



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Proposta de Conjunto de Soluções
Operacionais para uma Pequena Empresa de
Varejo de Moda**

Júlia Silva Mauro

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2022



Júlia Silva Mauro

Proposta de Conjunto de Soluções Operacionais para uma Pequena Empresa de Varejo de Moda

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Prof.^a Sylvia Moraes

Rio de Janeiro

novembro de 2022

Resumo

MAURO, Julia Silva. Proposta de Conjunto de Soluções Operacionais para uma Pequena Empresa de Varejo de Moda. Rio de Janeiro, 2022. 33p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O movimento mundial de empreendedores que adentram em mercados antes dominados pelos monopólios e grandes organizações é bem expressivo, principalmente na área de roupas. Além disso, o e-commerce cresceu consideravelmente devido ao lockdown e a pandemia do COVID-19, sendo uma nova opção para a comercialização de produtos. O objetivo de tal artigo é rever o modelo de negócio estabelecido e apresentar um planejamento estratégico para empresa Makai Bikini Comércio de Roupas LTDA, diagnosticar a situação atual da empresa, propor melhorias e definir estratégias e um plano de ação para que a empresa em dois anos consiga atingir o status de média empresa.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Planejamento. Operacional. Vendas. Moda praia

Abstract

MAURO, Julia Silva. Proposed Set of Operational Solutions for a Small Fashion Retail Company. Rio de Janeiro, ano. 33p. Final Project – Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The worldwide movement of entrepreneurs who enter markets previously dominated by monopolies and large organizations is very expressive, especially in the area of clothing. In addition, e-commerce has grown considerably due to the lockdown and the COVID-19 pandemic, being a new option for marketing products. The objective of this article is to review the established business model and present a strategic plan for the company Makai Bikini Comércio de Roupas LTDA, diagnose the current situation of the company, propose improvements and define strategies and an action plan for the company in two years achieve medium-sized enterprise status.

Keywords: Entrepreneurship. Planning. Operations. Sales. Beach fashion

Sumário

1 Introdução	7
2 Contexto e realidade investigada	9
3 Diagnóstico da situação problema e oportunidade	13
3.1 Situação Problema e oportunidade encontrada	13
4 Análise da situação e proposta de solução	15
4.1 Análise SWOT	16
4.1.1 Atendimento e Satisfação do Cliente	20
4.2 Mapa de Posicionamento	23
4.3 Organograma	26
5 Conclusões e contribuições do estudo	31
6 Referências	32

Lista de figuras

Figura 1 - Avaliações Google	21
Figura 2 - Reclame Aqui	22
Figura 3 – Mapa de posicionamento	24
Figura 4 – Instagram Makai	26
Figura 5 - Organograma	27

Lista de Tabelas

Tabela 1: Despesas e Custos	14
Tabela 2: Principais problemas da Makai Bikinis em ordem decrescente de impacto	15
Tabela 3: Análise SWOT da empresa Makai Bikini	17
Tabela 4: Problemas da Makai x Propostas de Solução	29

1 Introdução

No Brasil, 3,9 milhões de pequenas empresas foram abertas em 2021 (BODETTI, 2022). O movimento mundial de empreendedores se arriscando a fim de ganhar participação nos mercados antes dominados pelos monopólios e grandes organizações é expressivo. Em decorrência desse movimento, no Brasil, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) se tornaram uma importante força motriz na economia brasileira. Segundo dados do Sebrae (2022), 99% das empresas existentes no Brasil são pequenos negócios e 27% do PIB do país são gerados por pequenos negócios.

Diante desse novo cenário, o sucesso (ou fracasso) destas pequenas empresas impactam diretamente o avanço da economia no Brasil, sendo responsáveis, segundo dados do Sebrae (2022), por 62% dos empregos de carteira assinada. Portanto, o micro e pequeno empreendedor precisa ter em mente a importância de uma estratégia pautada em vantagens competitivas para que a empresa prospere.

De acordo com Chiavenato (2015), estratégia é um planejamento que envolve políticas, objetivos e metas de uma companhia. Para o autor, a fim de que uma estratégia seja elaborada de maneira eficiente, é preciso seguir quatro passos fundamentais: analisar o ambiente do negócio, estabelecer metas, formular finalmente a estratégia e aplicá-la. Assim, é possível controlar as ações e corrigir os equívocos que possam aparecer (CHIAVENATO, 2015).

As estratégias de negócio, por sua vez, podem ser definidas como a criação e implementação dos objetivos e planos adotados para o crescimento da organização, baseada nos recursos disponíveis tanto no ambiente interno quanto externo. Dessa forma, fornece à empresa algumas diretrizes e estabelece os objetivos de curto, médio e longo prazo para que o plano bem-organizado e definido possa ser desenvolvido e alcançado, de acordo com os recursos disponíveis (GCFGLOBAL, 2022).

Sendo assim, realizar um planejamento estratégico é fundamental para todas as empresas, principalmente para as pequenas empresas, haja vista que o

planejamento é imprescindível para analisar fatores internos e externos, ameaças e oportunidades, além de ser possível verificar as vantagens competitivas perante aos concorrentes e entender o comportamento dos consumidores.

A Makai Bikini é uma empresa criada em 2014 a partir de um empréstimo familiar de R \$21 mil, com vendas pelas redes sociais e em quiosques em praias do Rio de Janeiro. Nos primeiros anos de funcionamento, a empresa obteve um grande volume de vendas. Nos primeiros seis anos de funcionamento da empresa o crescimento foi acelerado e crescendo mais de 150% ao ano, inclusive em período de pandemia. Entretanto, em 2022, as dores do crescimento apareceram, diminuindo o lucro operacional e aumentando as despesas.

Neste contexto, este projeto apresenta um Planejamento Estratégico para a empresa Makai Bikini Comércio de Roupas LTDA. Dessa forma, esse projeto visa, através da aplicação de diversos conceitos teóricos e práticos ligados à administração, criar análises e diagnósticos da situação atual da empresa, propor melhorias e definir estratégias e ainda propor um plano de ação para que a empresa em dois anos consiga adequar seus processos administrativos, com um planejamento estratégico eficaz.

O objetivo deste projeto é rever o modelo de negócio estabelecido para sanar as dores de crescimento da Makai Bikini e passar de uma pequena empresa para média. Constitui-se, portanto, que o trabalho se baseará em pesquisa descritiva, tendo acesso a todas as informações por ser a autora, a sócia responsável pela parte administrativa.

2 Contexto e realidade investigada

O estudo foi realizado na empresa Makai Bikini, com o objetivo de elaborar e desenvolver o Planejamento Estratégico para a empresa. A empresa teve início em 2014, com duas irmãs apaixonadas pela praia que não encontravam no mercado brasileiro um biquíni, ou uma marca que conversasse com elas. Sem saber, através dessa dor pessoal, elas haviam identificado um grande "gap" no mercado de vestuário, mais especificamente de linha praia, de marcas que oferecessem uma modelagem, estampas e identidade visual focadas no público entre 15 e 20 anos.

No Brasil, o setor de moda anualmente movimenta R\$229 bilhões de reais, sendo o maior em volume de quantidade de pedidos e representando 15% de tudo que é comprado na internet (SOARES, 2022). Ademais, de acordo com os dados levantados pelo Grupo Soma (SOMA3), o varejo de moda tem mercado endereçável de R\$115 bilhões no Brasil (LAZARINI, 2022).

A Makai começou com uma proposta de produto clara: peças de moda praia que promovessem autoconfiança nas clientes que as usassem. E o público rapidamente foi decidido pelo espelhamento de quem as fundadoras eram: jovens mulheres com um poder aquisitivo de classe A/B que tivessem hábitos de sair, ir à praia e fossem confiantes em sua própria pele. A Makai Bikini tem um público majoritário de 18 a 34 anos de idade, pertencentes à classe socioeconômica B.

E o diferencial da Makai recai na forma com que conseguiram ativar essa confiança em seus clientes, por meio de uma modelagem que vestisse o corpo muito bem, uma comunicação, qualidade e preço acessível. Além disso, as fundadoras da marca são pioneiras em marketing de influência, o qual consiste nos indivíduos que possuem impacto nas decisões de outras pessoas, visto que esse modelo de estratégia de marketing está cada vez mais popular entre as empresas por ser uma maneira de se destacar no mercado em que atua (DINIS, BREDÁ, BARREIRO, 2020).

Uma característica da empresa que vale destacar é que a pouca idade de Carol e Julia ao começar a empreender trouxe alguns pontos positivos a serem explorados na estratégia de marketing. Um dos benefícios foi a identificação do seu público com as fundadoras, o que estabelece uma conexão forte entre marca e consumidora, despertando interesse nas clientes sobre o dia a dia na empresa das duas e da equipe. Em contrapartida, ambas sentem que a falta de experiência e imaturidade as deixavam um pouco perdidas quando em tomada de decisões estratégicas e estruturação de uma marca, e em determinado momento foi diagnosticado como uma fraqueza para a empresa.

Na Makai, missão é chamada de propósito e visão é chamada de objetivo. De forma natural e intrínseca foi estabelecido que o propósito é fazer com que todo momento seja um momento especial quando a consumidora está usando uma peça da Makai. E por objetivo se tem ser referência em marca de moda para o seu público.

A Makai Bikini começou com um empréstimo familiar inicial de R\$21 mil reais, as fundadoras, Carol e Julia, começaram fazendo uma coleção de biquíni por ano e vendiam seus produtos através do Instagram e eventualmente em um quiosque na praia no bairro onde nasceram no Rio de Janeiro. Já no primeiro ano, com as vendas da coleção inicial, conseguiram quitar o empréstimo e continuaram a investir na empresa pelos cinco anos seguintes com a sua própria geração de caixa.

O primeiro ano da empresa foi marcado pelas vendas apenas através do Instagram, e em eventos pontuais em um quiosque na praia. A página no Instagram e os produtos em si tiveram uma rápida aceitação pelo público, em virtude de que algumas celebridades, já nos primeiros meses da marca, estavam postando os biquínis da Makai.

Os segundo e terceiro anos foram marcados pela abertura da loja online, facilitando e impulsionando as vendas, mas ainda a empresa operava de forma muito orgânica e com custos mínimos. O crescimento de vendas se dava principalmente através do "boca a boca" e da divulgação não paga das consumidoras em suas redes sociais. O marketing boca a boca é uma maneira de atingir o indivíduo com precisão. A mensagem que uma pessoa passa para outra pode viralizar de maneira rápida e muito eficaz, visto que clientes já

satisfeitos com um produto irão influenciar outras pessoas a consumirem aquele mesmo produto (SERNOVITZ, 2012).

No mesmo período, durante o segundo e terceiro ano de atuação da Makai, trabalhando na empresa eram apenas as duas irmãs sócias fundadoras e todas as áreas eram administradas por elas: a criação das peças, a gestão de estoque (que ficava no quarto delas), o preparo dos pedidos para os correios e o marketing. Toda a operação da empresa, com exceção de alguns serviços terceirizados, estes eram: a confecção dos biquínis e o design das estampas.

No quarto ano, em 2018, a abertura do primeiro atêlie foi um marco importante pois simbolizava o primeiro custo fixo real da empresa, e a Makai deixava de ser um hobby para as duas irmãs. Entrando em seu quinto ano, no verão de 2019, a empresa crescia rapidamente em seguidores e consumidoras. Com o aumento contínuo das vendas, elas abriram um segundo atêlie maior que pudesse abrigar o estoque e realizaram as duas primeiras contratações nesse mesmo ano. A primeira contratação foi para cuidar das operações, suas principais funções eram embalar os pedidos e dar atendimento e suporte aos clientes online. A segunda contratação foi uma designer para fazer um rebranding na empresa e tornar sua imagem mais "profissional" nas mídias sociais. Fecharam o ano com um faturamento de R\$296 mil, duas funcionárias e um escritório.

Em fevereiro de 2020 a pandemia explodiu e todos os mercados e empresas, independente do tamanho, foram extremamente impactadas pelo fechamento dos estabelecimentos físicos e drásticas mudanças em hábitos e comportamentos das pessoas no mundo todo. No mercado brasileiro de moda praia, contra todas as probabilidades, os impactos foram majoritariamente positivos. O faturamento das lojas online de moda praia cresceu 47% no 1º semestre de 2020, em comparação com o mesmo período de 2019 (EBIT/NIELSEN, 2021 *apud* ESTADÃO, 2021).

De certo houve uma movimentação de todas as pessoas para o ambiente online, já que tudo estava fechado, mas para a Makai houve um aumento significativo de novos consumidores e vendas em seu E-commerce. O crescimento da empresa entre 2019 e 2020 do 1º semestre foi de 150%. Com esse crescimento acelerado e em parte inesperado, a estrutura da empresa teve que acompanhar esse movimento rapidamente. Saíram então, do lugar que

estavam alugando para o terceiro escritório alugado em setembro de 2020 e finalizaram o ano com 1 funcionária e 4 estagiárias e um faturamento de R\$1,3 milhões, resultado operacional (DRE) de R\$483 mil e lucro líquido de R\$24mil.

A velocidade de crescimento se manteve em 2021, houve um aumento no faturamento de 135% comparado ao ano anterior. Por conta do crescimento, novamente acelerado e desestruturado, tiveram que rapidamente procurar um escritório ainda maior para conseguirem organizar o estoque e tornar mais eficiente a expedição de pedidos. Ao longo do ano, houve nove contratações e duas saídas, terminando o ano de 2021 com cinco funcionárias e seis estagiárias, um faturamento de R\$3 milhões, resultado operacional (DRE) de R\$713 mil e caixa negativo.

O ano de 2022 para a Makai Bikini já começou com uma desaceleração do crescimento e o enfrentamento de dores de crescimento, que resultou no primeiro semestre em um crescimento em faturamento de 29% comparado à receita do mesmo período de 2019. Além disso, houve um aumento nas despesas operacionais de 146% e, portanto, uma diminuição no lucro operacional de 86%. O resultado do faturamento não ter acompanhado os investimentos que a empresa estava fazendo em sua estrutura gerou, pela primeira vez, um fluxo de caixa negativo. No segundo semestre de 2022, por conta do caixa vazio, foram realizados dois aportes financeiros pelas sócias no valor total de R\$320 mil reais.

É dentro desse contexto de crescimento acelerado em uma pequena empresa que este artigo irá se desenvolver, analisando as dores de crescimento e dificuldades que a empresa passou e criando um plano de melhorias que a empresa necessita para que continue seu crescimento próspero.

3 Diagnóstico da situação problema e oportunidade

3.1. Situação Problema e oportunidade encontrada

Após a análise e compreensão dos números, práticas empresariais e de gestão da Makai Bikini nos últimos seis anos, com ênfase nos últimos três anos, podemos constatar que a situação problema que a empresa enfrenta hoje precisa ser solucionada.

Antes de propor novas práticas e estratégias a serem implementadas, é importante ter uma visão clara do que de fato aconteceu no passado e quais fatores, sejam eles internos ou externos, levaram a empresa à conjuntura atual que hoje ela se encontra.

Dessa forma, através da aplicação de conceitos de administração de empresas, vamos analisar os principais desafios que hoje a empresa está vivendo. E também trazer compreensão do que levou a empresa até aqui, a fim de propor um conjunto de soluções e novas práticas a serem adotadas pela empresa Makai Bikini.

Sem dúvidas, um fluxo de caixa deficitário é a maior preocupação de qualquer empresa. Em julho de 2022, pela primeira vez a Makai não tinha dinheiro em caixa para continuar pagando suas contas. A primeira prática que devemos analisar é a previsão da receita, pois os investimentos e aumento de custos na Makai, foram feitos baseados no retorno esperado que teriam com eles. Entretanto, o faturamento do primeiro semestre de 2022 foi quase metade do esperado. Esse erro pode ser explicado quando entendemos que a previsão de receitas para o ano de 2022 foi feita baseada apenas na premissa de que teria a mesma velocidade de crescimento da receita que os dois últimos anos apresentaram.

A previsão superestimada do faturamento levou a empresa a realizar os investimentos em aumento de pessoal, estoque e escritório. Com isso, os custos e despesas tiveram um aumento de 142% do primeiro semestre de 2021 para o primeiro de 2022, indo de R\$233 mil para R\$565 mil. As despesas com pessoal

passaram de R\$81 mil para R\$252 mil, um aumento de quase 210%, as despesas fixas do escritório aumentaram em 200% e os investimentos em marketing 100%. Essa variação pode ser vista na Tabela 1.

	1º semestre 2021	1º semestre 2022
Custos e despesas total	R\$ 233 mil	R\$ 565 mil
Despesas apenas com pessoal	R\$ 81 mil	R\$ 252 mil

Tabela 1 - Despesas e Custos
Fonte: Elaboração própria

O problema de erro na previsão de receita e falta de acompanhamento próximo do fluxo de caixa fizeram com que investimentos continuassem a ser feitos para acompanhar o crescimento estimado. Associado com a diminuição de vendas, tiveram níveis de estoque muito altos e o fluxo de caixa vazio.

4 Análise da situação e proposta de solução

Após a análise do tópico 4.1 "Análise Swot", que vem em seguida, pode-se confirmar que os principais problemas encarados pela Makai, na ordem de maior impacto para menor, estão expostos na Tabela 2:

1. Caixa limitado em 2022
2. Tomada de decisões sem embasamento de dados
3. Pensamento e planejamento a curto prazo
4. Processos desestruturados
5. Priorização apenas de tarefas urgentes
6. Alta Inflação
7. Crise econômica
8. Falhas na comunicação interna
9. Falta de atenção às necessidades dos clientes, priorizando a satisfação
10. Imprevisibilidade de erros nos produtos
11. Atrasos de entregas
12. Atrasos repentinos na cadeia de produção
13. Equipe júnior e enxuta
14. Falta de mão de obra qualificada no Brasil
15. Pessoas de influência abrindo marcas

Tabela 2: Principais problemas da Makai Bikinis em ordem decrescente de impacto

Fonte: Elaboração Própria

Primeiramente foram elencados problemas financeiros que a marca pode estar enfrentando, como o caixa limitado em 2022. Posteriormente, é fundamental que sejam resolvidos problemas em relação aos processos e organização da empresa, haja vista que processos defasados e planejamento a curto prazo podem impactar em diversos setores da empresa, inclusive no financeiro.

Alguns fatores são externos e a gestão da Makai não tem controle, como a inflação, a crise econômica no Brasil e a falta de mão de obra qualificada. Assim, deve-se priorizar as propostas de solução para questões que a Makai pode resolver.

As falhas de comunicação, atrasos nas entregas e falta de atenção às necessidades dos clientes serão tratadas no tópico de satisfação do cliente (4.1.1). Além disso, também serão apresentadas soluções para estar à frente da concorrência, considerando que um dos problemas levantados pela Tabela 2 é a questão de pessoas influentes estarem criando marcas, o que pode causar a migração dos clientes para os concorrentes.

Por fim, será solucionada a questão da equipe, que além de ser júnior e enxuta, também precisa de uma reorganização para que suas funções fiquem centralizadas na pessoa correta.

Para alcançar as propostas de solução adequadas que resolvam os problemas levantados, será feito uso da Análise SWOT, para uma visualização clara das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa e também do mapa de posicionamento para uma análise do posicionamento da Makai no mercado e de sua vantagem competitiva. Além disso, será abordado o organograma atual da empresa, para sugerir melhoras em sua distribuição e organização de funções e áreas da estrutura, e por fim, uma breve análise sobre a satisfação dos clientes.

4.1. Análise SWOT

A análise SWOT/FOFA estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003). A partir dessa análise, a empresa consegue ter uma visão clara sobre suas fraquezas no

ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, e assim traçar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), os critérios a serem avaliados no ambiente interno são: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de produtos.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Criação de boas modelagens das roupas - Networking das sócias fundadoras - Humanização da marca através do contato das fundadoras com o público - Veículo de comunicação forte e nichado: Instagram - Comunidade e fidelidade (interesse orgânico gerado através de comunicação, consistência de modelagens e nicho, identidade visual e lifestyle) - A diversidade é trabalhada de forma natural e orgânica - Preço competitivo - Equipe jovem e disruptiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe júnior e enxuta - Caixa apertado em 2022 - Imprevisibilidade de erros nos produtos - Atrasos de entregas por parte das fábricas - Priorização apenas de tarefas urgentes - Pensamento e planejamento a curto prazo - Tomada de decisões sem embasamento de dados - Falhas na comunicação interna - Processos em constante mudança e por isso desestruturados - Falta de atenção à satisfação do cliente (como responder o Reclame Aqui e as Avaliações do Google)
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Expansão Brasil - Sustentabilidade se tornando um ponto relevante para nosso público-alvo - Jovens mais antenados às tendências e ao mundo da moda - Apelo do bikini brasileiro no exterior - Tendências e avanços digitais muito fortes (live shopping, vídeos (tik tok) - Diversidade sendo cada vez mais exigido na indústria de moda 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de mão de obra qualificada no Brasil - Aumento da inflação (mão de obra e matéria prima mais cara) - Pessoas de influência abrindo marcas - Valorização do serviço de criação de conteúdo/influência (aumenta o custo de divulgação) - Crise econômica (menos pessoas viajam, menos biquinis vendidos, principalmente no inverno) - Atrasos repentinos na cadeia de produção

Tabela 3: Análise SWOT da empresa Makai Bikini

Fonte: elaborado através de informações coletadas na Makai Bikini.

A partir da análise SWOT apresentada, verifica-se que a empresa possui muitas forças, principalmente ligadas ao mercado e à atuação da equipe, entretanto, é preciso que os processos sejam padronizados e estratégicos para sanar os pontos levantados como fraquezas. Na mesma perspectiva, o mercado de atuação da Makai possui diversas oportunidades para a empresa crescer, mas é preciso estar preparado para conter as ameaças identificadas.

Levando em consideração as ameaças da empresa, a valorização do serviço de criação de conteúdo faz com que as publicidades fiquem mais caras, assim, seria interessante a parceria com influenciadores digitais que estejam alinhados com o perfil dos clientes da Makai. Segundo um estudo promovido pela QualiBest, os influenciadores são a segunda maior influência na tomada de decisão de compra, perdendo apenas para a indicação de amigos, que alcançaram 57% (PACETE, 2018). Os influenciadores digitais são meios muito eficazes para atingir o público-alvo e poder direcioná-lo até a compra dos biquínis. Além disso, por meio dos influencers, a Makai poderá gerar valor econômico em um curto espaço de tempo, se comparado a outros métodos de marketing (SCHINAIDER, BARBOSA, 2019).

Com relação às fraquezas da Makai, certamente, a que mais acarreta prejuízos à empresa é o fluxo de caixa limitado. Em primeiro lugar, deve-se oferecer descontos para pagamentos à vista, a fim de adiantar os recebíveis e proteger o caixa em situações de crise. É necessário também que a empresa verifique se os prazos médios de pagamento e de recebimento estão equilibrados, de forma que o caixa não fique negativo no período entre o recebimento das compras realizadas pelas clientes e o pagamento do fornecedor. Outro ponto muito importante nessa situação é a negociação das contas que ainda restam a ser pagas, por meio de pagamentos parciais, parcelamentos, etc. Essa estratégia auxilia na redução da tensão no capital de giro (RECEIV, 2020).

A imprevisibilidade de erros na produção dos produtos evidencia que é preciso encontrar a origem do problema, por meio de análises minuciosas e sistemáticas. Cada erro deve ser repassado para toda a equipe, assim as recorrências podem ser evitadas. É necessário também que as diretoras administrativas possuam projeções curtas e agilidade na mudança de planos, caso imprevistos como erros e atraso nas entregas ocorram (BRUNOD, 2020).

Além disso, quando ocorre atraso na entrega das peças, a empresa precisa agir com transparência e reportar para o cliente a realidade, avisando sobre o atraso, novos prazos e atualizações da entrega. Dessa forma, será estabelecido um bom relacionamento entre a Makai e seus clientes, que irão perceber as boas práticas em situações de imprevisto e compreender que casos como estes são exceções.

Segundo Peter Ducker, mais de 60% dos problemas e conflitos de uma empresa estão ligados a falhas de comunicação interna (PINHEIRO, 2013). Uma boa comunicação interna permite a economia de tempo, melhora a organização da empresa, possibilita ganho na produtividade e reforça a liderança. Para evitar essa falha e permitir que até mesmo os erros de produção sejam resolvidos de forma rápida e objetiva, é preciso que a Makai defina um canal principal de comunicação para assuntos mais importantes, como e-mail e Microsoft Teams, de maneira que eles fiquem registrados em algum lugar. O uso de meios como o WhatsApp pode banalizar a comunicação interna e tirar a urgência do que precisa ser dito. Para a correção imediata dos erros por falha de comunicação, os feedbacks podem ser utilizados.

A Makai também apresenta fraquezas relacionadas ao planejamento estratégico que podem ser evitados. O planejamento a longo prazo é essencial na empresa, pois proporciona uma melhor visão sobre os objetivos dela, identifica os possíveis obstáculos a serem enfrentados, identifica características a serem melhoradas e descobre novas tendências e possibilidades. Ademais, o planejamento a longo prazo é necessário, uma vez que as pessoas são incapazes de prever o futuro (LODI, 1969).

Sem dúvidas, as tarefas urgentes precisam ser priorizadas, porém é importante ressaltar e reservar tempo para que as outras tarefas, de média e baixa prioridade, também sejam realizadas. Caso contrário, essas tarefas nunca serão feitas e ficarão sempre deixadas em segundo plano.

Os dados são artifícios muito eficientes para a tomada de decisão precisa e ágil. Eles permitem a criação de novas oportunidades de negócios, maiores receitas, previsão de tendências futuras, otimizar os esforços operacionais atuais e produzir insights sobre ações a serem realizadas. Por isso, a Makai deve priorizar a tomada de decisão baseada em dados, para que a empresa consiga seguir e manter seu planejamento (CARVALHO, MELO, 2018). Para obter os

dados em relatórios com informações comerciais, financeiras e de marketing é necessário que seja realizado um estudo de viabilidade para implantação de um software que permita padronização de processos, análise de dados e inteligência de negócios e gerenciamento do relacionamento com o cliente.

Os biquínis brasileiros estão se tornando um sucesso no mundo todo. Com o dólar valorizado, muitos estrangeiros aproveitam para economizar comprando em lojas brasileiras virtuais. Considerando também a alta do biquíni brasileiro no exterior, é identificada uma ótima oportunidade para a Makai ampliar suas vendas para o exterior. Para isso, será necessário pesquisar a viabilidade do processo, organização e investimento, portanto, é um objetivo a longo prazo que deve ser inserido em seu planejamento e traçado, com objetivos e etapas claras, um plano de execução.

Algumas ameaças, como: alta da inflação, valorização do serviço de criação de conteúdo, crise econômica e pessoas de influência criando marcas, fogem do controle da Makai, que terá de contornar esses desafios a mais longo prazo.

Sobre o Instagram, é importante que a empresa possua outras redes sociais reservas, como Facebook, Youtube, WhatsApp, Tik Tok. Dessa maneira, caso o Instagram realmente fique fora de uso, a Makai terá outra rede social para manter as vendas e a divulgação dos produtos. Para diminuir os gastos com influencers, o ideal seria a busca por parcerias com micro influenciadores que possuem um custo menor, mas que mesmo assim são muito importantes na divulgação do perfil da loja.

4.1.1. Atendimento e Satisfação do Cliente

De acordo com o Sebrae (2015), uma empresa precisa analisar alguns pontos para se manter competitiva no mercado e atrair novos clientes, além de fidelizar os demais. Esses pontos são: preço, qualidade, comunicação, estrutura, satisfação e atendimento. Anteriormente, em relação aos concorrentes, já foram analisados preço, qualidade e comunicação. A estrutura será avaliada no tópico 4.3 “Organograma”.

O atendimento com os clientes é realizado principalmente pelo Instagram e pelo WhatsApp, por meio dos grupos que a marca tem com as clientes, visando criar um relacionamento e um vínculo emocional. Conforme Batista (2014), um bom relacionamento com o cliente é fundamental para que seja estabelecida uma relação de confiança. Além disso, a autora enfatiza a importância do *feedback* como indicador da qualidade do atendimento e do serviço que está sendo prestado, além de ser essencial ter uma boa reputação no mercado.

Atualmente, muitas pessoas buscam referências de empresas, marcas e comércios pelo Google. No site, a Makai possui nota 4,5 de 5, o que é um ótimo indicador. Entretanto, foi observado como algo que deixa a desejar a questão de nenhum comentário de clientes ter sido respondido, seja ele negativo ou positivo, conforme a Figura 1.

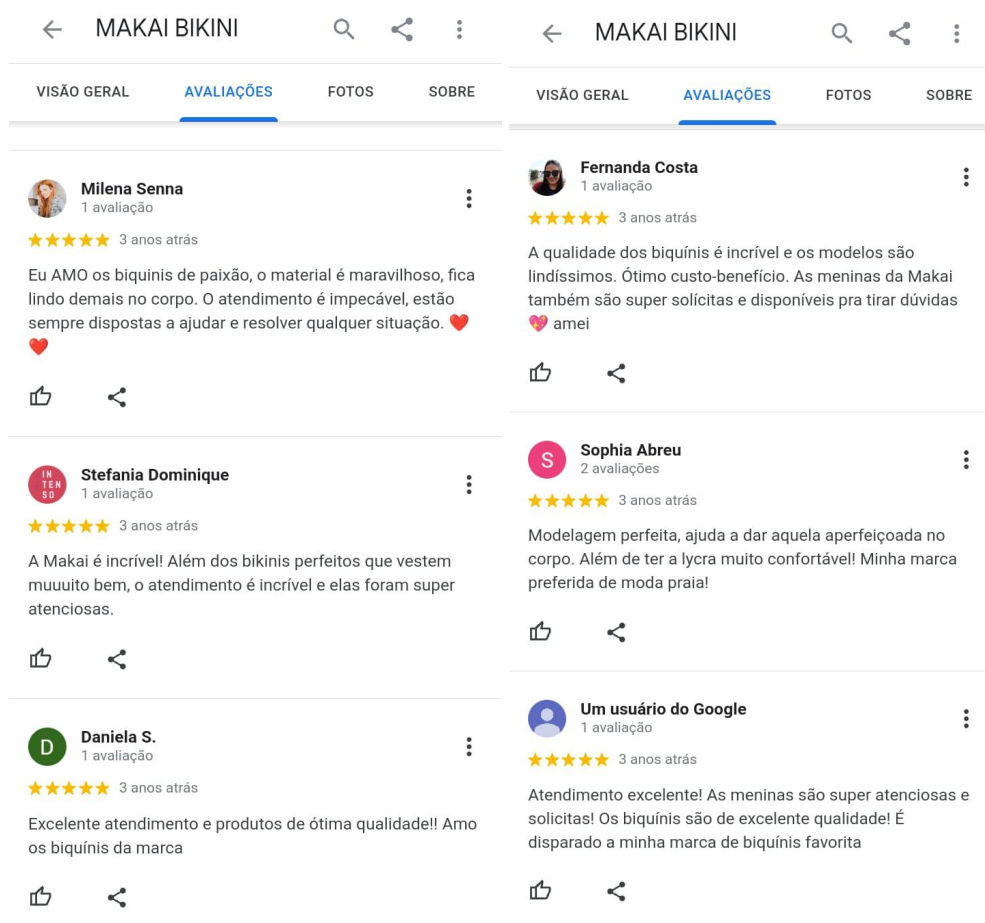


Figura 1 - Avaliações Google
Fonte: Reprodução - Google

Além disso, na Figura 1 observa-se que a avaliação mais recente é de três anos atrás, ou seja, de 2019. Logo, a proposta de solução para essa problemática é atuar em prol da fidelização dos clientes e da reputação da marca nas avaliações do Google. Logo, primeiramente é fundamental solicitar que as clientes façam uma avaliação no site, deixando um comentário e, além disso, a empresa deve responder os comentários, seja para agradecer, tirar dúvidas ou resolver alguma reclamação que possa surgir.

O Reclame Aqui também é um indicador da qualidade do atendimento e da satisfação do cliente. Assim, o índice da Makai Bikini pode ser visto na Figura 2.



Figura 2 - Reclame Aqui
Fonte: Reprodução Reclame Aqui

De acordo com a Figura 2, a empresa possui três reclamações não respondidas, datadas de 10 meses atrás (1) e de dois anos atrás (2). Sendo assim, também é imprescindível que essas reclamações sejam respondidas e tratadas para que também seja um indicador da qualidade do atendimento e da

satisfação do cliente, bem como sobre sua reputação para os clientes que possam procurar algo a respeito da marca no site.

4.2. Mapa de Posicionamento

Em função de ter uma visão mais clara dos motivos que fizeram com que o crescimento das vendas não acompanhasse o cenário projetado, foi criada uma análise do mapa de posicionamento para a Makai. Vale ressaltar que a matriz foi levantada nessa atual pesquisa, uma vez que a empresa não tinha esse estudo e acompanhamento em sua organização. A construção desse mapa foi feita com uma pesquisa de mercado para reunir os preços das principais concorrentes e uma pesquisa qualitativa com cinco pessoas da empresa para conseguir definir o conceito não mensurável de qualidade das marcas concorrentes. Essa pesquisa qualitativa também foi embasada em uma pesquisa de satisfação, onde 200 clientes opinaram em relação à qualidade que a Makai oferecia em contraposição a marcas similares às que elas compravam.

De certo, a falta dessa análise impediu que a Makai tivesse uma visão clara de seus concorrentes e do seu próprio posicionamento e diferencial competitivo real no mercado, prejudicando a marca em seu plano de crescimento.

A análise da concorrência é fundamental para que uma empresa identifique seu lugar no mercado de atuação e como os outros players estão se saindo. Idealmente, todo empreendedor busca estar à frente da concorrência. Para isso, primeiramente é preciso identificar os pontos principais para se manter diferente e competitivo no mercado. Esses pontos são: produtos, preços e comunicação com o cliente (SEBRAE, 2015).

A relação qualidade-preço pode ser verificada a partir de um mapa de posicionamento, a fim de entender quais setores do mercado ainda não estão sendo preenchidos e como está a percepção do consumidor em relação às outras marcas do mesmo nicho de produtos. Assim, a partir do mapa de posicionamento, a equipe de marketing pode revisar se a posição do produto precisa ser alterada ou posicioná-lo em outro local no mapa (CHURCHILL, PETER, 2012).

Analisando a problemática levantada a respeito da Makai Biquíni, um dos motivos para que as vendas não crescessem como o esperado pode ter sido a migração dos clientes para algum concorrente. Para iniciar a análise, a Figura 3 apresenta o mapa de posicionamento, evidenciando onde a Makai se encontra em relação às demais marcas, cruzando os quesitos preço e qualidade.

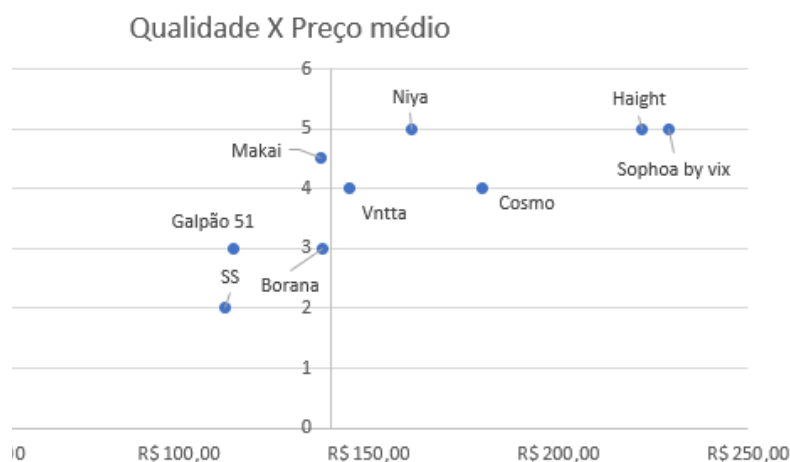


Figura 3 – Mapa de posicionamento
Fonte: Elaboração Própria

Sofia By Vix é uma marca criada pela Vix para oferecer peças divertidas e ousadas, visando oferecer o melhor para garotas jovens e livres. A ideia da marca Sofia é fornecer conforto e liberdade para as consumidoras.

Outra concorrente da Makai é a marca Haight, uma empresa que valoriza a natureza e os itens do ecossistema, além de ter como público-alvo mulheres de corpos e personalidades plurais.

Já a Cosmo é uma empresa criada em 2017 inspirada no impacto que as mulheres podem ter uma na vida das outras. A Cosmo prevê que as consumidoras possam ser divertidas e espontâneas, potencializando a autoconfiança.

A Niya é uma empresa que faz todos os biquínis com produtos biodegradáveis, buscando ser sustentável e levar conforto para as consumidoras. A empresa define seu público-alvo como mulheres de “coração aventureiro”.

Criada também em 2017, assim como a Cosmo, a marca Vntta é uma empresa que visa resgatar a moda utilizada na década de 1970, com modelagens simples e cores neutras, oferecendo leveza para as consumidoras que irão utilizar os biquínis.

A Borana é uma marca carioca que busca valorizar os dias de sol e a felicidade para que as consumidoras se sintam felizes e bem ao utilizar os biquínis. Suas peças possuem cores que remetem à brasilidade.

Além disso, há como concorrente a marca Galpão 51 que utiliza técnicas manuais na confecção dos biquínis para se destacar no mercado. Os produtores e fornecedores são locais, valorizando o trabalho dos pequenos e médios empreendedores.

Por fim, a Solar Soul (SS) Beachwear possui um conceito minimalista, com edições limitadas para serem exclusivas. Além disso, a SS possui a seção “monte seu biquíni” para que cada consumidor possa criar a peça que se sinta melhor.

Sendo assim, de acordo com o que pode ser visto na matriz e com a descrição das marcas concorrentes, a Makai possui o nível mais alto de qualidade em relação aos concorrentes que têm a política de preços mais parecida, ficando no mesmo nível que a marca Vntta.

A Makai também oferece aos clientes uma cartela variada de produtos indo além dos biquínis, como blusas, calças, saias, vestidos, shorts, macaquinhos e acessórios diversos. Logo, nos quesitos produtos e preços a marca possui uma performance que pode ser considerada como boa.

A comunicação da marca é realizada pelas redes sociais, pelo website e pelo WhatsApp. O Instagram da marca possui 146 mil seguidores¹, conforme a Figura 4, demonstrando uma boa presença nas redes sociais.

¹ Dados de 05 de novembro de 2022



Figura 4 – Instagram Makai
Fonte: Reprodução – Instagram

Ainda em relação à comunicação, a Makai possui grupos no WhatsApp com as clientes, tanto para divulgar novas peças e novidades da loja, quanto para criar um relacionamento e um vínculo próximo com suas consumidoras mais fiéis, além de receber *feedbacks* a respeito dos produtos e serviços prestados.

Sendo assim, a proposta de solução para a problemática ligada à concorrência seria instaurar como um processo na empresa, a análise contínua e atualização do movimento do mercado e de seus principais concorrentes, sempre visando fortalecer a sua vantagem competitiva.

4.3 Análise do Organograma

A Figura 5 apresenta o organograma da Makai, com todos os colaboradores e áreas de atuação de cada um.

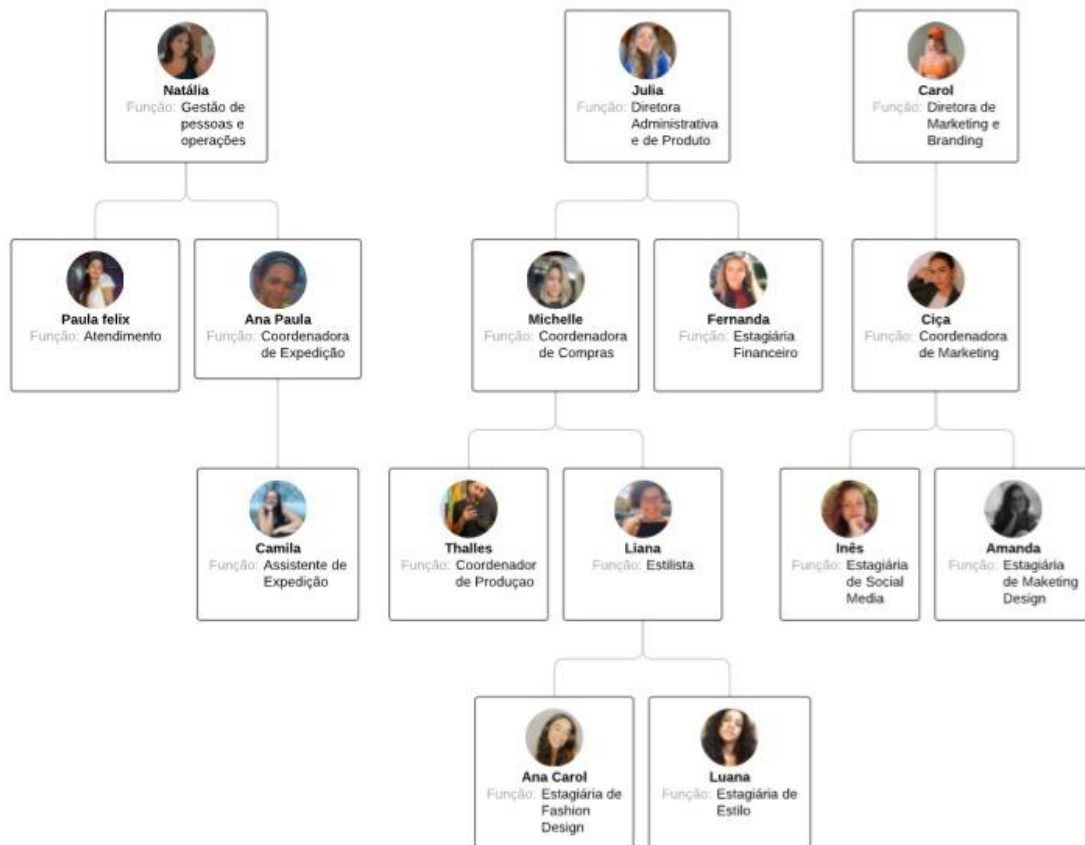


Figura 5 - Organograma
Fonte: elaboração própria

Conforme Lima (2021), o organograma é fundamental para uma companhia, haja vista que faz com que os colaboradores saibam a quem se reportar e tenha bem definido quais são suas funções. Além disso, o organograma pode fazer com que os processos fiquem mais ágeis e eficientes.

De acordo com a análise do Organograma da empresa, identificam-se alguns problemas que precisam ser solucionados. Atualmente, a Makai possui colaboradores que precisam exercer mais de uma função na empresa, o que acaba sobrecarregando-os. Além disso, fica claro ao observar a estrutura do organograma que a equipe é enxuta e jovem.

Nessa perspectiva, a solução para essa problemática seria reorganizar as funções dos colaboradores para suprir as necessidades da empresa e das demandas de trabalho. Assim, é fundamental que seja criado um *role description*, definindo claramente e de forma transparente qual é a atribuição de cada cargo da empresa, para que não haja desvio de função e que nenhum colaborador fique com mais funções do que os outros.

É vantajoso trabalhar com uma equipe jovem, uma vez que eles detêm um conhecimento atualizado por possuírem um contato mais recente com conteúdos

ensinados nas instituições. Além disso, eles não apresentam o pensamento engessado que pessoas mais velhas possuem, por estarem dentro do processo de aprendizado. Entretanto, uma equipe jovem também não possui experiências e vivências no mercado de trabalho, diferente de um funcionário mais experiente, que possuirá maior maturidade nas decisões. Em um momento crítico, como este no qual a Makai está passando, seria interessante a incorporação de recursos mais maduros, pois a experiência pode contribuir muito com a tomada de decisões, na estruturação de equipes e processos e na agilidade das escolhas.. Dessa maneira, a empresa contaria com uma fraqueza a menos.

Seria interessante também para a empresa a contratação de um funcionário exclusivo para o planejamento do setor financeiro, uma vez que as sócias proprietárias possuem pouca experiência na área. Principalmente tendo em vista que um dos maiores problemas na Makai hoje é o fluxo de caixa e esse cargo seria responsável por realizar a gestão do fluxo e de prazos de pagamentos e recebíveis, sugerida no tópico 4.1 "Análise SWOT".

O diretor financeiro (CFO - Chief Financial Officer), ficaria responsável pelos balanços e números da empresa, além de planejar, organizar, dirigir e controlar as suas atividades financeiras. O CFO também auxiliaria na gestão dos recursos de apoio, implantação de processos financeiros, contábeis e fiscais e análise do resultado operacional e elaboração de relatórios gerenciais demonstrando a eficácia da aplicação dos recursos e o desempenho econômico da empresa. O CFO, sem dúvidas trará melhoras em alguns pontos demonstrados na análise SWOT, como: a tomada de decisões sem embasamento de dados, priorização de tarefas urgentes, pensamento e planejamento a curto prazo, caixa limitado e alta inflação.

Tendo em mente a proposta levantada no tópico 4.1 "Análise Swot", da tomada de decisão ser suportada por dados da empresa, um segundo cargo sugerido seria o de Analista de Bi. É constatado que nenhum funcionário atual na empresa cuida dessa função ou tem experiência com dados, portanto para que até a implantação correta do sistema de software sugerida no tópico 4.1 "Análise Swot" seja feita, e posteriormente a análise correta das informações é importante que essa contratação seja considerada. Além disso, a pessoa que ocuparia esse cargo não só agregaria na equipe um conhecimento inexistente como daria clareza para tomada de decisão e desenho de estratégia para todas as áreas da empresa.

Um outro cargo essencial para a Makai é o de coordenador de vendas. Esse profissional seria o responsável pelas metas e táticas de vendas, além de acompanhamento dos processos no pós-venda, prazo de entregas e pagamentos e participação na definição da estratégia de vendas. Esse cargo, certamente, resultará no aumento das vendas das peças da marca.

Com essas contratações, a empresa precisaria realizar uma nova análise para verificar se as lacunas estão sendo preenchidas. Após isso, poderá ser feita a análise da necessidade de um possível desligamento de colaboradores que não estão agregando no novo planejamento da empresa. É interessante destacar, ainda, que a equipe da Makai é jovem e composta apenas por mulheres, logo, a empresa necessita priorizar a diversidade em sua equipe, contratando pessoas de todas as idades, buscando combater o etarismo e diversificando também em gênero (contratando homens, pessoas da comunidade LGBTQIAP+, por exemplo).

De acordo com a McKinsey & Company (MOREIRA, 2021), empresa referência em consultoria empresarial, as empresas que possuem posicionamentos mais éticos e culturalmente diversos possuem 33% mais chances de performar melhor do que as outras empresas. Através do mundo da moda é possível prever e moldar comportamentos e expressões culturais, e, portanto, ela deve ser uma importante aliada nesta luta (MOREIRA, 2021).

Por fim, na Tabela 4 pode-se verificar os principais problemas da empresa (abordados no início deste capítulo, na Tabela 2) e suas respectivas propostas de solução.

Problema	Proposta de Solução
Caixa limitado em 2022	Incentivar o pagamento à vista para adiantar os recebíveis
Tomada de decisões sem embasamento de dados	Planejamento estratégico detalhado, considerando dados financeiros da empresa, buscando se planejar a longo prazo, implementando sistemas de software de gestão
Pensamento e planejamento a curto prazo	
Processos desestruturados	

Priorização apenas de tarefas urgentes	
Alta Inflação	Aplicar maneiras de se destacar no mercado para que esses fatores externos não sejam tão prejudiciais
Crise econômica	
Falhas na comunicação interna	Definir um canal oficial de comunicação com a equipe, como e-mail ou Teams
Falta de atenção às necessidades dos clientes, priorizando a satisfação	Responder as reclamações e insatisfações dos clientes nos canais adequados
Imprevisibilidade de erros nos produtos	Transparência com o consumidor, avisando do atraso/erro. Identificar onde ocorreu o erro para que seja corrido.
Atrasos de entregas	
Atrasos repentinos na cadeia de produção	
Equipe Júnior e enxuta	Diversidade da equipe, estudando novas contratações
Falta de mão de obra qualificada no Brasil	Treinamento e capacitação da equipe da Makai
Pessoas de influência abrindo marcas	Parcerias com influenciadores, para que a divulgação seja feita com valores que não comprometam ainda mais o caixa da empresa, buscando se destacar no âmbito digital

Tabela 4: Problemas da Makai x Propostas de Solução

Fonte: Elaboração Própria

5 Conclusões e contribuições do estudo

A partir do estudo realizado, conclui-se que apesar dos principais problemas da marca, como caixa limitado em 2022, tomada de decisões sem embasamento de dados, pensamento e planejamento a curto prazo, processos desestruturados, alta inflação, priorização apenas de tarefas urgentes, crise econômica, falhas na comunicação interna, Instagram em declínio como plataforma, imprevisibilidade de erros nos produtos, atrasos de entregas por parte das fábricas e outros, a marca se mostra estimulada a buscar soluções para essa problemática.

Nesse sentido, a marca deve reorganizar as funções dos colaboradores para suprir as necessidades da empresa, criar um *role description*, informando a atribuição de cada cargo da empresa, evitando a sobrecarga dos colaboradores, buscar experiências de negócios de outras empresas, uma vez que sua equipe é jovem e não possui muitas experiências e vivências no mercado. Além disso, obter um diretor financeiro seria benéfico para empresa, uma vez que haveria um melhor planejamento financeiro do caixa além de uma tomada de decisões com embasamento de dados.

Somado a isso, é imprescindível a contratação de um coordenador de vendas responsável pelas metas e táticas de venda, acompanhando o processo todo de venda e o pós-venda, verificando prazo de entrega, pagamento e participando na estratégia para captação de clientes e aumento das vendas. Entretanto, por outro lado, para melhorar o caixa da marca, será necessário o desligamento de alguns contribuintes.

Assim, a partir de tais mudanças em conjunto com um marketing eficiente para a clientela em questão, verifica-se que a marca possui a capacidade de crescer no mercado, a partir da priorização de um planejamento estratégico eficaz com um modelo de negócio ideal, a fim de atingir o status de média empresa

6 Referências

BATISTA, T. **Relacionamento com o cliente**: qual a importância da criação de vínculos reais? Rock Content, julho de 2014. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/relacionamento-com-clientes/>. Acesso em: 05 nov. 2022.

BODETTI, R. As PMEs representam 27% do PIB. Confira dicas para ter sucesso na sua. **Revista Exame**, abril de 2022. Disponível em: https://exame.com/pme/as-pmes-representam-27-do-pib-confira-dicas-para-ter-sucesso-na-sua_red-01/. Acesso em: 23 out. 2022.

BRUNOD, D. **Como lidar com a era da imprevisibilidade?** LinkedIn, 28 jul. de 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-lidar-com-era-da-imprevisibilidade-daniel-brunod/?originalSubdomain=pt>. Acesso em 05 nov. 2022.

CARVALHO, R. C.; MELO, C. O. **Tomada de decisão baseada em dados**: avaliando a visualização de informação em dashboards. *In*: Workshop de Iniciação Científica em Sistemas De Informação - Simpósio Brasileiro de Sistemas De Informação (SBSI), Caxias do Sul, 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing - Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2012.

DINIS, G.; BREDAS, Z.; BARREIRO, T. O *marketing* de influência: uma revisão de literatura. **Revista da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais**, n. 40, set., 2020.

ESTADÃO. **E-commerces de moda praia crescem durante a pandemia**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://patrocinados.estadao.com.br/medialab/releaseonline/releasegeral-releasegeral/geral-e-commerces-de-moda-praia-crescem-durante-a-pandemia/#:~:text=De%20acordo%20com%20pesquisa%20da,dos%20mesmos%20meses%20de%202019>. Acesso em: 01 nov. 2022.

GCFGLOBAL. **Estratégias de negócio**. 2022. Disponível em: <https://edu.gcfglobal.org/pt/empreendedorismo/estrategias-de-negocio/1/>. Acesso em: 03 out. 2022.

LAZARINI, J. **Varejo de moda**: o desafio do mercado brasileiro de R\$ 115 bilhões. Trade Map, junho de 2022. Disponível em: <https://trademap.com.br/agencia/analises-e-relatorios/varejo-de-moda-mercado-brasileiro-lojas-renner-lren3-arezzo-arzz3>. Acesso em: 10 out. 2022.

LIMA, F. **A importância do organograma na sua empresa e como montar um.** Otimiza Pro, julho de 2021. Disponível em: <https://otimiza.pro/organograma/>. Acesso em: 31 out. 2022.

LODI, J. B. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 9, p. 05-32, 1969.

MOREIRA, C. **Por que é importante tratar a diversidade na moda?** Renata Abranchs, 29 jul. 2021. Disponível em: <https://www.renataabbranchs.com.br/por-que-diversidade-na-moda/>. Acesso em 05 nov. 2022.

PACETE, L. G. **Influenciadores já são a segunda fonte para tomada de decisão.** Meio e Mensagem, 2018. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2018/06/07/influenciadores-ja-sao-a-segunda-fonte-para-tomada-de-decisao.html#:~:text=%E2%80%9CUM%20dos%20dados%20apurados%20mostra,diretora%20Dgeral%20do%20Instituto%20QualiBest.> Acesso em 05 nov. 2022.

PINHEIRO, C. **Comunicação na Gestão.** Leia já! 19 nov. de 2019. Disponível em: <https://www.leiaja.com/coluna/2013/comunicacao-na-gestao>. Acesso em 05 nov. 2022.

RECEIV. **6 Estratégias para equilibrar o fluxo de caixa da empresa em tempos de crise.** 22 maio de 2020. Disponível em: <https://receiv.it/blog/6-estrategias-para-equilibrar-o-fluxo-de-caixa-da-empresa-e-m-tempos-de-crise/>. Acesso em 05 nov. 2022.

SEBRAE. **Análise da Concorrência.** Planejamento – Ambiente Competitivo, 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/analise-da-concorrencia,456836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2022.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SCHINAIDER, A. D.; BARBOSA, I. N. Os Influenciadores Digitais e a Relação com a Tomada de Decisão de Compra de seus Seguidores. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 98-115, 2019.

SERNOVITZ, A. **Marketing boca a boca:** como as empresas inteligentes levam as pessoas a falar delas. São Paulo: Cultrix, 2012.

SOARES, A. **O Futuro da Moda no Brasil**, Bora Varejo, 2022, <https://exame.com/colunistas/bora-varejo/o-futuro-da-moda-no-brasil/>. Acesso em: 05 out. 2022.