1999).

Na coleta de dados para a fundamentação teórica foram utilizados dados secundários, coletados por meio de artigos e livros disponibilizados na internet. Enquanto que para a segunda etapa do trabalho, onde o desenvolvimento do plano de expansão é realizado, a autora utilizará das seguintes ferramentas de acordo com os objetivos, vide Quadro 2.

Quadro 2 – Coleta de dados de acordo com o objetivo.

Objetivo	Ferramentas
Verificar o modelo de expansão adequado baseado no histórico da empresa:	Coleta de dados bibliográficos e documentais
Indicar a viabilidade operacional e mercadológica para a expansão:	Questionário, análise documental e de concorrentes e entrevista.
Avaliar o investimento necessário para a expansão:	Análise documental.

Fonte: A autora.

Conforme o Quadro 2, aplicou-se um questionário *online*, aqui nomeado pesquisa de satisfação de clientes, com respostas predeterminadas, algumas questões abertas, e estruturado de maneira que seja adequado para a obtenção das informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho. A pesquisa foi aplicada através de um formulário gerado na plataforma *Google Forms* e disparada através das redes sociais e de e-mail marketing da empresa. A coleta foi feita entre os dias 22/06/2021 e 05/07/2021 e obteve 165 respostas.

5.3 ANÁLISE DE DADOS

Após o término da coleta de dados foi iniciado o processo de análise. Por fim, as conclusões acerca dessa pesquisa foram importantes para indicar a viabilidade da expansão da empresa Xibuco Comércio Infantil Online. Somente através da análise final dos dados coletados foi possível saber se o objetivo geral e os objetivos específicos desse estudo foram respondidos apropriadamente.

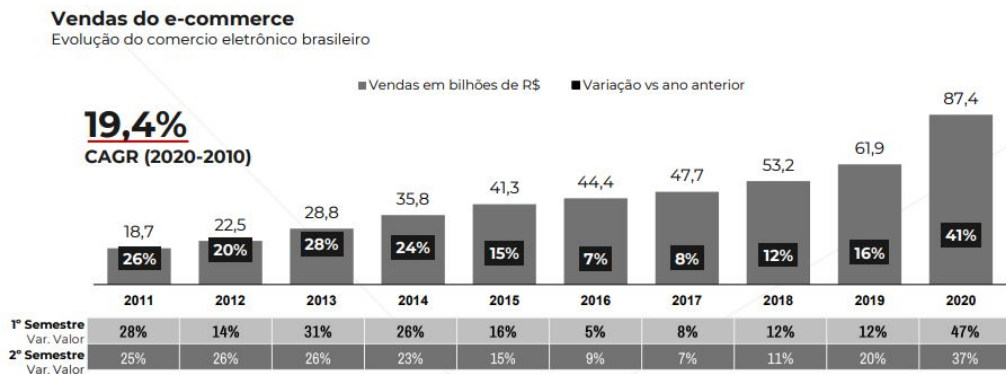
6 ANÁLISE MERCADOLÓGICA

Visando a elaboração de um plano de expansão, neste capítulo apresenta-se uma análise de mercado com o objetivo de entender as oportunidades e ameaças do cenário em que a empresa se encontra. Primeiramente, faz-se uma análise do ambiente externo para se entender o potencial de mercado. Logo após, apresentam-se informações acerca do público alvo da Xibuco e dos resultados de uma pesquisa de satisfação aplicada aos clientes e potenciais clientes da empresa. Por último, faz-se um compilado através de uma matriz SWOT onde são analisadas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa.

6.1 AMBIENTE EXTERNO

Em meio a pandemia, com uma alta taxa de inflação e com o dólar valendo pouco mais de 5 reais, a economia brasileira está péssima, a taxa de desemprego está alta e os consumidores estão muito sensíveis ao preço. Segundo o 43º Relatório Webshoppers realizado pela EBIT, o *e-commerce* chegou a marca histórica de R\$ 87 bilhões em vendas em 2020, uma variação de 41% em relação ao ano anterior, conforme o Gráfico 1 (EBIT, 2021).

Gráfico 1 – Evolução do comércio eletrônico brasileiro.

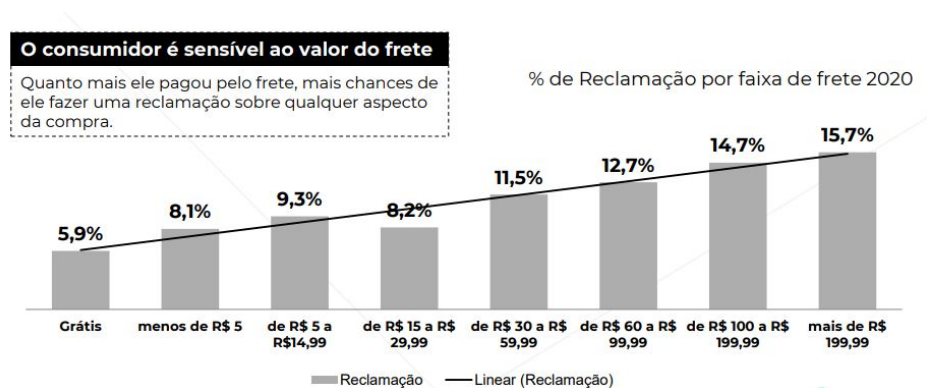


Fonte: EBIT (2021)

O isolamento social e as restrições impostas ao comércio impulsionaram consideravelmente o comércio eletrônico em 2020. Cerca de 17,9 milhões a mais de consumidores optaram por realizar compras *online* quando comparado à 2019, sendo que 83% desses consumidores declararam que voltariam a usar o canal de vendas virtual. O setor de roupas e calçados teve uma variação positiva de 22% na quantidade de pedidos e 15% no faturamento. Segundo a mesma pesquisa, um dos principais fatores motivacionais para a compra *online* é o frete gratuito. Além disso, quanto mais o consumidor paga pelo frete, mais ele tende a reclamar da empresa, conforme o Gráfico 2 (EBIT, 2021).

Observa-se que o mercado de segunda mão tem crescido muito. Segundo a pesquisa Resale Report (2019), realizada pela Thred Up, um dos maiores brechós *online* do mundo,

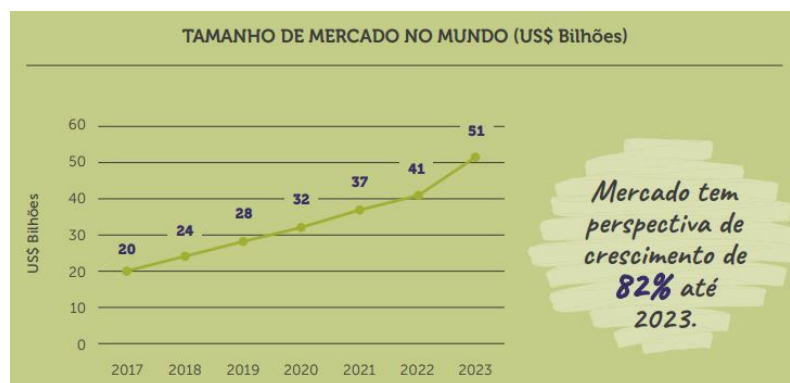
Gráfico 2 – Sensibilidade do consumidor ao frete.



Fonte: EBIT (2021)

uma a cada três mulheres comprou um item usado em 2018, um aumento considerável de 25% em relação ao ano anterior. O mercado tem perspectiva de crescimento de 82% até 2023, chegando a US\$ 51 bilhões de faturamento. Até 2028 a perspectiva é de que o mercado de brechós ultrapasse o mercado das *fast fashions*, com um faturamento de US\$ 64 bilhões contra US\$ 44 bilhões. Segundo o Instituto Ibrape, o mercado de brechós no Brasil movimenta cerca de 5 milhões ao ano (SEBRAE, 2019a).

Gráfico 3 – Perspectiva de mercado mundial



Fonte: SEBRAE (2019a)

As pesquisas mostram que os *Millennials* e a Geração Z estão 2,5 vezes mais inclinados a comprar algo em brechós do que as gerações mais antigas. Nas redes sociais, uma pesquisa desenvolvida pela SIS identificou, em 2019, que 75,72% das postagens em que os internautas mencionavam a causa sustentável, estavam relacionadas com roupas (SEBRAE, 2019a).

O total de brechós declarados como MEI (Microempreendedor Individual) no Brasil em 2018 era de 14.893, dos quais 744 (5%) estavam localizados em Santa Catarina. As regiões de SC que mais se destacam no mercado de brechós são a do Vale do Itajaí (31,1%), seguida da região Norte (22,4%) e da Grande Florianópolis (18,1%) (SEBRAE, 2019a).

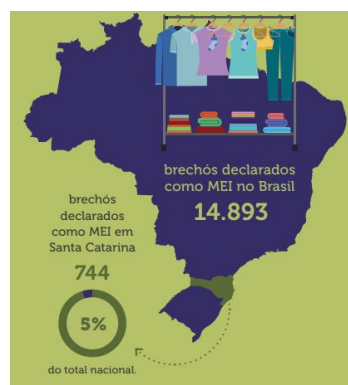


Figura 1 – Brechós declarados como MEI no Brasil

Fonte: SEBRAE (2019a)

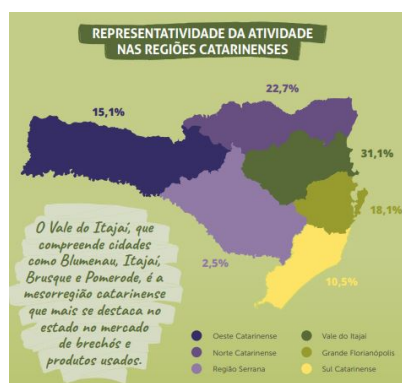


Figura 2 – Representatividade de Brechós em Santa Catarina - por região.

Fonte: SEBRAE (2019a)

6.2 CLIENTES

6.2.1 Público Alvo

O público alvo é a parcela da sociedade consumidora para a qual um negócio direciona sua comunicação e suas ações de marketing dos produtos ou serviços. O público alvo da Xibuco foi estudado e definido através de inúmeras pesquisas desde Março de 2018, quando a empresa começou a criar o seu manual de marca e identidade visual, durante seu período de planejamento antes mesmo do *e-commerce* existir. Ao final de cada ano, os gestores elaboram o Planejamento de Marketing do ano seguinte. Nele o público alvo é atualizado (caso haja necessidade) e documentado.

Para esse trabalho, a autora fez uma análise documental do Manual de Marca e do Planejamento de Marketing da Xibuco para o ano de 2021. Através desses documentos, elaborou-se o Quadro 3 com a definição do público alvo de acordo com a segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental, bem como suas características. Igualmente na Figura 3, ilustra-se através de fotos, a atmosfera desse público, a qual



Figura 3 – Ilustração de Público Alvo.

Fonte: Juppa (2021)

transmite uma sensação de alegria, felicidade e de conexão das mães com seus filhos.

Quadro 3 – Público Alvo da Xibuco.

Segmentação	Características
Geográfica	Mães brasileiras.
Demográfica	Mulheres, de 25-40 anos, pertencentes a classe média.
Psicográfica	Pessoas preocupadas com o futuro de seus filhos, com o meio ambiente, com consumo consciente e com o exemplo que estão dando para seus filhos
Comportamental	Costumam consumir conteúdo <i>online</i> , assistem televisão, ouvem música, gostam de passear e passar mais tempo ao lado dos filhos. Acreditam que brechós são bons lugares para vender, comprar e trocar roupas para as crianças e que roupas com passado tem histórias para contar. Preferem gastar seu dinheiro com experiência ao invés de coisas. Gostam de vestir seus filhos para brincar, correr, se sujar e pular.

Fonte: Juppa (2021)

6.2.2 Pesquisa de Satisfação

Com a intenção de entender melhor as necessidades do público alvo da Xibuco, aplicou-se uma pesquisa de satisfação dos clientes para traçar a melhor estratégia para uma expansão da empresa. A partir da análise dos dados obtidos, foi possível entender quais os maiores canais de captação de clientes da Xibuco, o grau de navegabilidade do *site*, o posicionamento dos produtos, a satisfação com a experiência de compra e venda para a loja, o funcionamento da curadoria, as melhorias que os clientes anseiam para o futuro, bem como o que eles mais gostam na empresa.

A pesquisa de satisfação foi disparada através de e-mail marketing e do Instagram, captando assim, tanto os clientes quanto os potenciais clientes da Xibuco. O questionário foi dividido em seções, algumas das quais eram precedidas de perguntas filtro. Aqueles respondentes cuja resposta era “sim” para as perguntas filtro, seguiam para a próxima etapa por serem considerados o foco da amostra, os demais eram automaticamente desconsiderados nas questões posteriores.

6.2.2.1 Relacionamento

A primeira seção da pesquisa buscava entender o relacionamento do público com a empresa. Foram obtidas 165 respostas, sendo que 46.7% mostraram que a rede social Instagram é o principal canal de captação de clientes, precedido pelas indicações (46,1%), e pelo Google (6,1%), conforme o Gráfico 4.

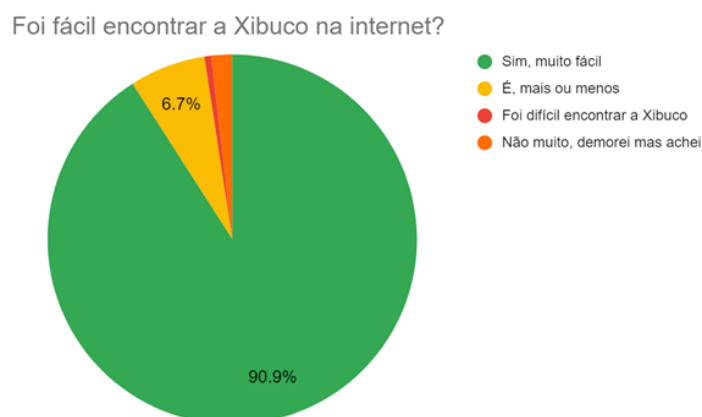
Gráfico 4 – Captação de cliente por canal.



Fonte: Elaboração própria.

Quando questionados sobre o grau de dificuldade de encontrar a Xibuco na internet, cerca de 90,9% dos respondentes avaliou que é fácil achar o site, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 – Grau de dificuldade em encontrar a Xibuco na internet.



Fonte: Elaboração própria.

As respostas se mostraram alinhadas com o esperado, pois a Xibuco investe mensalmente em anúncios de captação de clientes e remarketing no Facebook Ads (responsável por veicular anúncios no Instagram), e além disso, possui estratégias de marketing de influência, na qual faz parceria com influenciadoras digitais do nicho de maternidade. Os resultados da pesquisa também validam estratégias de indicação de amigos, o famoso “boca a boca”, e indica que criar um programa com incentivos e recompensas para que os clientes tragam seus amigos pode ser uma boa prática para a empresa.

6.2.2.2 Experiência *online*

A primeira pergunta filtro separou as pessoas que acessaram o *site* daquelas que ainda não haviam acessado.

Gráfico 6 – Respondentes que já acessaram o *site* da Xibuco

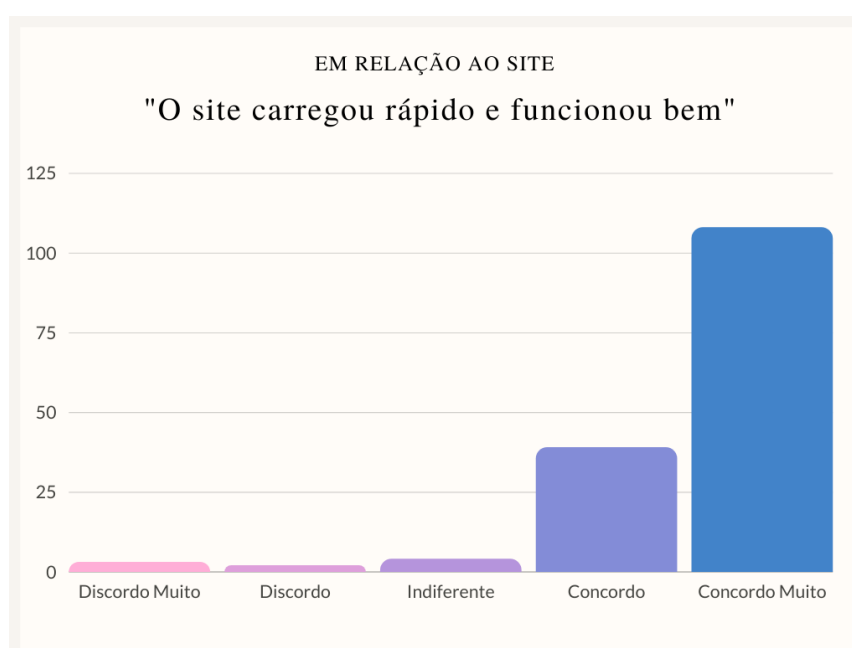
Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 6 mostra que do total de 165 pessoas, 93,9% (155 pessoas) já haviam

acessado o *site*. Esses respondentes passaram a assinalar perguntas sobre a navegabilidade do *site*, para que se possam traçar melhorias na loja virtual.

Em relação ao *site*, procurou-se saber se ele carregou rápido e funcionou bem. Nesse quesito, 69,7% pessoas responderam que concordam muito com a afirmativa e 24,5% respondeu que concordam mas não estão plenamente satisfeitas, conforme Gráfico 7. Esse resultado indica que melhorias podem ser feitas para que o *site* carregue e funcione ainda melhor, como por exemplo, a mudança de plataforma do *site* (a qual é muito limitada atualmente) e a otimização no tamanho das imagens dos produtos.

Gráfico 7 – Respondentes que concordam com a frase: “O *site* carregou rápido e funcionou bem”.

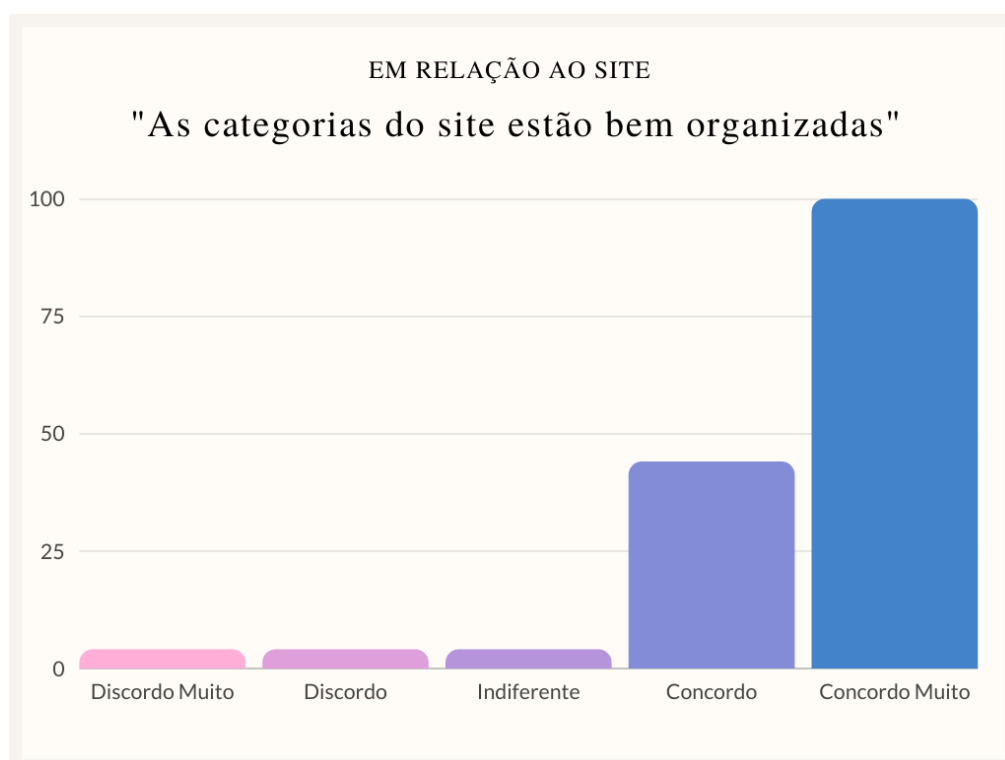


Fonte: Elaboração própria.

No Gráfico 8, quanto as categorias do *site*, 64,5% dos respondentes acreditam que a divisão dos itens no menu do topo (Figura 4) por gênero e idades, ou por tipo de peça está perfeita, enquanto que 35,5% dos respondentes não concordam plenamente com essa divisão.

A gestão da empresa vê um problema para a divisão de categorias. Os clientes não conseguem procurar por “blusas para meninas de 2 anos” de forma fácil, por exemplo. Para encontrar essas blusas, os clientes precisam ir na categoria “blusas” do menu do topo e filtrar, no filtro lateral (Figura 5), vários tipos de tamanho de etiqueta para conseguir visualizar as blusas. Outra opção é ir até o gênero “menina”, selecionar a idade “2 anos” e olhar todas as peças disponíveis até encontrar a blusa desejada. Isso é um fator que complica a experiência de usuário, além de ser uma limitação ocasionada pela plataforma, a qual permite apenas a colocação de apenas 3 filtros laterais na página (cor, tamanho e condição da peça), não permitindo que o usuário filtre também pelas categorias.

Gráfico 8 – Respondentes que concordam com a frase: “As categorias do *site* estão bem organizadas”.



Fonte: Elaboração própria.

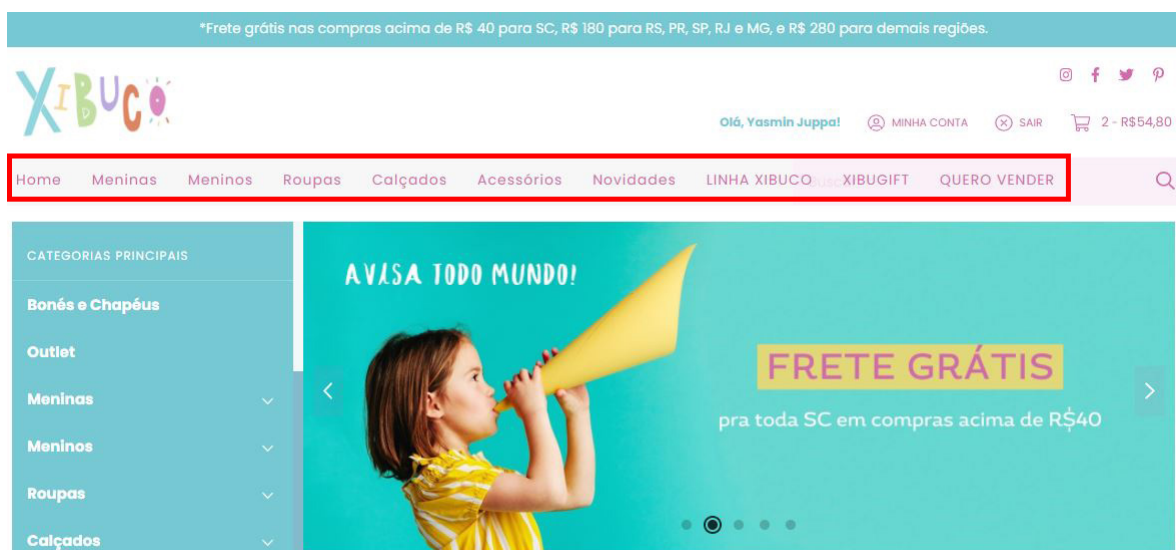


Figura 4 – Menu do topo do *site*.

Fonte: XIBUCO (2021)

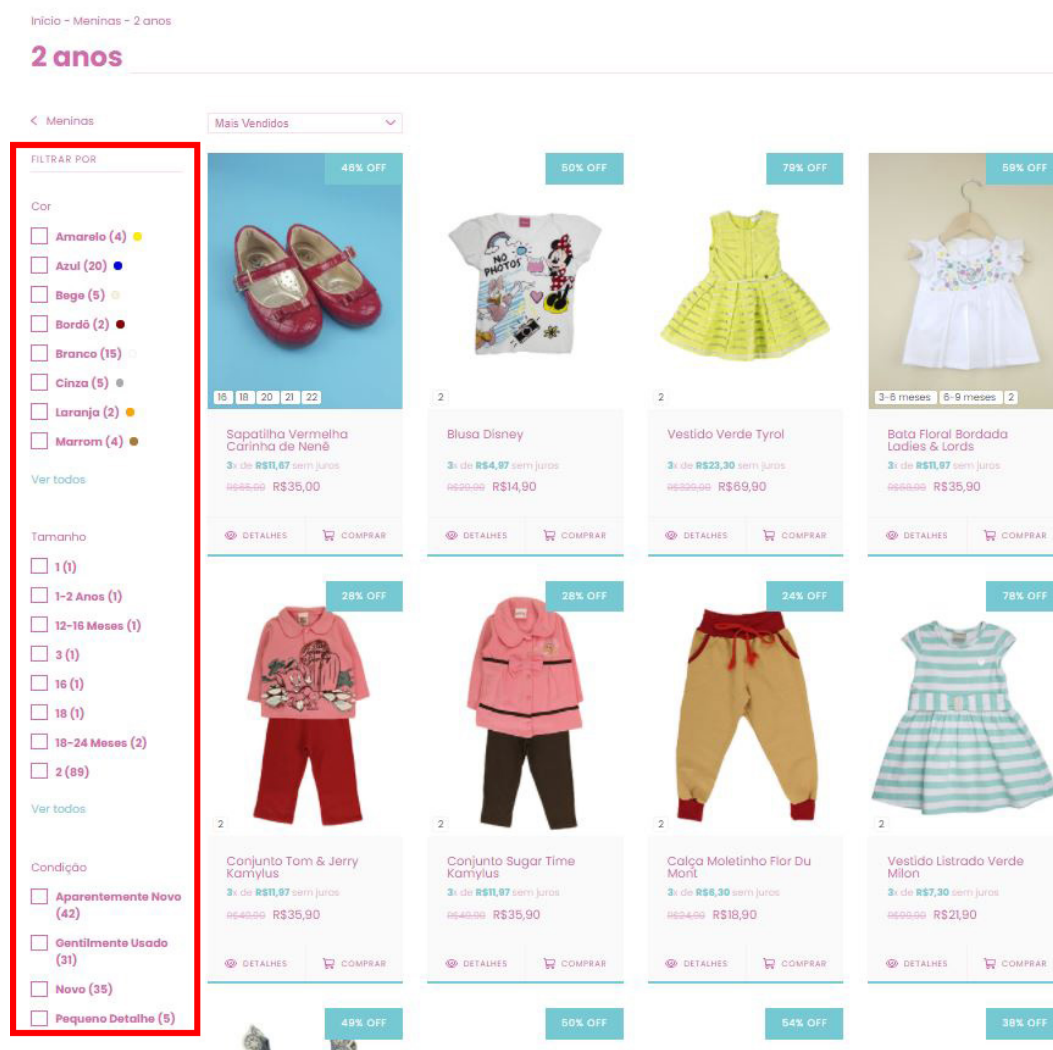


Figura 5 – Filtro lateral do *site* da Xibuco.

Fonte: XIBUCO (2021)

Ao observar a afirmativa em relação aos filtros, percebe-se um percentual ainda menor (55,5%) de pessoas que concordam plenamente que os filtros do *site* estão bem organizados, conforme Gráfico 9. Esse resultado é completamente plausível e está em concordância com o que a gestão da empresa acredita.

A plataforma na qual o *site* foi construído utiliza o campo de variação de produto (Figura 6) para a construção do filtro lateral. No Brasil, apesar de haver uma padronização da ABNT para os tamanhos de roupas infantis (NBR 15800:2021), a maioria das confecções não a utiliza. Portanto, as medidas das roupas infantis variam de acordo com o fabricante. O tamanho P, por exemplo, pode vestir recém nascidos, bebês de 1-3 meses, bebês de 2-4 meses ou bebês de 3-6 meses. Logo, se encaixarmos todas as peças de tamanho P em um filtro lateral de 0-4 meses, o tamanho que está escrito na descrição da peça no *site* (Figura 7) seria diferente do tamanho escrito no campo de variação do produto, causando ainda mais dúvidas na hora de comprar.

Gráfico 9 – Respondentes que concordam com a frase: “Os filtros do *site* estão bem organizados”.



Fonte: Elaboração própria.



Figura 6 – Campo de variação de produto.

Fonte: XIBUCO (2021)

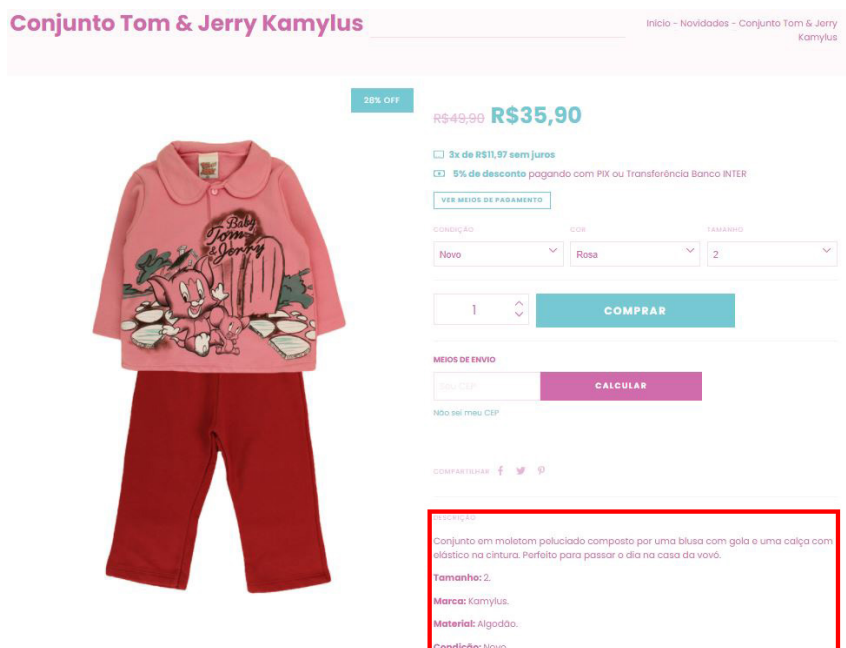
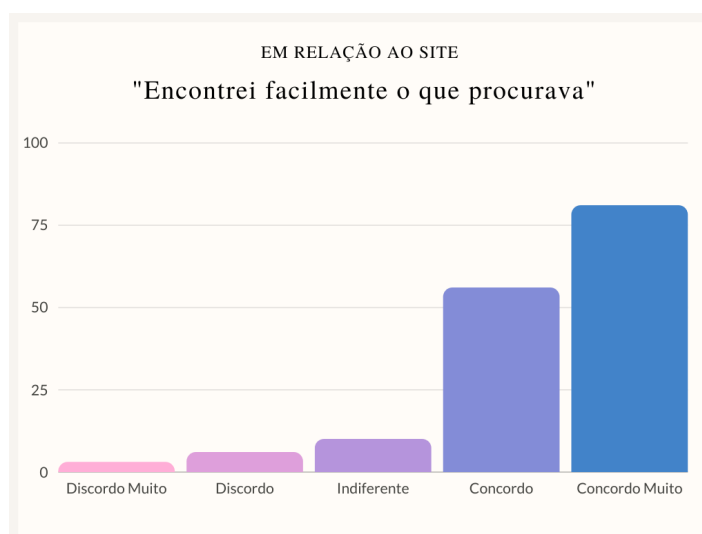


Figura 7 – Descrição da peça no *site*.

Fonte: XIBUCO (2021)

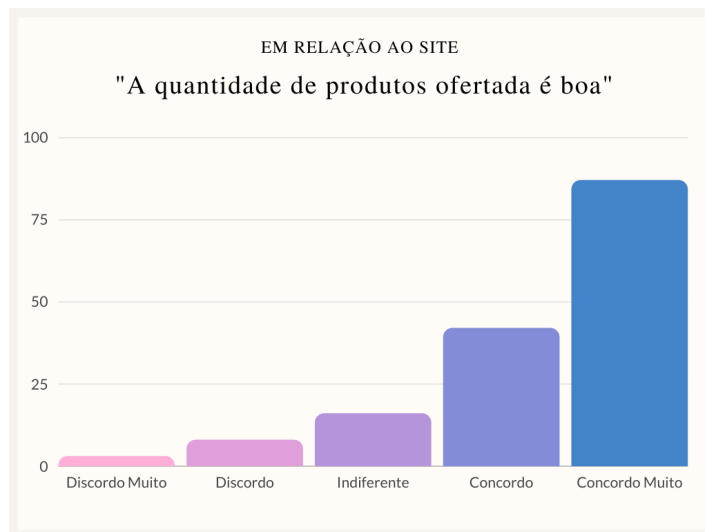
No Gráfico 10, 52,3% dos respondentes concordam muito quando a afirmativa é “encontrei facilmente o que procurava” no *site* da Xibuco, enquanto que 47,7% não concordam plenamente com essa afirmativa. Esse resultado pode ter sido gerado tanto pela dificuldade de pesquisa das peças, conforme analisado anteriormente, quanto pela efetiva indisponibilidade delas, haja visto que no Gráfico 11, apenas 55,5% dos respondentes concordam plenamente que a quantidade de peças ofertada é boa.

Gráfico 10 – Respondentes que concordam com a frase: “Encontrei facilmente o que procurava”.



Fonte: Elaboração própria.

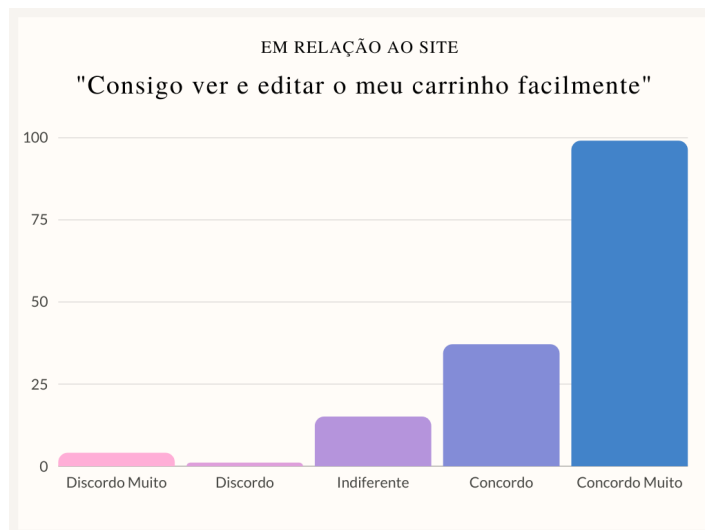
Gráfico 11 – Respondentes que concordam com a frase: “A quantidade de produtos ofertada é boa”.



Fonte: Elaboração própria.

Quanto a edição de peças no carrinho (Gráfico 12), cerca de 63,9% dos pesquisados afirmaram que conseguiram ver e editar as peças perfeitamente, e 4 pessoas discordaram completamente dessa afirmativa.

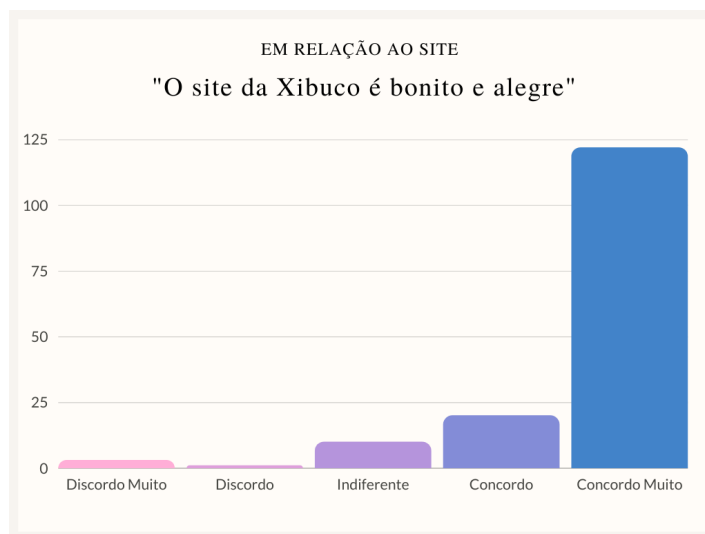
Gráfico 12 – Respondentes que concordam com a frase: “Consigo ver e editar o meu carrinho facilmente”.



Fonte: Elaboração própria.

Em relação a beleza do *site* (Gráfico 13), apenas 3 respondentes discordam completamente que o *site* da Xibuco é bonito e alegre. O layout do *site*, bem como o do carrinho, faz parte do template da plataforma usada para a construção da loja e portanto não é possível modificá-lo por completo devido as inúmeras limitações.

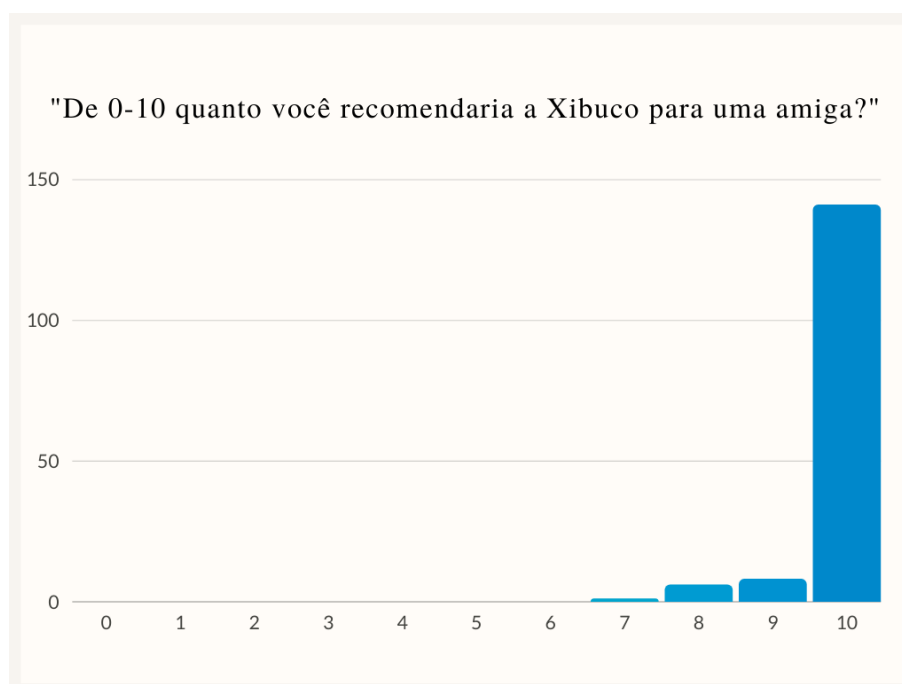
Gráfico 13 – Respondentes que concordam com a frase: “O site da Xibuco é bonito e alegre”.



Fonte: Elaboração própria.

No Gráfico 14, questionou-se qual a chance de os clientes da Xibuco recomendarem a empresa para uma amiga. De um total de 155 respostas, 91% (141 respondentes) indicariam em 100% das chances, 7 indicariam em 90%, 6 indicariam com nota em 80% e apenas 1 pessoa indicaria em 70% das chances. Esse resultado mostra que os clientes da Xibuco estão bastante propensos a fazer marketing boca a boca para a empresa.

Gráfico 14 – Possibilidade dos clientes recomendarem a Xibuco para uma amiga.

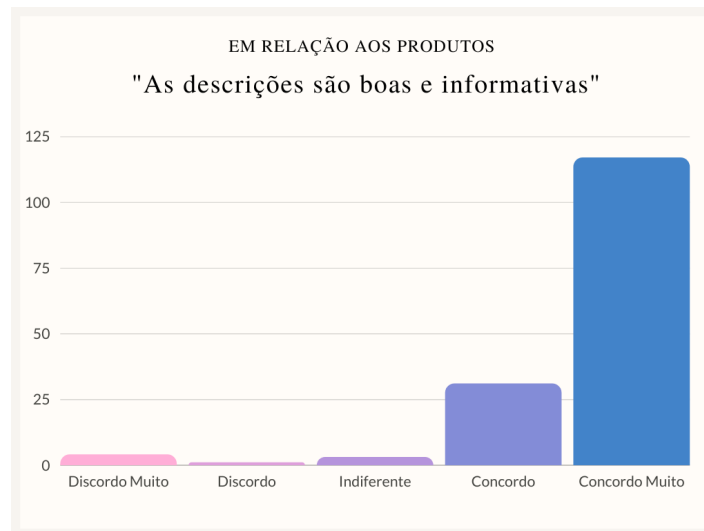


Fonte: Elaboração própria.

6.2.2.3 Produtos

Em relação aos produtos no *site*, procurou-se saber se as descrições são boas e refletem a realidade dos produtos, se as fotos são atrativas e permitem ver os detalhes, se as medidas das peças fornecem mais segurança aos compradores, e se a frequência de novidades no *site* poderia ser maior.

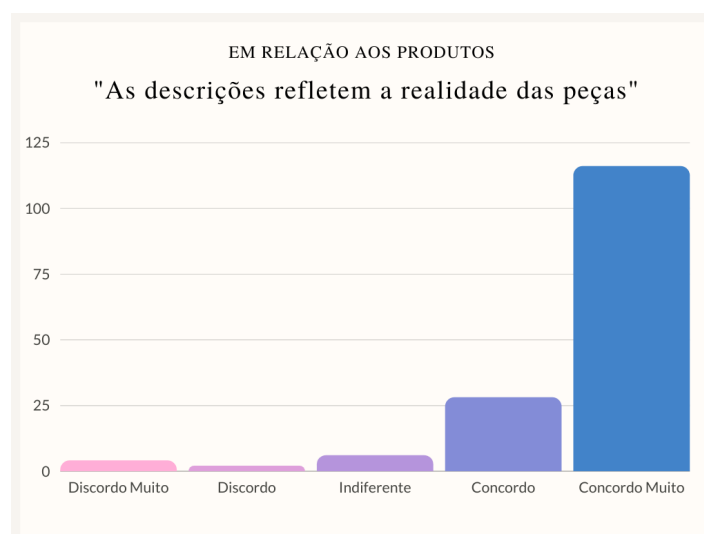
Gráfico 15 – Respondentes que concordam com a frase: “As descrições são boas e informativas”.



Fonte: Elaboração própria.

Conforme o Gráfico 15, cerca de 75,5% dos clientes concordam plenamente que as descrições do *site* são boas, e apenas 4 respondentes discordam muito dessa afirmação.

Gráfico 16 – Respondentes que concordam com a frase: “As descrições refletem a realidade das peças”.



Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 16, mostra que 74,8% dos respondentes concordam que as descrições refletem a realidade das peças. Nesse sentido, especificar melhor a condição das peças na descrição pode ser uma alternativa para que haja um grau maior de satisfação.

Para que se compre através de um *e-commerce* é necessário que boas fotos sejam apresentadas, pois elas são o único contato do cliente com o produto durante a venda. Por esse motivo, procurou-se entender se as fotos dos produtos do *site* são atrativas. Cerca de 75,5% dos respondentes concordam muito que as imagens são atrativas e os demais 24,5% não estão plenamente satisfeitos (Gráfico 17).

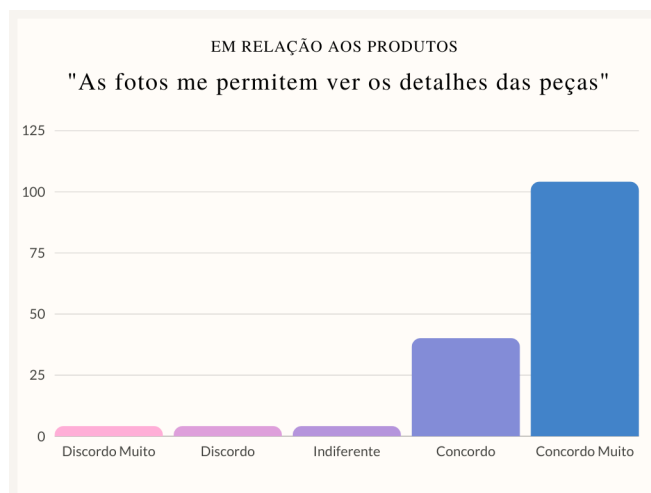
Gráfico 17 – Respondentes que concordam com a frase: “As fotos são atrativas”.



Fonte: Elaboração própria.

Quanto as fotografias de detalhes das peças, uma taxa ligeiramente menor de clientes (67,1%) está plenamente satisfeita, conforme o Gráfico 18.

Gráfico 18 – Respondentes que concordam com a frase: “As fotos me permitem ver os detalhes das peças.”

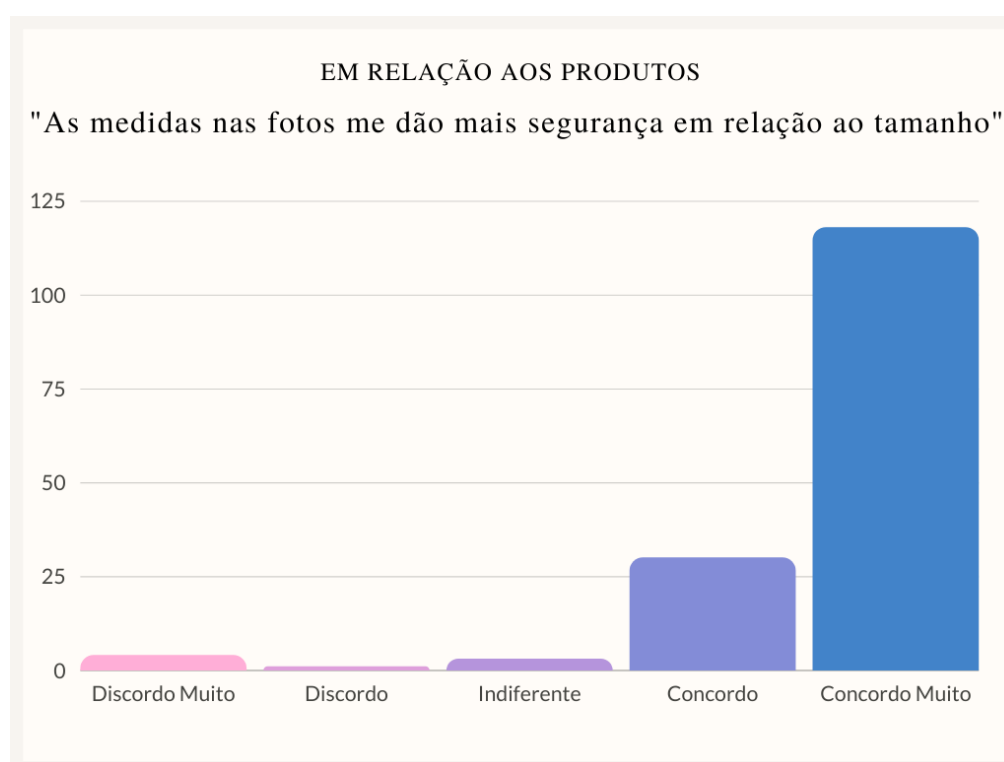


Fonte: Elaboração própria.

Nos últimos meses a empresa investiu em um software de automação para as fotos, o qual permite que as imagens sejam tiradas com uma qualidade muito superior em comparação com as antigas, e com muito mais agilidade, no entanto, os produtos mais antigos ainda não foram refotografados pelo sistema novo.

Como forma de minimizar as taxas de devolução de peças, a Xibuco optou por colocar cotas de tamanho nas imagens das peças. Cerca de 76,1% dos respondentes acreditam plenamente que as medidas nas fotos dão mais segurança na hora de comprar, conforme o Gráfico 19.

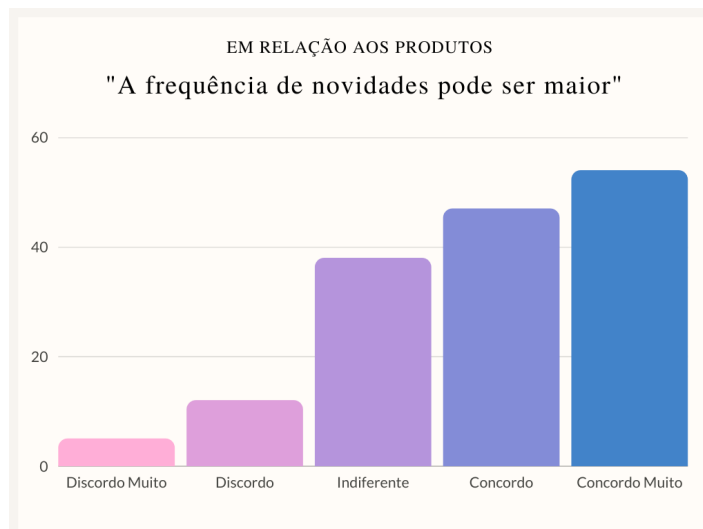
Gráfico 19 – Respondentes que concordam com a frase: “As medidas nas fotos me dão mais segurança sobre o tamanho”.



Fonte: Elaboração própria.

A Xibuco atualmente publica novidades no *site* uma vez na semana. Com a intenção de entender se essa periodicidade é ideal, perguntou-se o grau de concordância dos clientes com a afirmativa "a frequência de novidades pode ser maior". Cerca de 34,8% dos clientes concordam muito com a frase, outros 29,7% concordam, 24,5% são indiferentes, 7,7% discordam e 3,3% discordam completamente, conforme o Gráfico 20. Nesse sentido, entende-se que aumentar a frequência de novidades pode ser uma boa alternativa para gerar mais tráfego para o *site*, fazendo com que os clientes visitem a página com mais frequência para ver os últimos itens que foram publicados.

Gráfico 20 – Respondentes que concordam com a frase: “A frequência de novidades pode ser maior”.



Fonte: Elaboração própria.

6.2.2.4 Compras

Com a intenção de entender o grau de satisfação dos clientes com relação a compra na loja, aplicou-se uma pergunta filtro para selecionar apenas os respondentes que já haviam adquirido algum produto da Xibuco. Aqueles respondentes cuja resposta era “sim” para a pergunta filtro, seguiam para a próxima etapa por serem considerados o foco da amostra, os demais eram automaticamente desconsiderados nas questões posteriores.

Gráfico 21 – Respondentes que já compraram na Xibuco.



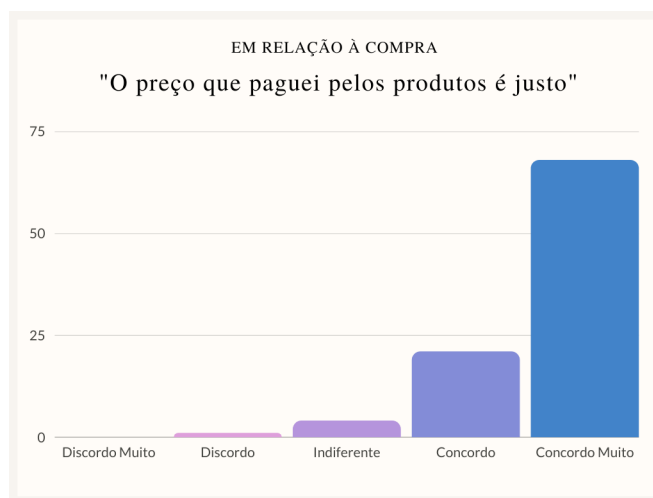
Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 21 mostra que do total de 155 pessoas, 60,6% (94 pessoas) já haviam adquirido algum produto na Xibuco. Esses respondentes passaram a assinalar perguntas

sobre o preço, a qualidade, o estado de conservação, o prazo de entrega, a embalagem e os brindes da loja.

Conforme os dados analisados, cerca de 72,3% dos clientes (68 pessoas) da Xibuco concordam muito que o valor pago pelos produtos da Xibuco é justo e apenas 1 cliente discorda dessa afirmação (Gráfico 22). Portanto, entende-se que a política de preços da loja não é um fator que dificulte a venda de produtos.

Gráfico 22 – Respondentes que concordam com a frase: “O preço que paguei pelos produtos é justo”.



Fonte: Elaboração própria.

A partir do Gráfico 23, observa-se que 80,9% dos clientes concordam muito que a qualidade dos produtos comercializados pela Xibuco é boa.

Gráfico 23 – Respondentes que concordam com a frase: “A qualidade dos produtos é boa”.



Fonte: Elaboração própria.

Ainda sobre a qualidade dos produtos, no Gráfico 24, observa-se que 73,4% dos respondentes concordam muito que suas expectativas em relação a qualidade dos produtos tenha sido superada. O fato de não haver discordância nesse quesito é uma forte vantagem competitiva para a empresa.

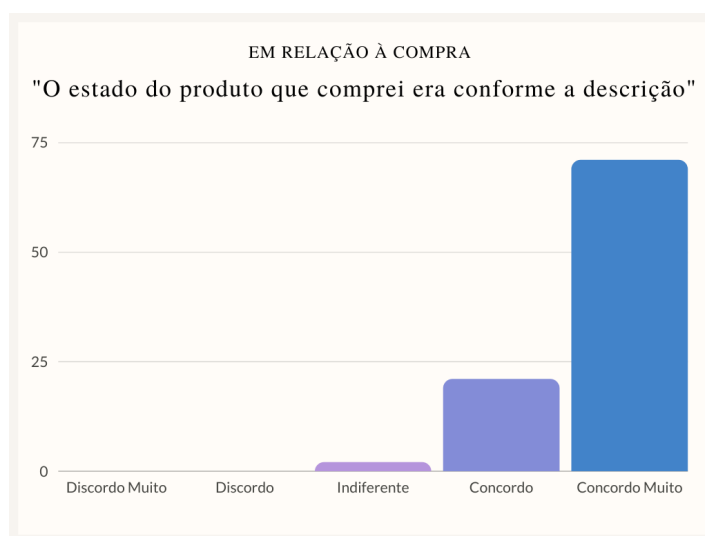
Gráfico 24 – Respondentes que concordam com a frase: “A qualidade dos produtos superou minhas expectativas”.



Fonte: Elaboração própria.

No Gráfico 25, observa-se que 75,5% dos clientes da Xibuco concordam muito que o estado do produto comprado estava de acordo com a descrição. Esse resultado mostra que a descrição das peças está boa mas pode melhorar.

Gráfico 25 – Respondentes que concordam com a frase: “O estado do produto que eu comprei era conforme a descrição”.



Fonte: Elaboração própria.

Cerca de 91,5% dos respondentes concordam muito que o produto estava limpo e cheiroso (vide Gráfico 26). Esses dados mostram que a curadoria está fazendo um trabalho impecável de seleção e higienização das peças.

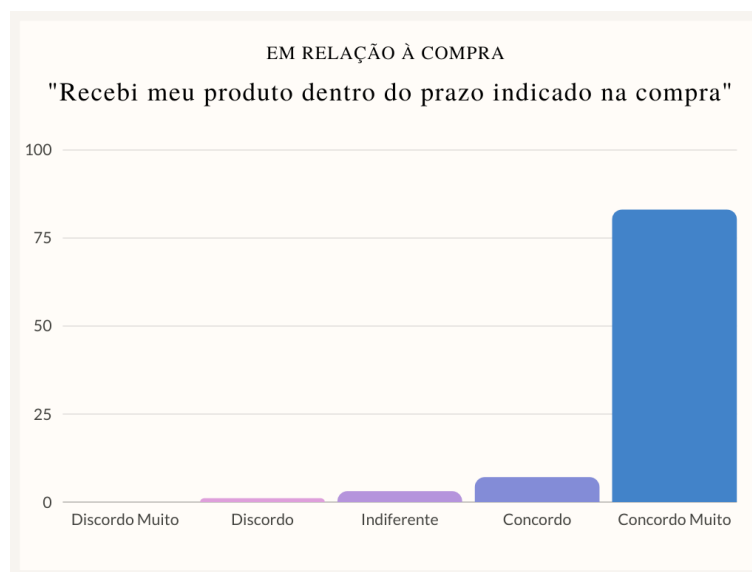
Gráfico 26 – Respondentes que concordam com a frase: “O produto que eu comprei estava limpo e cheiroso”.



Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar o prazo de entrega dos pedidos, observou-se que 88,3% dos clientes concordam muito que receberam o produto dentro do prazo indicado, e apenas um cliente discorda dessa afirmativa.

Gráfico 27 – Respondentes que concordam com a frase: “Recebi meu produto dentro do prazo indicado na compra”.

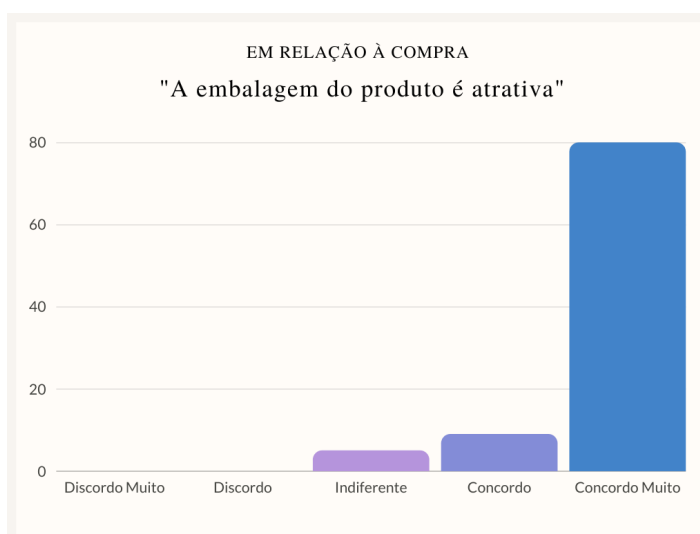


Fonte: Elaboração própria.

Todos os produtos da Xibuco são cuidadosamente embalados em papel de seda, colocados dentro de uma caixa de papelão junto com um cartão de agradecimento, um sachê aromático com o cheiro da loja e um brinde surpresa.

Para entender o grau de satisfação em relação a embalagem, perguntou-se o quanto os clientes concordavam com a frase “A embalagem do produto é atrativa”. Cerca de 85,5% dos respondentes concordam muito com a afirmativa, conforme o gráfico 28.

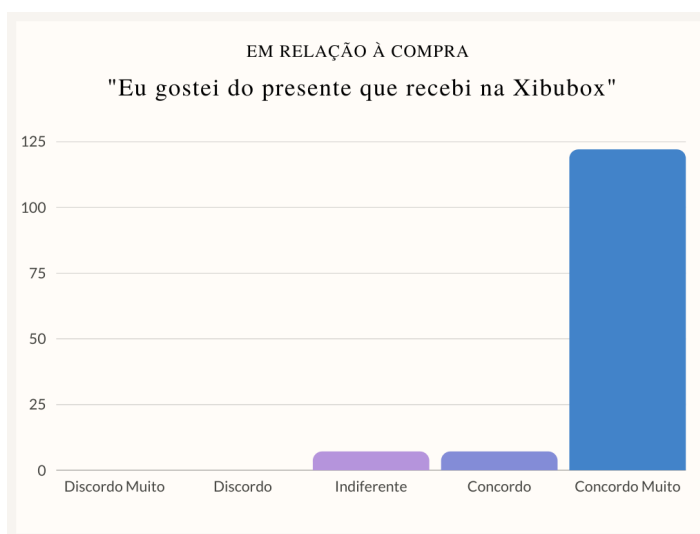
Gráfico 28 – Respondentes que concordam com a frase: “A embalagem do produto é atrativa”.



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao brinde enviado, 85,1% dos clientes dizem concordar muito com a sentença que afirma “Eu gostei do presente que recebi na xibubox”.

Gráfico 29 – Respondentes que concordam com a frase: “Eu gostei do presente que recebi na xibubox”.



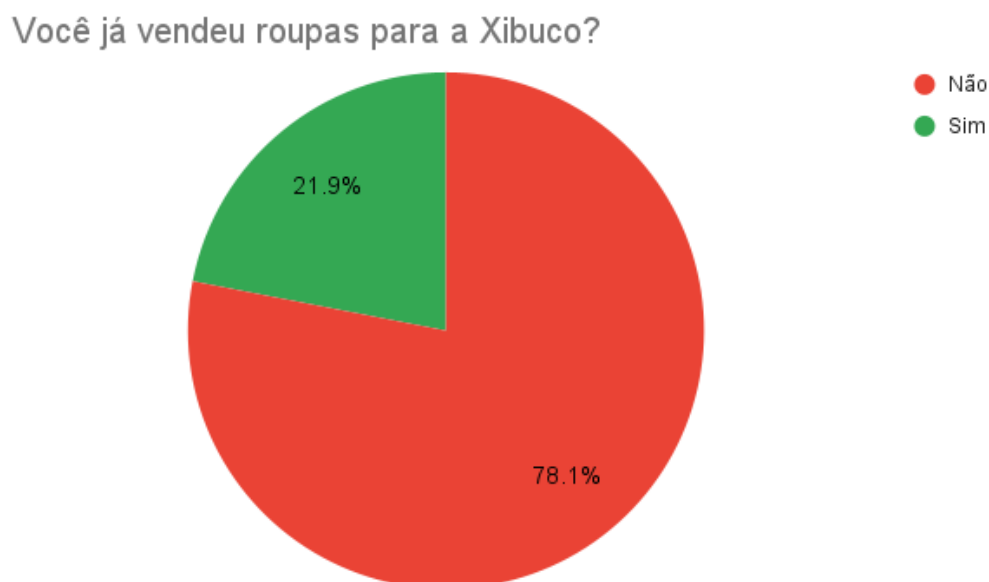
Fonte: Elaboração própria.

6.2.2.5 Curadoria

Com a intenção de entender o grau de satisfação das pessoas em relação a venda de produtos para a loja, aplicou-se uma pergunta filtro para selecionar apenas os respondentes que já haviam comercializado peças com a Xibuco. Aqueles respondentes cuja resposta era “sim” para a pergunta filtro, seguiam para a próxima etapa por serem considerados o foco da amostra, os demais eram automaticamente desconsiderados nas questões posteriores.

O Gráfico 30 mostra que do total de 155 pessoas, 21,9% (34 pessoas) já haviam vendido algum produto para a Xibuco. Esses respondentes passaram a assinalar perguntas sobre as políticas, a proposta, a avaliação, o valor e o tempo de avaliação.

Gráfico 30 – Respondentes que já venderam peças para a Xibuco”.



Fonte: Elaboração própria.

No *site* da Xibuco há uma página com todas as informações e políticas, que os fornecedores devem ler antes de encaminhar as peças para a curadoria da empresa. No Gráfico 31, observa-se que cerca de 61,8% dos respondentes assinalou que concordam muito que as políticas de venda estão bem informadas, 35,3% concordam que estão bem informadas e apenas uma pessoa é indiferente. Nenhum respondente discorda com a apresentação das informações. Os gestores da empresa acreditam que o texto deve ser revisto para que ele se torne mais claro.

Quando chegam na loja, as peças são encaminhadas para a curadoria, a qual avalia absolutamente todos os detalhes das peças sob luz intensa e classifica o seu estado de conservação, para que uma peça não seja vendida numa condição diferente da informada no *site*. A avaliação da curadoria é bem criteriosa, pois o sucesso da empresa depende da boa seleção de peças feita.

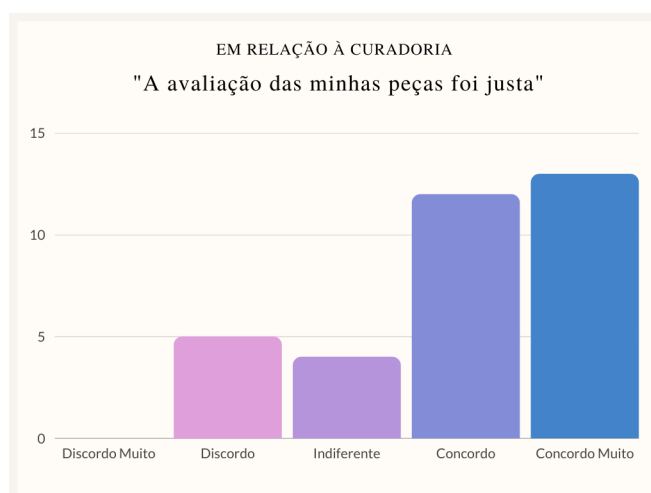
Gráfico 31 – Respondentes que concordam com a frase: “As políticas da curadorias estão bem informadas”.



Fonte: Elaboração própria.

A curadoria da Xibuco trabalha classificando as peças em 4 estados de conservação: novas - peças com etiqueta e que nunca foram usadas; aparentemente novas - peças que foram usadas nenhuma ou pouquíssimas vezes, e não possuem etiqueta; gentilmente usadas - peças que foram usadas várias vezes, mas estão em ótimas condições; e pequenos detalhes - peças que possuem algum pequeno 'problema' que não impede o uso, como por exemplo, uma manchinha bem suave.

Gráfico 32 – Respondentes que concordam com a frase: “A avaliação das minhas peças foi justa”.



Fonte: Elaboração própria.

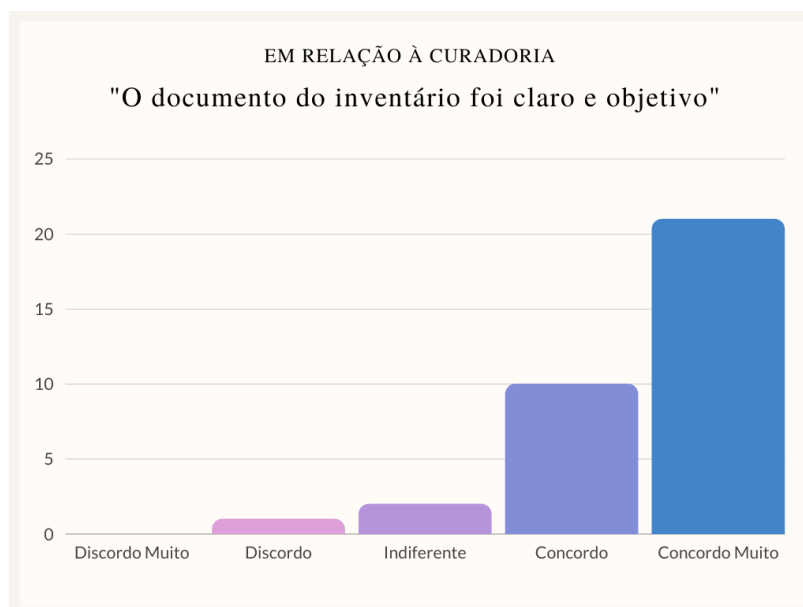
Conforme o Gráfico 32, apenas 38,2% dos respondentes concordam muito que a avaliação das peças foi justa, enquanto que 35,3% concordam, 11,8% são indiferentes e 14,7% discordam. Esse resultado já era esperado pelos gestores, pois mesmo informando

todas as políticas de venda e os critérios de aceitação de peças no regulamento, ainda assim chegam diversas peças manchadas, rasgadas, sujas, cujos “defeitos” passaram despercebidos pelos vendedores. Essas peças são recusadas pela empresa, causando uma insatisfação nos fornecedores.

Ao finalizar a avaliação das peças, uma proposta é emitida com todos os produtos aceitos e recusados do inventário (conjunto de peças enviado pelo fornecedor). Essa proposta informa a condição avaliada e o valor que será pago pela peça.

Observa-se no Gráfico 33, que 61,8% dos respondentes concordam muito que a proposta do inventário é um documento claro e objetivo. 29,4% concordam, 5,9% é indiferente e 1 pessoa discorda dessa afirmativa. Quanto as respostas, os gestores alegam que acreditam que o documento é claro mas que pode ser melhorado.

Gráfico 33 – Respondentes que concordam com a frase: “O documento do inventário foi claro e objetivo”.



Fonte: Elaboração própria.

Após o envio da proposta, o fornecedor tem até 7 dias para informar se aceita vender as suas peças para a empresa. Caso aceite, seu pagamento pode ser feito em depósito bancário ou cupom de troca por produtos no *site*. O pagamento em cupom de troca tem um valor de 30% a 50% maior do que o valor em dinheiro, incentivando os clientes a trocarem suas peças com a Xibuco. Nesse quesito, cerca de 38,2% dos fornecedores concordam muito que o valor pago pelas peças é justo, 29,4% concordam, 8,8% são indiferentes e 23,5% discordam, conforme o Gráfico 34. Esse resultado é esperado, pois os valores pagos pelas peças são baixos. No entanto, o fornecedor tem a certeza de que se a sua peça foi selecionada pela curadoria, ele receberá o valor da proposta em até 15 dias úteis, ao invés de ter que esperar a peça ser vendida.

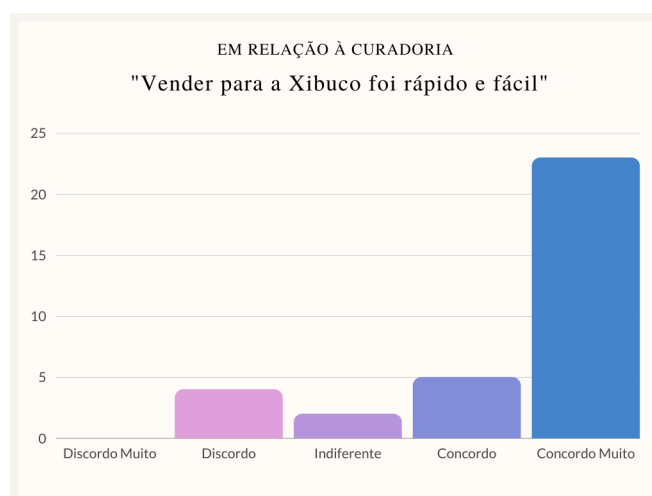
Gráfico 34 – Respondentes que concordam com a frase: “O valor pago pelas minhas peças foi justo”.



Fonte: Elaboração própria.

Os gestores acreditam que além do propósito sustentável, o que faz o fornecedor querer vender para a Xibuco é a facilidade do processo de venda. Para ele, basta juntar todas as peças que não servem mais, entrar no *site*, ler o regulamento de venda, estimar o valor das suas peças através da calculadora e solicitar a emissão de uma etiqueta de postagem. Após isso é só enviar as peças gratuitamente para a loja, aguardar a avaliação e o pagamento. Todo esse processo leva cerca de 45 dias. Diferentemente da maior parte dos brechós, a empresa tem o estoque próprio ao invés de trabalhar em consignação, dessa forma o fornecedor não precisa esperar que a peça seja vendida para receber o seu pagamento.

Gráfico 35 – Respondentes que concordam com a frase: “Vender para a Xibuco foi rápido e fácil”.



Fonte: Elaboração própria.

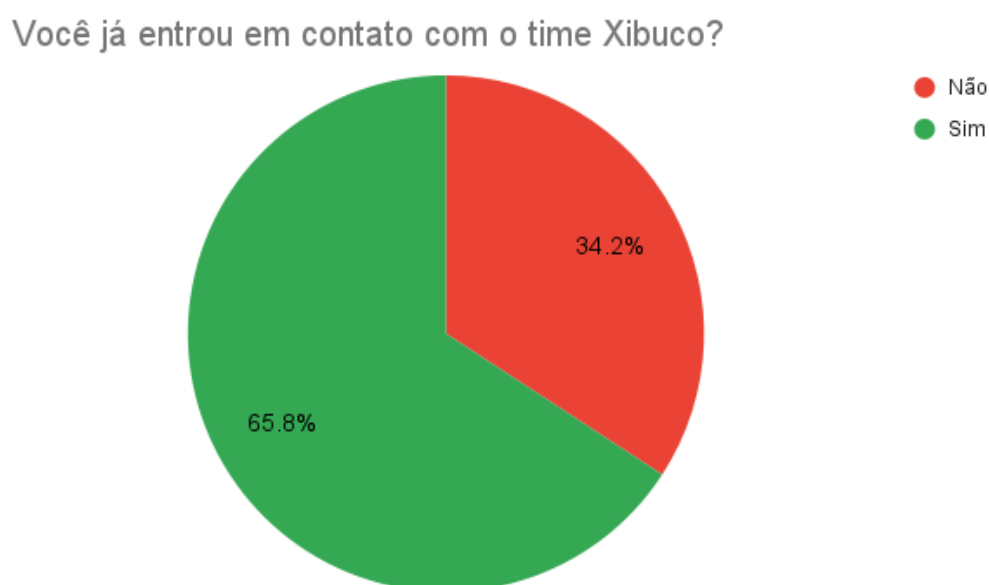
Quanto a facilidade de vender para a Xibuco, 67,6% dos respondentes concordam muito que vender para a Xibuco é fácil e rápido, 14,7% concorda, 5,9% é indiferente e 11,8% discorda, conforme o Gráfico 35.

6.2.2.6 Atendimento

Com a intenção de entender o grau de satisfação das pessoas em relação ao atendimento do time Xibuco, aplicou-se uma pergunta filtro para selecionar apenas os respondentes que já haviam contactado a empresa. Aqueles respondentes cuja resposta era “sim” para a pergunta filtro, seguiam para a próxima etapa por serem considerados o foco da amostra, os demais eram automaticamente desconsiderados nas questões posteriores.

O Gráfico 36 mostra que do total de 155 pessoas, 65,8% já haviam entrado em contato com o time Xibuco. Esses respondentes passaram a assinalar perguntas sobre a qualidade de atendimento e a facilidade de comunicação com a empresa.

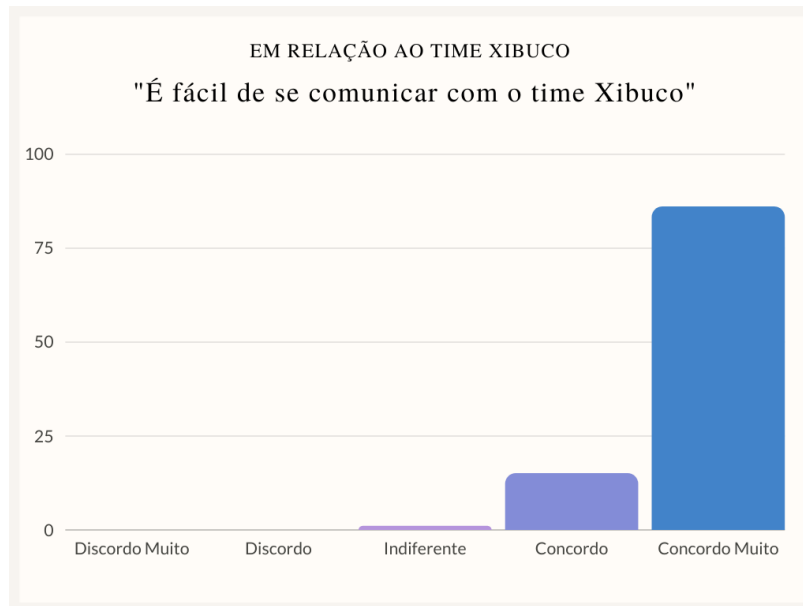
Gráfico 36 – Respondentes que concordam com a frase: “Você já entrou em contato com o time Xibuco”.



Fonte: Elaboração própria.

A Xibuco realiza o atendimento dos seus clientes via e-mail, Whatsapp e redes sociais. Com o objetivo de descobrir o grau de facilidade que os clientes tem para se comunicar com o time Xibuco, perguntou-se o quanto os respondentes concordam com a afirmativa “É fácil de se comunicar com o time Xibuco”. Conforme o Gráfico 37, 84,3% dos respondentes concordam muito com a afirmativa, 14,7% concordam e 1% é indiferente. Logo, os resultados demonstram que o atendimento prestado pela empresa é de qualidade.

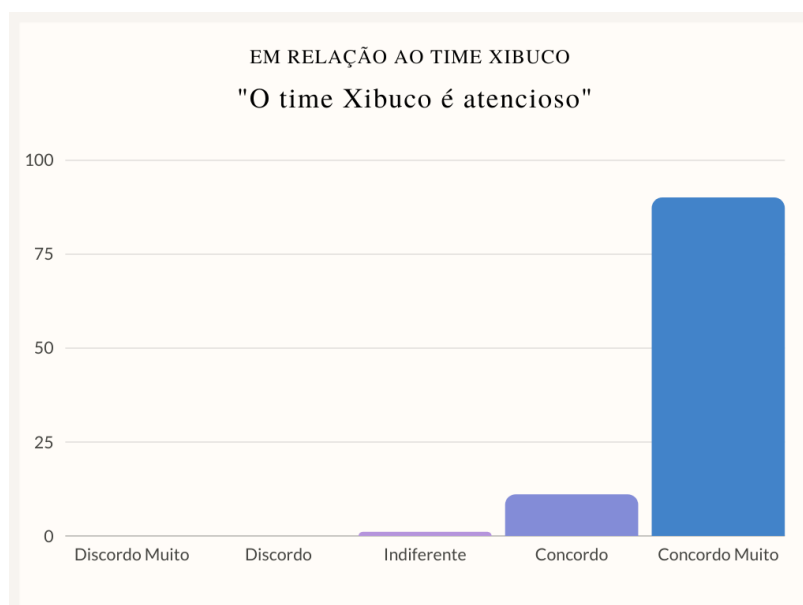
Gráfico 37 – Respondentes que concordam com a frase: “É fácil de se comunicar com o time Xibuco”.



Fonte: Elaboração própria.

Quanto a atenção dada aos clientes, 88,2% dos respondentes concordam muito que o time é atencioso, 10,8% concordam e 1% é indiferente. Os resultados do Gráfico 38 corroboram com a análise feita em relação a excelência de atendimento prestado pela empresa, conforme mencionado anteriormente.

Gráfico 38 – Respondentes que concordam com a frase: “O time Xibuco é atencioso”.



Fonte: Elaboração própria.

Em relação as dúvidas dos clientes, segundo o Gráfico 39, cerca de 89,1% dos respondentes concordam muito que suas dúvidas foram respondidas, 9,9% concordam e 1% é indiferente. Não houveram respostas em desacordo.

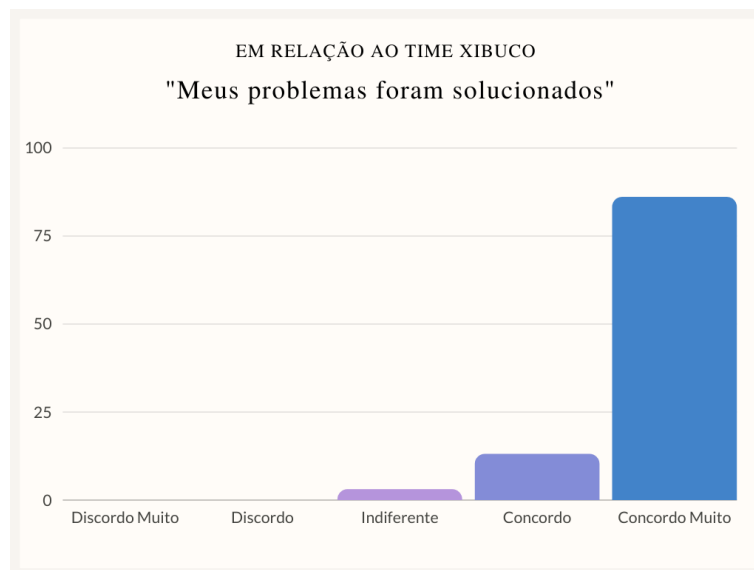
Gráfico 39 – Respondentes que concordam com a frase: “Minhas dúvidas foram respondidas”.



Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos problemas dos clientes, segundo o Gráfico 40, cerca de 84,3% dos respondentes concordam muito que seus problemas foram resolvidos, 12,7% concordam e 3% é indiferente. Não houveram respostas em desacordo.

Gráfico 40 – Respondentes que concordam com a frase: “Meus problemas foram solucionados”.



Fonte: Elaboração própria.

Para entender a agilidade no atendimento aos clientes, questionou-se o grau de concordância em relação a frase: “O time Xibuco foi ágil no atendimento”. Cerca de 88,2% dos respondentes concordam muito que o time Xibuco é ágil no atendimento, 9,8% concordam e 2% é indiferente. Não houveram respostas em desacordo.

Gráfico 41 – Respondentes que concordam com a frase: “O time Xibuco foi ágil no atendimento”.



Fonte: Elaboração própria.

6.2.2.7 O que os clientes mais gostam na Xibuco

Com o objetivo de entender o que os clientes e potenciais clientes mais gostam na Xibuco, aplicou-se uma pergunta aberta não obrigatória. Do total de 165 respondentes, 131 emitiram a sua opinião. Para análise das respostas elaborou-se um quadro com as 10 palavras-chave mais citadas, e selecionou-se alguns comentários das 3 palavras-chave que mais aparecem no Quadro 4.

Quadro 4 – O que os clientes mais gostam na Xibuco.

Palavra-chave	Citações
Roupas	20
Bom atendimento	16
Qualidade das peças	15
Cheiro da loja	15
Preços justos	14
Cuidado com as peças	11
site	10
Promoções	7
Atenção	7

Fonte: Dados primários.

Em relação as roupas, alguns dos comentários foram: “As peças são entregues muito cheirosas, bem limpinhas!!! Já comprei em outro brechó e não foi assim.”; “Atenciosos, roupas muito bem cuidadas”; “Visual da empresa, qualidade das roupas, custo-benefício, comunicação com os clientes (interação Instagram), responsabilidade social.”; “As roupas são lindas e com bom valor.”; “Nos mandando amor em forma de roupa.”.

Quanto ao atendimento, os comentários que se destacaram foram: “A qualidade do atendimento, a qualidade das peças, a paixão e o propósito da empresa.”; “Acredito que o diferencial da Xibuco é a facilidade de comprar on-line com um atendimento que parece ser de uma loja física. Além do preço ser ótimo.”; “Atendimento e cuidado excepcional. As roupas super cheirosas e a descrição é fiel as peças. Compro, vendo e indico sempre!.”; “Roupas em perfeito estado, caprichosamente higienizadas, *site* de fácil acesso e atrativo, atendimento e dedicação nota 10.”.

No quesito qualidade das peças, algumas considerações foram feitas: “Amo encontrar roupas bonitas e de boa qualidade com preço justo. E melhor ainda sendo algo que já foi usado por outras crianças e pode ser aproveitado. O cuidado com as caixinhas é sensacional. Além da qualidade das roupinhas, a apresentação da embalagem me motivou a fazer novas compras.”; “Qualidade do produto e o capricho e a agilidade de como chegou.”.

Analisando as respostas dadas em relação ao que os clientes mais gostam na Xibuco, percebe-se que a seleção, qualidade e higienização das peças, além da facilidade no atendimento, são fatores essenciais para o sucesso da marca.

6.2.2.8 O que a Xibuco deve melhorar

Com a intenção de entender o que o público gostaria que a Xibuco melhorasse, aplicou-se uma pergunta aberta não obrigatória. Do total de 165 respondentes, 109 emitiram a sua opinião. Para a análise das respostas elaborou-se um quadro com as 5 palavras-chave mais citadas, pois as demais não obtiveram mais de 2 citações. Logo após, selecionaram-se alguns comentários das 3 palavras-chave que mais aparecem no Quadro 5.

Quadro 5 – O que os clientes querem que a Xibuco melhore para o futuro.

Palavra-chave	Citações
Venda mais produtos	12
<i>Site</i>	10
Ampliação da faixa etária	9
Preço de venda dos produtos para a loja	6
Venda outros tipos de produtos (exemplo: brinquedos)	6

Fonte: Dados primários.

Quanto a uma quantidade maior de produtos, alguns dos comentários foram: “Ter ainda mais itens para bebê.”; “Por ser peças únicas praticamente sinto que as vezes chego

atrasada para comprar algo ou a peça que gosto não é do tamanho de minha baby...”; “Ter mais peças.”; “Mais quantidade e variedade de peças. Gostaria que pelo menos 50% das roupas do meu bebê fossem de segunda mão, mas para isso é preciso ter opções.”; “Tamanhos disponíveis. Pouca coisa acima de 5 anos.”

Em relação ao *site*, a maior parte dos respondentes mencionaram o filtro, como se lê a seguir: “Incluir opção de pesquisa por estação (inverno/verão)”;

“Pode ser que eu não saiba mexer, mas as vezes quando quero buscar um produto específico, exemplo, vou no tamanho e depois quero buscar só o body por exemplo, não consigo.”;

“Dar uma revisada na quantidade de filtros por tamanho: como tem muitas variações, eu sempre fico meio confusa e tenho que selecionar vários ao mesmo tempo.”;

“Os filtros me atrapalham um pouco, as vezes não consigo achar porque as peças só aparecem nas novidades e não se encontram, por exemplo, na categoria desejada. Mas no fim eu sempre encontro.”;

Quanto a ampliação da faixa etária, os seguintes comentários chamaram atenção: “Expandir para crianças de outras idades, pensar nos adolescentes também.”;

“Assim pode se criar nesta nova geração o consumo consciente e sustentável.”;

“Mais opções de numerações de roupas.”;

“Aumentar a idade.”;

“Ter mais opção de tamanhos.”;

“Seria ótimo se tivesse tamanho até 12 anos.”

Observa-se que os maiores gargalos em relação a comercialização das peças pela loja são: a quantidade de peças ofertada, os filtros do *site*, e a faixa etária que vai somente até 6 anos.

6.2.2.9 O que mais atrai na Xibuco

Como forma de entender o que mais atrai os consumidores da Xibuco, elaborou-se uma pergunta múltipla escolha onde os respondentes puderam escolher entre: qualidade, preço, responsabilidade social e segurança.

Quadro 6 – O que mais atrai os clientes da Xibuco.

Palavra-chave	Citações
Qualidade dos produtos	123
Preço	100
Atendimento	93
Responsabilidade social	87
Segurança	63

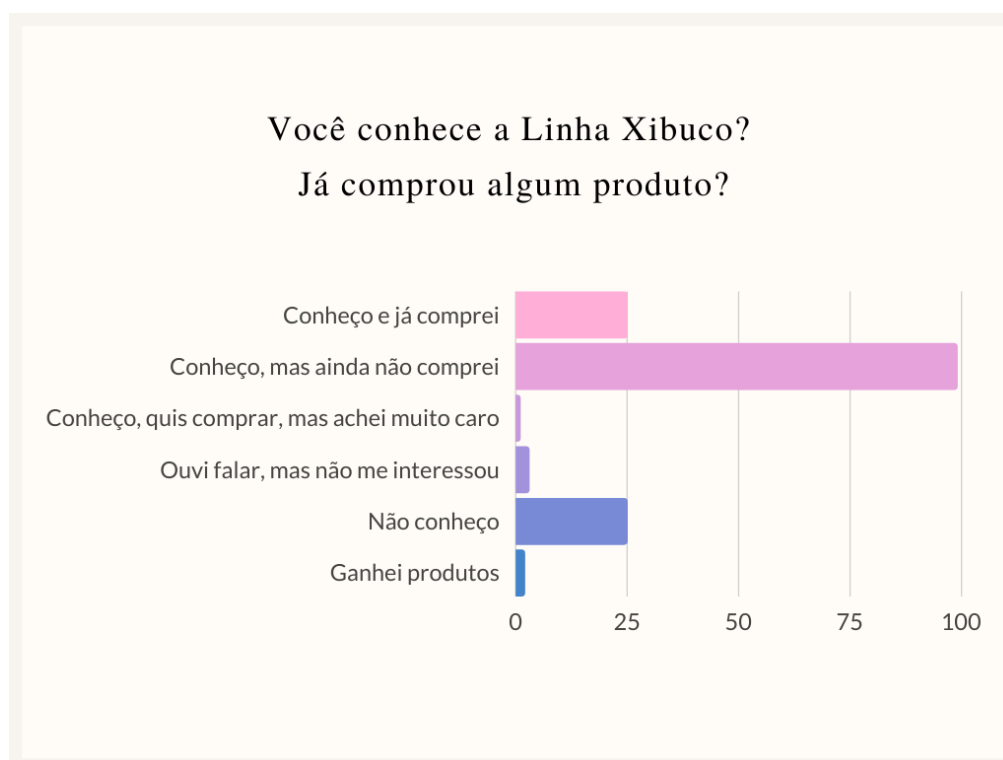
Fonte: Dados primários.

Nessa questão, a resposta que mais apareceu foi a qualidade dos produtos, seguida pelo preço e pelo atendimento, corroborando com as respostas abertas das questões anteriores.

6.2.2.10 Linha Xibuco

Na intenção de analisar a quantidade de pessoas que conhecem e já compraram algum produto da linha Xibuco, questionou-se: “Você conhece a Linha Xibuco? Já comprou algum produto?”. As respostas foram plotadas conforme o Gráfico 42.

Gráfico 42 – Respondentes que conhecem e já compraram algum produto da Linha Xibuco.



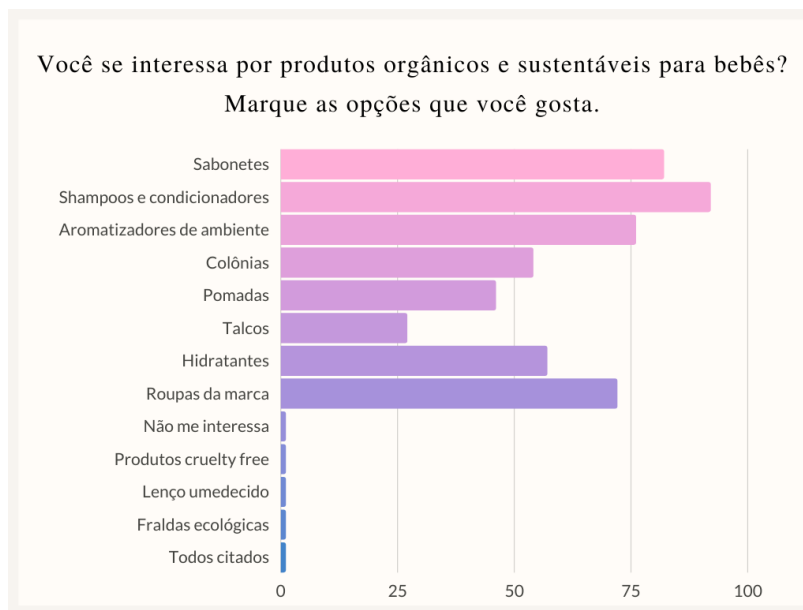
Fonte: Elaboração própria.

Nessa questão foram obtidas 155 respostas, das quais 63,9% conhecem mas ainda não compraram produtos da linha Xibuco, 16,1% conhece e comprou, e 16,1% não conhece. Somente 1 respondente achou muito caro e 3 respondentes conhecem mas não se interessaram.

Quanto ao mix de produtos perguntou-se quais produtos orgânicos e sustentáveis interessariam o público de respondentes. Os produtos eram: sabonetes, *shampoos* e condicionadores, aromatizadores de ambientes, colônias, pomadas, talcos, hidratantes, roupas próprias da marca, outros (campo aberto). Nessa questão foram obtidas 155 respostas.

Observa-se no Gráfico 43 que cerca de 66,2% do total de respondentes tem interesse por *shampoos* e condicionadores, 59% por sabonetes, 54,7% por aromatizadores de ambientes (produtos já comercializados pela Xibuco), 51,8% por roupas próprias da marca, 41% por hidratantes, 38,8% por colônias, 33,1% por pomadas e 19,4% por talcos. Respostas como: lenços umedecidos e fraldas ecológicas apareceram como opção do campo aberto.

Gráfico 43 – Interesse dos respondentes em produtos orgânicos e sustentáveis.

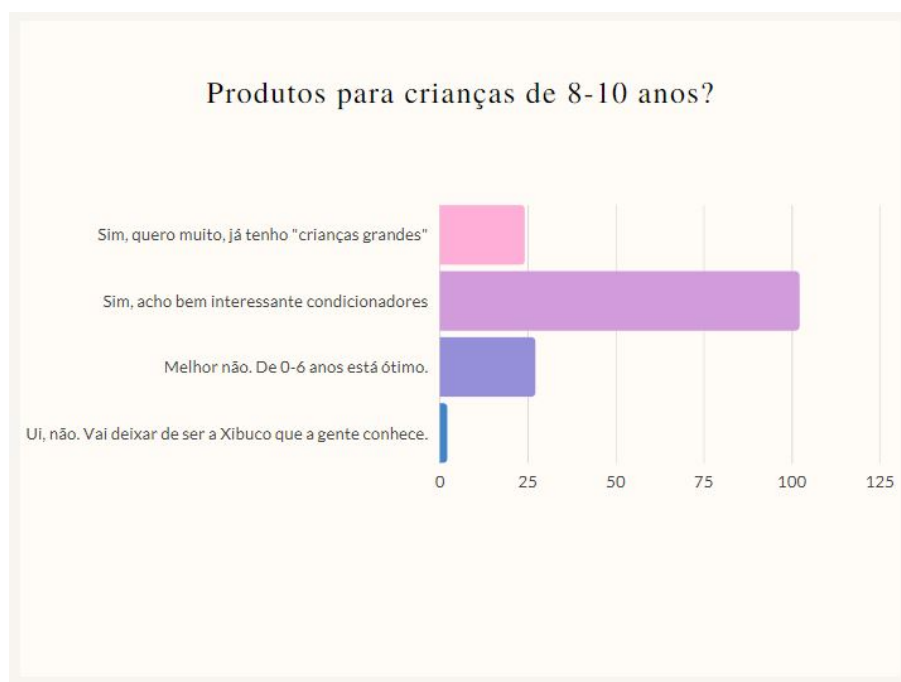


Fonte: Elaboração própria.

6.2.2.11 Ampliação da faixa etária

Quanto a ampliação da faixa etária, perguntou-se qual o interesse do público na comercialização de peças dos tamanhos 8 e 10 na loja. Nessa questão foram obtidas 155 respostas, as quais estão plotadas a seguir, no Gráfico 44.

Gráfico 44 – Respondentes que tem interesse em produtos para crianças de 8-10 anos.



Fonte: Elaboração própria.

Cerca de 65,8% dos respondentes acham bem interessante que a Xibuco amplie a sua faixa etária até 10 anos, 15,5% já possuem crianças nessa faixa etária em casa, 17,4% acreditam está ótimo apenas trabalhando na faixa etária de 0-6 anos e 1,3% acredita que não seria legal, pois deixaria de ser a Xibuco que eles conhecem. Esses dados corroboram com uma das 3 palavras chaves (ampliação da faixa etária) citadas quando os respondentes foram questionados acerca de melhorias para o futuro da empresa.

Gráfico 45 – Pesquisa de Mercado Xibuco



Fonte: Elaboração própria.

6.3 BENCHMARKING

Com o objetivo de identificar e comparar a Xibuco com os demais concorrentes do mercado de brechós infantis, elaborou-se uma análise na qual foram avaliados os atributos citados como pontos de melhoria, conforme a pesquisa da satisfação da seção anterior. Portanto, para essa análise considerou-se: a quantidade de produtos oferecida, o *site*, a faixa etária atendida, o preço de venda dos produtos, e se o brechó também comercializava outros tipos de itens além de roupas, calçados e acessórios. Analizou-se também o modelo de negócio, a popularidade e o posicionamento da marca nas redes sociais.

Para a análise da concorrência, a autora utilizou o processo de *benchmarking* através das lojas virtuais e das redes sociais dessas empresas. Todas as empresas analisadas trabalham com roupas, calçados e acessórios infantis através de um *e-commerce*. Os dados coletados foram convertidos no Quadro 7 com a intenção de facilitar a análise.

Observa-se que a concorrência *online* de brechós não apresenta o modelo de compra de peças, apenas consignação, aonde não há custo com o estoque, porém há uma limitação em relação as ações de marketing. As empresas de modo geral apresentam em suas lojas virtuais uma quantidade baixa de peças, até 1500, exceto a Troc Kids que apresenta uma quantidade acima de 25 mil peças, sendo a maior do segmento. Em relação a faixa etária atendida, ela varia desde os recém nascidos até o limite dos 6 aos 16 anos, dependendo da empresa.

Quanto ao preço de venda dos produtos, comparou-se um item com a mesma marca e nas mesmas condições, “body carter’s”, e observou-se que os brechós praticam preços similares, sendo o Gira Piu o que possui preços mais baixos. O preço de venda das mercadorias, por serem únicas e de marcas diferentes, variam bastante. O item mais caro foi encontrado na Troc Kids, e o valor é justificado pela relevância da marca.

Todas as lojas analisadas, exceto a Boo Baby, apresentam uma categorização simples, por tipo de peças. A Boo Baby separa as peças por categorias e por idades também, e não possui filtros em seu *site*, prejudicando em muito a busca por algo específico. Além disso, a Re Petit e a Gira Piu possuem um filtro limitado não sendo possível filtrar a condição da peça.

A fotografia das peças se apresenta de forma boa apenas no brechó Re Petit, onde é possível ver as peças bem dispostas em um fundo branco. As fotografias nos brechós Gira Piu e Troc Kids são regulares, pois não apresentam um fundo consistente e as peças não são dispostas de forma regular. No brechó Boo Baby, apesar de os produtos mais recentes estarem com o fundo branco consistente, é possível encontrar peças amassadas e dobradas de maneira que os detalhes não estejam aparentes.

A descrição das peças nos brechós Troc Kids e Re Petit apresentam apenas as características básicas da peça e não apresenta as medidas, o que é um fator crucial para diminuir gastos com logística reversa. Na Boo Baby, a descrição é praticamente inexistente, apresenta somente o tipo de material e as medidas. A melhor descrição de peças é vista

Quadro 7 – Análise da concorrência

<u>Critério / Concorrente</u>	Troc Kids	Re Petit	Boo Baby	Gira Piu
Modelo	Consignação	Consignação	Consignação	Consignação
Mix de produtos	Roupas, calçados e acessórios.	Roupas, calçados, acessórios e utensílios.	Roupas, calçados e acessórios.	Roupas, calçados e acessórios.
Quantidade de produtos	Alta	Baixa	Baixa	Baixa
Faixa etária atendida	RN - 16 anos	RN - 12 anos	RN - 6 anos	RN-8 anos
Preço de venda	R\$ 15 - R\$ 1730	R\$ 22,88 - R\$ 820	R\$ 14 - R\$ 99,90	R\$ 8,90 - 165,20
Categorização do site	Simple	Simple	Complexa	Simple
Carregamento do site	Rápido	Rápido	Lento	Rápido
Qualidade do filtro do site	Bom	Médio	Não possui.	Médio
Fotografia	Regular	Boa	Ruim	Regular
Descrição das peças	Regular. Apenas com características. Não apresenta as medidas.	Regular. Apenas com características. Não apresenta as medidas.	Ruim. Apenas medidas e material.	Boa
Frequência de novidades	Todos os dias - 12h.	Semanal.	Aleatória	Aleatória
Política de Frete Grátis	Em compras acima de R\$ 199	Em compras acima de R\$ 400.	Em compras acima de R\$500	Em compras acima de R\$ 300 para SP.
Segurança	Certificado.	Certificado.	Certificado	Certificado
Atendimento	Robotizado, filtrado e humanizado através de plataforma de chat.	Whatsapp	Whatsapp	Whatsapp
Popularidade da marca	Alta	Alta	Média	Alta
Posicionamento nas redes sociais	Baixo	Médio	Alto	Alto
Forma de pagamento	Cartão de crédito ou boleto bancário.	Cartão de crédito, débito ou boleto bancário (3% de desconto).	Cartão de crédito ou PIX	Cartão de crédito e boleto.
Parcelamento	Não	2x s/ juros em compras acima de R\$ 400.	Não.	Não.
Diferencial	Grande diversidade de peças. Toda a parte de venda de peças é feita dentro da plataforma.	Box Re-Petit enviado para a Grande São Paulo.	Programa de afiliados e clube de desapegadas.	Possui loja física.

Fonte: Elaboração própria.

no *site* Gira Piu, onde há a descrição da peça, algumas características, a condição e as medidas.

Quanto a frequência de novidades, apenas a Troc Kids apresenta uma consistência na sua reposição de peças no *site*, todos os dias às 12h. A Re Petit diz colocar peças no *site* toda semana, mas não informa o dia e o horário. Os demais brechós repõem as peças de maneira aleatória.

Quanto as políticas de frete grátis, a Troc Kids apresenta a cota para frete grátis mais competitiva, R\$ 199. A Re Petit, a Boo Baby e a Gira Piu, não apresentam uma cota de frete grátis que seja competitiva.

Em relação a segurança, todos os *sites* possuem certificado de segurança. O atendimento da Troc Kids é robotizado, filtrado e encaminhado para atendentes humanos. Nos demais brechós o atendimento é via Whatsapp.

Em relação a popularidade da marca, classificou-se como alta, uma popularidade acima de 10 mil seguidores nas redes sociais, e Média de 5 mil à 10 mil seguidores. Nenhum dos concorrentes analisados possuem baixa popularidade. O posicionamento das marcas nas redes sociais foi analisado de acordo com a frequência de postagens. A Troc Kids possui uma baixa frequência de postagens, enquanto os brechós Gira Piu e Boo Baby postam com alta frequência.

Em relação a forma de pagamento dos produtos, todas aceitam cartão de crédito, no entanto, apenas a Re Petit fornece desconto de 3% para pagamento em boleto e parcelamento em 2x sem juros para compras acima de R\$ 400.

Dentre os diferenciais das empresas analisadas, a enorme variedade de peças encontradas na Troc Kids se destaca, pois dão ao cliente mais opções para compra. Outro diferencial dessa empresa é que toda a venda de peças é feita dentro da própria plataforma do *site*. A Re Petit apresenta como diferencial o Box Re Petit, onde o cliente responde algumas perguntas no próprio *site* e eles separam, em seu acervo, peças de acordo com as respostas da cliente e enviam para o seu endereço. Ao receber o box, a cliente escolhe as peças que deseja ficar e as demais são devolvidas. A Boo Baby apresenta como diferencial um programa de afiliadas onde a cliente afiliada recebe uma comissão de 5% sobre o valor líquido de todos os pedidos originados a partir de sua indicação. Além disso, a Boo Baby também possui um clube de desapegadas, onde as fornecedoras recebem desconto para utilizar em empresas de parceiros da Boo Baby. O diferencial da Gira Piu é ter uma loja física.

Ressalta-se que existem outros concorrentes na área que não foram apresentados aqui. Nesse estudo, limitou-se a pesquisa àqueles brechós que possuíam plataforma *online*, no entanto, existem diversos brechós infantis concorrentes que atuam apenas nas redes sociais, além de grupos de desapegos, e plataformas de intermediação de venda, como por exemplo, a Enjoei.

7 PLANO DE EXPANSÃO

A Xibuco visa em um prazo de 10 anos se tornar um dos maiores brechós infantis do Brasil. Para que sua visão seja alcançada propõe-se uma estratégia de expansão de público consumidor.

7.1 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Para a escolha da melhor estratégia de expansão para a Xibuco, utilizou-se como ferramenta a matriz GUT, dessa forma foi possível quantificar os problemas da organização e estabelecer uma pontuação de acordo com o seu grau de prioridade. Com base na perspectiva da autora a respeito da gravidade do problema, da urgência pela qual ele precisa ser solucionado e na tendência do problema se agravar, tornou-se possível verificar a melhor estratégia de expansão para o momento atual que a Xibuco vive.

Os problemas encontrados na pesquisa de satisfação serviram de base para a construção da matriz GUT. Atribuiu-se uma pontuação de 1 a 5, sendo 1 de menor intensidade e 5 de maior intensidade para cada um dos quesitos: gravidade, urgência, e tendência. A seguir multiplicou-se os fatores e obteve-se um valor para cada problema analisado. Então, os problemas foram classificados em nível de priorização de acordo com a sua pontuação. Quanto maior a pontuação do problema, maior deve ser a prioridade para saná-lo.

Quadro 8 – Matriz GUT

Problemas	G (Gravidade)	U (Urgência)	T (Tendência)	GxUxT	Priorização
Baixa quantidade de produtos	5	4	5	100	2
Site elaborado em plataforma limitada	5	5	5	125	1
Faixa etária curta de produtos oferecidos	4	3	3	36	3
Preço de venda dos produtos para a loja	3	3	3	27	4
Venda de outros tipos de produtos (ex: brinquedos)	1	1	1	1	5

Fonte: Elaboração própria.

Com o emprego da metodologia GUT, observou-se que o maior problema da Xibuco atualmente é a plataforma na qual o *site* foi elaborado, seguido da quantidade de produtos ofertada. No entanto, verifica-se que é mais importante migrar a plataforma e melhorar o *site*, do que colocar mais produtos em um *site* onde as pessoas não conseguem encontrá-los com facilidade. Portanto, nesse plano de expansão será traçada uma estratégia para que a migração de plataforma de *e-commerce* ocorra.

7.2 REQUISITOS PARA O NOVO SITE

Para que haja uma migração de plataforma de forma eficiente, o *site* novo deve resolver os problemas mais citados na pesquisa de satisfação, tais como a lentidão no

carregamento das páginas e a dificuldade na pesquisa por produtos. Para isso, elaborou-se uma lista de funcionalidades com os 12 requisitos necessários para a nova loja virtual, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 – Requisitos para o *site* novo.

Funcionalidades	Requisitos	
Performance do site	1	Carregar a página do site em menos de 3 segundos, pois além do Google priorizar sites com carregamento mais rápido, mais da metade dos usuários abandonam os sites quando o carregamento da página é superior a esse tempo.
Facilidade em encontrar os produtos	2	Permitir a criação de subcategorias ilimitadas, para que o usuário consiga procurar diretamente por calças jeans dentro de calças, ou por moletons dentro de casacos, por exemplo.
	3	Permitir que o produto esteja associado em múltiplas categorias, para que uma blusa de menina de 2 anos possa aparecer tanto na categoria menina - 2 anos, quanto na categoria blusas.
	4	Permitir que as características dos produtos sejam configuráveis de acordo com a categoria da peça, para que na descrição de uma blusa apareça características como o comprimento da manga, e na descrição de uma calça esse campo não apareça.
	5	Permitir a criação de filtros ilimitados.
	6	Permitir que o filtro do site seja composto das características configuradas para cada categoria e apareçam de forma dinâmica. Por exemplo: ao pesquisar por camisas deve ser possível filtrar por tipo de gola, enquanto que ao pesquisar por calças esse mesmo filtro não deve aparecer.
Carrinho de compras	7	Permitir que o usuário exclua facilmente produtos do carrinho.
Busca do site	8	Otimizar mecanismos de busca através de palavras chave (SEO)
Layout	9	Apresentar responsividade em diversos tipos de aparelhos.
	10	Permitir alteração através do código fonte.
Descrição do produto	11	Descrição e características devem ser customizáveis.
Fotografia dos produtos	12	A plataforma precisa ter uma galeria de fotos eficiente e atrativa para os clientes.

Fonte: Elaboração própria.

Além dos requisitos citados no Quadro 9, o novo *site* também deve conter todos os recursos que a plataforma antiga já possui, tais como:

- a) usuários administradores ilimitados;

- b) quantidade ilimitada de produtos, vendas e visitas;
- c) integrações de logística e frete;
- d) integração com meios de pagamento;
- e) certificado de segurança (SSL - *Secure Socket Layer*);
- f) conexão com sistema antifraude;
- g) *checkout* transparente para que os clientes efetuem a compra dentro da plataforma;
- h) integração com Whatsapp e plataformas de suporte de atendimento;
- i) gestão de promoções diversas;
- j) gestão de carrinhos abandonados;
- k) integração com *marketplaces*;
- l) integração com *Instagram Shopping*, *Facebook Store* e *Google Shopping*;
- m) acesso a API de integração (*Application Programming Interface*).

7.3 ANÁLISE DE PLATAFORMAS

Com a intenção de selecionar uma plataforma de *e-commerce* que atenda todos os requisitos listados anteriormente, elaborou-se um quadro de análise de requisitos por plataforma. Nesse quadro, foram analisadas as seguintes plataformas: Shopify, Traycommerce, VTEX e Magento. A escolha dessas quatro plataformas para análise, dentre as diversas plataformas do mercado, se deu pela robustez que elas apresentam e pela sua relevância no mercado de *e-commerce*.

Para a análise de cada requisito observou-se a documentação das quatro plataformas. Os requisitos novos 1-12 foram enumerados no Quadro 10 conforme o Quadro 9. Os requisitos antigos foram identificados através das suas letras correspondentes no item 7.2. As plataformas assinaladas com um “x” continham o requisito necessário, as plataformas assinaladas com “-”, não continham.

Segundo dados do Quadro 10, a plataforma Shopify é bem limitada em relação as facilidades de encontrar os produtos na loja, portanto não apresentaria mudanças tão significativas quanto as demais.

A plataforma Traycommerce e a VTEX, mesmo sendo bem completas, não preenchem todos os requisitos necessários para o *site* novo. Somente o Magento permite a criação de subcategorias ilimitadas e permite que um produto esteja associado em mais de uma categoria, portanto essa foi a plataforma escolhida.

Quadro 10 – Seleção da plataforma de acordo com os requisitos.

Requisito/ Plataforma	Shopify	Traycommerce	VTEX	Magento
NOVOS				
1	x	x	x	x
2	-	-	-	x
3	-	-	-	x
4	-	x	x	x
5	-	x	x	x
6	-	x	x	x
7	x	x	x	x
8	x	x	x	x
9	x	x	x	x
10	x	x	x	x
11	-	x	x	x
12	x	x	x	x
ANTIGOS				
a	-	x	x	x
b	x	-	x	x
c	x	x	x	x
d	x	x	x	x
e	x	x	x	x
f	x	x	x	x
g	x	x	x	x
h	x	x	x	x
i	x	x	x	x
j	x	x	x	x
k	x	x	x	x
l	x	x	x	x
m	-	-	x	x

Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se que uma loja no Magento traria inúmeros benefícios para a Xibuco, principalmente por ser uma plataforma com o código completamente aberto, possibilitando que um desenvolvedor modifique absolutamente tudo dentro da plataforma. Além disso, a plataforma Magento é considerada um dos sistemas de *e-commerce* mais completos de 2021. Ela apresenta uma das melhores tecnologias em segurança e SEO (*Search Engine Optimization*), o que facilita a indexação dos produtos no Google, por exemplo, diminuindo os investimentos em publicidade.

A grande desvantagem do Magento é a mão de obra altamente especializada. Diferentemente de outras plataformas, o Magento possui uma grande curva de aprendizado para implementação, o que não é um problema para a Xibuco, haja visto que um de seus sócios é desenvolvedor e está disposto a reconstruir o *site* em cima da plataforma escolhida.

7.4 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional consiste no planejamento da empresa em relação ao seu processo de produção. Nessa sessão serão descritas as etapas paralelas de desenvolvimento do *site*, a etapa de desenvolvimento em si, e a etapa de homologação e testes, bem como, o tempo estimado para cada uma delas, conforme o quadro 11.

Quadro 11 – Etapas de desenvolvimento do site

Etapa	Tempo (h)
Recadastramento de produtos (paralela)	179
Download e instalação da plataforma	50
Parametrização do catálogo de produtos	40
Configuração do Layout	40
Integrações	58
Configuração de e-mails	20
Homologação e testes	60
Publicação	32
TOTAL	479

Fonte: Elaboração própria.

7.4.1 Etapa Paralela

A Xibuco usa como sistema de gestão, projetos personalizados desenvolvidos pelo próprio Daniel (sócio da empresa) dentro de um software chamado Jira utilizando a metodologia Kanban. A organização possui projetos de acordo com as suas áreas, na operação por exemplo, há o projeto de inventários e o de produtos. O projeto de produtos segue o fluxo de trabalho, conforme a Figura 8.

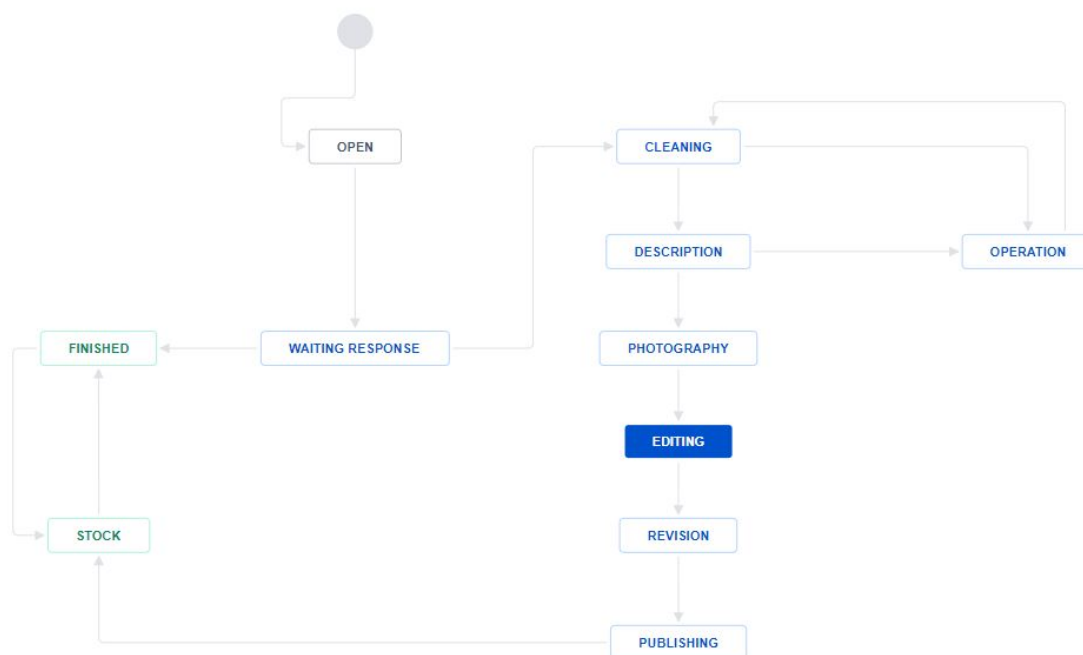


Figura 8 – Fluxo de produtos.

Fonte: Sistema de gestão interno da Xibuco

A curadoria recebe dos fornecedores, conjuntos de produtos denominados inventários. Cada produto de um inventário entra no sistema como “aberto”. Nesta etapa os produtos são pré-cadastrados e recebem um nome, o tamanho e a marca correspondente, e é avaliado de acordo com os critérios da curadoria. Depois do pré-cadastro, os produtos ficam “aguardando resposta” do fornecedor (pois ele deve autorizar os valores ofertados pelos produtos). Caso o fornecedor aceite a proposta, os produtos seguem para uma etapa de higienização, onde são limpos. Se o produto tiver alguma avaria, ele é “operado” (consertado). Após isso, todos os produtos passam pelo cadastro final (onde são inseridas as características das peças), fotografia, edição de fotografia, revisão, entram no *site* numa etapa chamada publicação, são estocados e por fim, finalizados (como vendidos, nesse caso).

Através desse fluxo a empresa consegue identificar o estágio onde cada peça se encontra, de qual fornecedor ela veio e para quem foi vendido. Esse sistema foi criado especificamente para a Xibuco, pois não há no mercado um software que faça um trabalho parecido com esse.

Como o Magento é uma plataforma bem robusta e permite um cadastro de produtos muito mais amplo (com atributos e características bem definidas para um filtro, por exemplo), optou-se por fazer uma etapa paralela de balanço de estoque e revisão do cadastro final de todos os produtos. Portanto, informações como tipo de gola, ocasião, estilo, material, estampa, detalhes, modelagem, serão acrescentadas para que o cliente consiga filtrar melhor os produtos. Além disso, todas as imagens dos produtos serão

revisadas para que fotos com problemas sejam substituídas e fotos de detalhes possam ser acrescentadas quando houver necessidade.

A Xibuco possui em seu estoque 2140 produtos para revisão. Para se cadastrar um produto, o tempo médio estimado é de 5 minutos, dependendo da peça. Logo, essa etapa de recadastro levará cerca de 179 horas de trabalho. Considerando que serão despendidos 16 horas semanais para essa atividade, o prazo de conclusão é de 12 semanas.

7.4.2 Etapa de Desenvolvimento do *site*

A primeira etapa de construção do *site* novo da Xibuco é a preparação do ambiente de desenvolvimento. Nessa etapa será feito o download e a instalação da plataforma Magento em um dos computadores que a empresa já possui. Após a preparação do ambiente, a plataforma passará por uma varredura onde todas as configurações iniciais serão personalizadas para a Xibuco. O tempo estimado para essa etapa é de 50 horas.

A parametrização do catálogo de produtos é a etapa aonde todas as categorias, atributos, características e filtros, serão inseridas e configuradas na plataforma para que, quando os produtos forem importados do Jira, todas as informações tenham campos coincidentes. O tempo estimado para essa etapa é de 40 horas.

A configuração do layout da loja é a quarta etapa do desenvolvimento do *site*. Nessa fase ocorre a instalação de um tema e todas as páginas ganharão conteúdo, os banners, os menus e os filtros serão configurados. O tempo estimado para essa etapa é de 40 horas.

A etapa mais crítica para o desenvolvimento do *site*, sem dúvida é a de integrações. Nesse período a plataforma Magento começa a “conversar” com os outros sistemas que a Xibuco usa. No Quadro 12 segue a lista de sistemas que a Xibuco utiliza e a estimativa de tempo para a integração de cada sistema.

Quadro 12 – Estimativa de tempo por sistema de integração

Integrações	Tempo (h)
Jira	25
Sistemas de Frete	4
Sistemas de Pagamento	4
Sistema de gestão de pedidos e emissor de notas fiscais	10
Sistemas de gestão de marketing	15
TOTAL	58

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que na integração com o Jira, todos os produtos serão importados para dentro do *site* novo, portanto a etapa preliminar já deverá ter acabado. A estimativa em horas para a implementação de todas as integrações do *site* novo é de 58 horas.

Na última etapa de desenvolvimento, a parte de comunicação de e-mails transacionais será efetuada. Os e-mails transacionais são aqueles encaminhados logo após um evento envolvendo um usuário ou um cliente. Eles são enviados de forma automatizada

para dar um posicionamento para o cliente, com base em suas ações específicas, tais como: compras, pagamentos, envio de produtos, entre outros. Os e-mails transacionais a serem configurados serão de três tipos:

- a) conta de usuário: ativação da conta, boas vindas e mudança de senha;
- b) ordens de compra: confirmação de compra, confirmação de pagamento, confirmação de envio e cancelamento de compra;
- c) promoções: carrinhos abandonados.

Para a configuração da última etapa de desenvolvimento o tempo estimado é de 20 horas. Após essa fase o *site* irá para a etapa de homologação. Até essa etapa, o único custo que a empresa terá é com a pessoa que irá desenvolver o *site* e recadastrar os produtos.

7.4.3 Etapa de Homologação e Testes

A homologação é um processo que visa dar mais garantias e qualidade ao *site*. O seu principal objetivo é certificar que todo o *site* esteja funcionando e operante, para isso inúmeros testes são feitos em todas as funcionalidades do *site*.

Nesse momento há a migração de ambiente de desenvolvimento para ambiente de produção e é nesta etapa que os custos com o servidor aparecem.

Para esse momento, pessoas próximas aos gestores serão convidadas a testar a plataforma. Essas pessoas deverão visitar as páginas do *site*, fazer compras testes, e terão a missão de encontrar “problemas” na plataforma. Os problemas encontrados deverão ser corrigidos para que o *site* seja publicado. Para essa etapa estima-se umas 60 horas de trabalho entre testes e correções.

7.4.4 Publicação

Na etapa de publicação, o domínio www.xibuco.com.br aponta para o *site* do Magento e tudo que era da plataforma antiga não aparece mais para os clientes. Esse processo de apontamento de domínio pode levar até 24 horas, portanto estima-se 32 horas para essa etapa, pois há também um período de 8 horas para configurações de domínio.

7.5 PLANO FINANCEIRO

O objetivo dessa sessão é fazer o levantamento de todo o investimento necessário para a construção do *site* novo. Além disso, projetar um aumento nas vendas e calcular o resultado esperado para que seja possível avaliar a viabilidade do negócio.

7.5.1 Investimento Inicial

O investimento inicial é o total de recursos que serão investidos para que a Xibuco tenha um novo *site* no Magento. Para essa expansão, a empresa assumirá as despesas de pessoal, sendo elas: desenvolvedor Magento (construção do *site*) e analista de *e-commerce* (recadastro de produtos); e o custo fixo do servidor de hospedagem do *site*.

Considera-se como salário médio de um analista de *e-commerce* o valor de R\$ 2.847,00 e de um desenvolvedor Magento o valor de R\$ 7.119,00. Portanto, para o desenvolvimento do novo *site*, multiplicou-se as horas trabalhadas pelo valor da hora desses profissionais. Conforme o Quadro 13, o investimento inicial total com pessoas é de R\$ 12.024,15.

Quadro 13 – Despesas com pessoal

Descrição	Tempo (h)	Valor por hora	Total
Recadastramento de produtos	179	R\$ 12,94	R\$ 2.316,42
Desenvolvimento do site	300	R\$ 32,36	R\$ 9.707,73
Investimento Inicial Total			R\$ 12.024,15

Fonte: Elaboração própria.

Para a migração do *site* novo, na etapa de homologação será contratado um servidor com custo fixo mensal de R\$300.

7.5.2 Payback

Para um *e-commerce* ter bons resultados, é preciso que os visitantes que entram no *site*, comprem. Essa ação de compra se chama conversão (*Conversion Rate - CVR*). Quanto mais visitas um *site* tem, maiores são as chances de uma pessoa comprar, e quanto melhor o *site*, maior tende a ser a sua taxa de conversão. Outro fator importante a se analisar, é o *ticket* médio da loja. O *ticket* médio é o valor médio que um cliente gasta em produtos da empresa. No Brasil, a taxa de CVR média é de 1,65%, ou seja, a cada 100 visitantes, 1,65 compra.

Considerando-se o histórico da Xibuco de Junho/2020 até Julho/2021, a taxa de conversão do *site* é abaixo da média, 0,46%, isso significa que a cada 200 visitantes na loja, aproximadamente uma pessoa compra. O *ticket* médio da empresa nesse mesmo período foi de R\$ 92,26.

O objetivo do plano de crescimento é a expansão do público consumidor da empresa. Com a migração de *site* visa-se ampliar a quantidade de pedidos da loja através do aumento da taxa de conversão (CVR) de 0,46% para 1,65%.

Conforme dados do Quadro 14, observa-se que somente mudando o *site* de plataforma e mantendo a mesma quantidade de visitas anuais, ao atingir uma taxa de conversão de 1,65%, a empresa tem uma previsão de aumento no faturamento de R\$ 7.559,92 mensais.

Quadro 14 – Previsão de faturamento

CVR	Visitas	Pedidos	Ticket Médio	Faturamento anual	Faturamento mensal
0,46%	82630	380,098	R\$ 92,26	R\$ 35.067,84	R\$ 2.922,32
1,65%	82630	1363,395	R\$ 92,26	R\$ 125.786,82	R\$ 10.482,24
Previsão de aumento no faturamento					R\$ 7.559,92

Fonte: Elaboração própria.

Logo, o prazo de retorno do investimento (*payback*) do *site* novo é de 2,06, dois meses e 18 dias.

7.6 CRONOGRAMA DE REALIZAÇÃO

A partir da estimativa de prazos para a realização das etapas de migração do *site*. Elabora-se um cronograma de realização das atividades pertinentes ao projeto:

Quadro 15 – Cronograma semanal de migração de plataforma

Etapa / Mês (semana)	Agosto				Setembro				Outubro				Novembro				Dezembro			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recadastramento de produtos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x								
Preparação do ambiente		x	x	x	x															
Parametrização do catálogo de produtos					x	x	x													
Configuração do layout							x	x	x											
Integração frete									x											
Integração pagamento									x											
Integração sistema de gestão de pedidos e nota fiscal									x	x										
Integração sistema de gestão de marketing											x									
Integração Jira											x	x	x							
Configuração de comunicação e e-mails transacionais														x	x					
Homologação e testes																x	x	x	x	
Publicação																				x

Fonte: Elaboração própria.

Para a elaboração do cronograma considerou-se que o analista de *e-commerce* irá trabalhar 16 horas semanais no recadastro e o desenvolvedor Magento trabalhará 15 horas semanais no desenvolvimento do *site*.

Observa-se no Quadro 15, que a etapa de recadastramento de produtos começará na primeira semana de Agosto e terminará no final de Outubro. A preparação do ambiente de desenvolvimento e as configurações iniciais serão feitas entre a segunda semana de Agosto e a primeira semana de Setembro. A parametrização do catálogo de produtos acontecerá

entre a primeira e a terceira semana de Setembro. Logo após a parametrização, começará a configuração do Layout, esta etapa acontece até a primeira semana de Outubro. Ainda em Outubro começam os processos de integração, sendo o último o Jira, para que haja tempo hábil de terminar o recadastramento de produtos. As configurações de e-mails acontecem na segunda e terceira semana de Novembro. Para a etapa de homologação e testes estimou-se um prazo de 4 semanas. A publicação do *site* acontecerá na última semana de Dezembro de 2021. Assim, a Xibuco poderá começar um 2022 de *site* novo.

8 CONCLUSÃO

Conforme constatado na pesquisa de satisfação elaborada com clientes da empresa, a Xibuco possui um bom potencial de crescimento, pois os índices de satisfação com as compras dos produtos novos e seminovos da loja ficam entre 72% - 92%. Além disso, dos 165 respondentes da pesquisa aplicada, 141 assinalaram com 10 a chance de recomendar a empresa para uma amiga.

Dentre todos os critérios analisados na pesquisa, alguns aspectos do *site* mostraram dificultar a experiência de compra do usuário pelo *site* e, portanto, limitar o crescimento da empresa, tais como: a baixa quantidade de produtos, a plataforma do *site*, e a faixa etária do mix de produtos oferecidos.

Para a escolha do melhor modelo estratégico de expansão da Xibuco, optou-se por priorizar os problemas que limitavam o crescimento da empresa, através de uma matriz GUT. Com a priorização, observou-se que a melhor estratégia baseada no histórico da empresa era a de mudança de plataforma de *e-commerce*. Outras estratégias discutidas, tais como um programa de indicações com cupons para amigos, são consideradas sugestões para a empresa no futuro.

Para a migração de plataforma, todos os requisitos foram listados de forma que o novo *site* apresente uma melhor performance, mais facilidade em encontrar produtos, um carrinho de compras simples e com fácil manuseio para excluir produtos, uma busca bem otimizada com palavras chave, um layout responsivo e facilmente modificável através da alteração do código fonte, e uma galeria com fotos de produtos mais atrativa. Dessa forma, constatou-se que a melhor migração a ser feita era para a plataforma Magento.

Para o plano operacional, traçou-se todas as etapas do projeto de migração: o cadastramento dos produtos, o desenvolvimento, os testes, a homologação e a publicação do novo *site*. Concluiu-se que para efetuar o plano operacional, os gestores Daniel e Yasmin, nas funções de Desenvolvedor Magento e Analista de *E-commerce*, respectivamente, deverão despende um tempo de 479 horas de trabalho ao todo ao longo de 5 meses de trabalho. Isso é cerca de 15-16 horas de trabalho semanais exclusivamente para esse projeto. Logo, observou-se que o prazo de realização do projeto de migração de plataforma de *e-commerce* é de Agosto até Dezembro de 2021.

Com o plano financeiro foi possível fazer o levantamento de todo o investimento necessário para a construção do novo *site*, projetar um aumento nas vendas e avaliar, através do cálculo do *payback*, o prazo de retorno do investimento e sua viabilidade.

O investimento para o *e-commerce* no Magento é de R\$12.024,15. Com o novo *site*, estima-se aumentar a taxa de conversão de 0,46% para 1,65% e com isso ter um aumento de R\$ 7.559,92 mensais de faturamento. Logo, o investimento seria pago ainda nos primeiros 2 meses e 18 dias operando na plataforma nova.

Em conclusão, o presente plano de expansão se mostrou como uma excelente

oportunidade para o crescimento da empresa e uma estratégia viável mercadológica e economicamente.

REFERÊNCIAS

- ABIT. **Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira**. Brasília: [s.n.], 2013. <https://www.abit.org.br/cont/cartilha-industria-textil>. Acesso em 21/03/2021.
- B2W, Marketplace. **Estatísticas do e-commerce: dados importantes sobre o setor**. [S.l.: s.n.], 2021. <https://blog.b2wmarketplace.com.br/2021/01/04/estatisticas-do-e-commerce/>. Acesso em 21/04/2021.
- BERNARDI, Luiz A. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. [S.l.]: Atlas, 2008.
- CALLAN, G. O. **Enciclopédia da Moda**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- CAMARGO, Renata F. **A importância do plano de expansão empresarial: das vantagens ao plano de investimento. Como expandir seu negócio sem tropeços**. [S.l.: s.n.], 2017. <https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-expansao-empresarial/>. Acesso em 21/03/2021.
- COLAIANNI, S. **Sustentabilidade: o desafio da indústria têxtil**. [S.l.: s.n.], 2020. <https://gotexshow.com.br/noticias/sustentabilidade-desafio-industria-textil/>. Acesso em 21/04/2021.
- COSTA, Eliezer A. da. **Gestão estratégica**. 6. ed. [S.l.]: Saraiva, 2006.
- DESCARTEXT. **BRASIL- 5º maior produtor têxtil e 4º maior produtor de vestuário do mundo**. [S.l.: s.n.], 2017. Disponível em: <https://medium.com/@descartext/brasil-5%C2%BA-maior-produtor-t%C3%AAxtil-e-4%C2%BA-maior-produtor-de-vestu%C3%A1rio-do-mundo-d5dfbb9fcc25>. Acesso em: 21 abr. 2021.
- EBIT. **43º ed. Webshoppers Versão Free**. [S.l.: s.n.], 2021. <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em 04/07/2021.
- ENDEAVOR. **Infográfico: Como montar um plano de negócio de expansão**. [S.l.: s.n.], abr. 2015. <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/infografico-plano-crescimento>. Acesso em 20/03/2021.
- _____. **M&A: mais um caminho para sua empresa crescer**. [S.l.: s.n.], dez. 2020. <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/ma/>. Acesso em: 21/03/2021.

FERNANDES, F. **Brechós crescem e podem pegar lugar das fast fashion.** [S.l.: s.n.], dez. 2020. <https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/brechos-crescem-e-podem-pegar-lugar-das-fast-fashion>. Acesso em 24/04/2020.

IEMI. **Mercado Potencial de Moda Infantil e Bebê 2020.** [S.l.: s.n.], dez. 2020. <https://www.iemi.com.br/highlights-do-mercado-potencial-de-moda-infantil-e-bebe-2020/>. Acesso em 21/04/2021.

JUPPA, Yasmin. **Planejamento de Marketing 2021 Xibuco.** Florianópolis: [s.n.], 2021.

KANEKO, L. *et al.* **Sustentabilidade e Estratégia Empresarial.** [S.l.: s.n.], out. 2016. <https://www.slideshare.net/LarissaKaneke/analise-das-iniciativas-em-sustentabilidade-das-empresas-do-varejo-de-moda>. Acesso em 21/04/2021.

LACRUZ, Adonai J. **Plano de negócios passo a passo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LUIZA, Rita. **27 opções de franquias para atender o público infantil.** [S.l.: s.n.], abr. 2021. <https://encontresuafranquia.com.br/franquias-para-publico-infantil/>. Acesso em: 21/04/2021.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico.** [S.l.]: Atlas, 2007. https://www.academia.edu/39390945/PLANEJAMENTO_ESTRATÉGICO_CONCEITOS_METODOLOGIA_PRÁTICAS. Acesso em 21/03/2021.

OLIVEIRA, P. **Mercado de artigos para bebês cresce e atrai novos negócios.** [S.l.: s.n.], jul. 2014. <https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/mercado/31227/mercado-de-artigos-para-bebes-cresce-e-atrai-novos-negocios.html>. Acesso em 21/04/2021.

PORTOGENTE. **Por que a indústria têxtil é uma das mais poluentes?** [S.l.: s.n.], fev. 2020. <https://www.portogente.com.br/noticias-corporativas/111101>. Acesso de 25/04/2021.

RONCHI, F. **E-commerce de roupa infantil: dá certo?** [S.l.: s.n.], 2018. <https://crescercom.grupoelian.com/2018/05/06/e-commerce/e-commerce-de-roupa-infantil-da-certo/>. Acesso em: 21/04/2021.

SAMORANO, C. **Brechó é um barato.** [S.l.: s.n.], 2014. https://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/revista/2012/02/19/interna_revista_correio,290114/brecho-e-um-barato.shtml. Acesso em 21/04/2021.

SEBRAE. **Brechós atendem às mudanças do mundo da moda.** [S.l.: s.n.], jul. 2018. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/brechos-atendem-as-mudancas-do-mundo-da-moda,b3c1080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 24/04/2021.

_____. **Brechós no Brasil e em Santa Catarina.** [S.l.: s.n.], 2019. <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/potencial-de-mercado/brechos-no-brasil-e-em-santa-catarina>. Acesso em 05/07/2021.

_____. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília: [s.n.], 2013. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acesso em 20/03/2021.

_____. **Expansão: o modelo certo para sua empresa crescer.** [S.l.: s.n.], 2016. <https://info.endeavor.org.br/ebook-expansao-mercado>.

_____. **Relatório de Inteligência: Mercado de Segunda Mão.** [S.l.: s.n.], fev. 2019. <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/relatorio-de-inteligencia/mercado-de-segunda-mao>. Acesso em 25/04/2021.

_____. **Vestuário infanto-juvenil: aposte em um mercado crescente no país.** [S.l.: s.n.], 2014. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/segmento-de-vestuario-infantil-e-mercado-crescente-no-pais,3c864dee85367410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 21/04/2021.

SOUZA, N.; FIALHO, A. C.; OTANI, F. A. P. **TCC: Métodos e Técnicas.** Florianópolis: Visual Books, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

XIBUCO. **Site da Xibuco.** [S.l.: s.n.], 2021. <https://www.xibuco.com.br>. Acesso em 11/07/2021.

ZOOK, Chris; ALLEN, James. **O crescimento mora ao lado.** [S.l.]: Harvard Business Review, dez. 2003.

APÊNDICE A – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Olá, Xibulover!

Se você chegou até aqui é porque você é muito especial para a Xibuco!

Queremos saber o que você acha da nossa loja e como podemos melhorar para deixar você ainda mais feliz. Esse questionário foi elaborado com muito carinho para que englobe todos os nossos serviços. Pedimos que você responda com calma e que seja o mais sincera possível, dessa forma você vai conseguir nos ajudar muito.

Vamos lá!

Psiiu... em agradecimento por participar da nossa pesquisa, deixamos um presente bem especial pra você ali no final.

SEÇÃO I: NOSSO RELACIONAMENTO

1) Como você conheceu a Xibuco?

- a- Instagram
- b- Facebook
- c- Google
- d- Amigas / Indicação
- e- Outro. Qual?

2) Foi fácil encontrar a Xibuco na internet?

- a- Sim, muito fácil.
- b- É, mais ou menos.
- c- Não muito, demorei mas achei.
- d- Foi difícil encontrar a Xibuco.

3) Você já acessou o site? (pergunta filtro)

- a- Sim.
- b- Não.

SEÇÃO II: NOSSO SITE

4) Em relação ao site, o quanto você concorda com as frases abaixo?

	Discordo muito	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo muito
O site carregou rápido e funcionou bem.					
As categorias do site estão bem organizadas.					
Os filtros do site estão bem organizados.					
Encontrei facilmente o que procurava.					
Consigo ver e editar o meu carrinho facilmente.					
A quantidade de produtos ofertada é boa.					
O site da Xibuco é bonito e alegre.					

5) De 0-10, quanto você recomendaria a Xibuco para uma amiga?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não né, que vergonha Recomendaria muito, várias vezes

SEÇÃO III: NOSSOS PRODUTOS

6) Em relação aos produtos, o quanto você concorda com as frases abaixo?

	Discordo muito	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo muito
As descrições são boas e informativas.					
As descrições refletem a realidade das peças.					
As fotos são atrativas.					
As fotos me permitem ver os detalhes das peças.					
As medidas nas fotos me dão mais segurança sobre o tamanho.					
A frequência de novidades pode ser maior.					

SEÇÃO IV: A HORA DA VERDADE

7) Você já comprou na Xibuco? (pergunta filtro)

a- Sim.

b- Não.

SEÇÃO V: A SUA COMPRA

8) Em relação a sua compra, o quanto você concorda com as frases abaixo?

	Discordo muito	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo muito
O preço que paguei pelos produtos é justo.					
A qualidade dos produtos é boa.					
A qualidade dos produtos superou minhas expectativas.					
O estado do produto que eu comprei era conforme a descrição.					
O produto que eu comprei estava limpo e cheiroso.					
Recebi meu produto dentro do prazo indicado na compra.					
A embalagem do produto é atrativa.					
Eu gostei do presente que recebi na xibubox.					

SEÇÃO VI: E SOBRE GANHAR UM DINHEIRINHO

7) Você já vendeu roupas para a Xibuco? (pergunta filtro)

a- Sim.

b- Não.

SEÇÃO VII: NOSSA CURADORIA

8) Em relação a curadoria, o quanto você concorda com as frases abaixo?

	Discordo muito	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo muito
As políticas da curadorias estão bem informadas.					
O documento do inventário foi claro e objetivo.					
A avaliação das minhas peças foi justa.					
O valor pago pelas minhas peças foi justo.					
Vender para a Xibuco foi rápido e fácil.					

SEÇÃO VIII: E AQUELA AJUDA DO TIME XIBUCO

7) Você já entrou em contato com o time Xibuco? (pergunta filtro)

- a- Sim.
- b- Não.

SEÇÃO IX: NOSSO TIME

8) Em relação ao time Xibuco, o quanto você concorda com as frases abaixo?

	Discordo muito	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo muito
É fácil se comunicar com o time Xibuco.					
O time Xibuco é atencioso.					
Minhas dúvidas foram respondidas.					
Meus problemas foram solucionados.					
O time Xibuco foi ágil no atendimento.					

SEÇÃO X: QUASE CHEGANDO NO FIM

Essa é aquela parte em que você pode soltar o verbo. Fala que a gente te escuta.

- 9) O que você mais gosta na Xibuco? Aquilo que precisamos continuar fazendo. (Pergunta Aberta)
- 10) O que devemos melhorar na nossa loja para o futuro? (Pergunta Aberta)
- 11) Quais destes fatores mais te atrai para comprar na Xibuco? Marque todas as opções.
- a- Qualidade dos produtos
 - b- Responsabilidade social
 - c- Atendimento
 - d- Segurança
 - e- Preço
 - f- Outro. Qual?
- 12) Você conhece a Linha Xibuco? Já comprou algum produto?
- a- Conheço e já comprei da Linha Xibuco.
 - b- Conheço, mas ainda não comprei.
 - c- Conheço, quis comprar, mas achei muito caro.
 - d- Ouvi falar, mas não me interessou.
 - e- Não conheço a Linha Xibuco.
 - f- Outro. Qual?

SEÇÃO XI: E SE HOJE JÁ FOSSE AMANHÃ

- 13) O que você nos diria sobre produtos para crianças de 8-10 anos?
- a- Sim, quero muito, já tenho "crianças grandes" em casa.
 - b- Sim, acho bem interessante.
 - c- Não, melhor não. De 0-6 anos está ótimo.
 - d- Ui não. Vai deixar de ser a Xibuco que a gente conhece.
- 14) Você se interessa por produtos orgânicos e sustentáveis para crianças e bebês? Marque todas as opções que você gosta.
- a- Sabonetes.
 - b- Shampoos e condicionadores.
 - c- Aromatizadores de ambientes.
 - d- Colônias.
 - e- Pomadas.
 - f- Talcos.

- g- Hidratantes.
- h- Roupas próprias da marca.
- i- Outro. Qual?

E chegamos lá...

Este é o fim desta pesquisa de satisfação da Xibuco. Muito obrigada por escolher, apoiar a Xibuco e fornecer as suas respostas preciosas. Agora basta você clicar ali embaixo e enviar suas respostas para nós!