



CONSULTORIA

JOKER ANIME WEAR

ALEXANDRE FERNANDES

<https://www.linkedin.com/in/alexandrefernandesconsultor/>

Sumário

1. Introdução.....	2
2. Empresa	3
3. Mercado	4
3.1 Nicho	4
4. A Joker e o Mercado	6
5. Preços e Produtos	7
5.1 Preço	7
5.1.1 Custos Fixos e Variáveis	8
5.1.2 Ponto de Equilíbrio	8
6. Marketing e Canais de Venda	10
6.1 Canais de Venda	10
6.2 Análise SWOT.....	10
6.3 Matriz BCG	11
7. Financeiro	13
7.1. Margem de Contribuição	13
7.2 Capital de Giro	13
8. Considerações Finais	15
9. Referências	16

1. Introdução

Este é um trabalho voluntário e de caráter didático.

O objetivo é apresentar um conjunto de análises, diagnóstico e sugestões.

Não foram realizadas análises de balanço e outras demonstrações contábeis, mapeamento de processos e elaboração de planos de marketing, finanças e administração em geral.

Por questões de sigilosidade, todos os números aqui apresentados são apenas estimativas e dados aproximados dos números reais da empresa.

A divulgação foi devidamente autorizada pelo(as) sócio(as) da empresa.

2. Empresa

Nome: Joker Anime Wear

Atividade principal: comércio de roupas e acessórios

Atividade secundária: comércio de brinquedos e miniaturas

Tipo: Microempresa

Faturamento anual: R\$ 150.000,00

Empregados: 1

Site: <https://www.facebook.com/jokeranimewear/>

3. Mercado

Após uma retração nos anos de 2015 e 2016, o mercado de vestuário no Brasil voltou a crescer em 2017 e a perspectiva também é de crescimento para o ano de 2018.

A indústria têxtil e de confecções é a segunda maior empregadora da indústria de transformação (perdendo somente para alimentos e bebidas, juntos) e o maior gerador do primeiro emprego.

São cerca de 29.000 empresas que faturaram um total de R\$135 bilhões em 2017.

Por sua vez, o varejo de moda totaliza mais de 365.000 empresas, cerca de 25% só no Estado de São Paulo (92.354 empresas) onde 99,6% são micro e pequenas empresas.

A indústria da moda é uma das mais importantes do país, movimentando bilhões de reais, e é uma das maiores geradoras de emprego.

3.1 Nicho

A Joker Anime Wear trabalha com produtos voltados para nicho de mercado.

Nichos de mercado são segmentos de mercados voltados para um público específico e pouco explorado.

Neste caso o nicho são personagens da cultura japonesa apresentados em desenhos animados (animes ou animês) e histórias em quadrinhos (mangás).

Mangás e animes são parte da cultura japonesa e são exportados para o mundo todo, gerando uma receita de bilhões de dólares anuais.

Os mangás respondem por cerca de 40% de todo material impresso no Japão e sua leitura é comum tanto entre crianças quanto adultos. São milhões de exemplares vendidos em todo o mundo e que garantem aos japoneses a liderança no mercado de histórias em quadrinhos, superando inclusive os EUA e as tradicionais empresas Marvel e DC.

Por sua vez, os animes são produzidos por cerca de 400 estúdios. São cerca de 2.000 episódios produzidos anualmente e que são exportados para todo mundo.

Curiosamente, no Japão os mangás são mais populares que os animes enquanto no ocidente estes últimos servem para alavancar a venda de mangás.

Poucos animes são transmitidos na tv brasileira e o público deste tipo de entretenimento recorre a serviços de *streaming* ou a sites específicos na internet.

A Joker também comercializa produtos com temas relacionados a filmes e séries, porém não se trata de um nicho já que são exibidos nos cinemas, tv e outras mídias e são muito populares.

Diversos eventos reúnem este público (de anime e mangás) anualmente. São eventos realizados em vários Estados do país, mas, a maioria concentra-se em São Paulo onde são realizadas dezenas não apenas na capital e na região metropolitana como também no litoral e interior.

Alguns eventos de médio porte conseguem reunir até 5.000 pessoas em um final de semana e faturar mais de R\$ 250.000,00 só com venda de ingressos e aluguel de espaço para estandes de lojas. (O item 6 trará mais detalhes).

4. A Joker e o Mercado

A Joker é uma empresa com presença constante em vários eventos realizados ao longo do ano.

Como veremos no item 6, as vendas da empresa são basicamente realizadas nos estandes montados nestes diferentes eventos.

A empresa não comercializa produtos com marca própria e os produtos são vendidos com sacolas plásticas comuns, sem nome ou logotipo.

Não possui página própria na internet. Tem uma página no Facebook com mais de 1.400 curtidas e o mesmo número de seguidores. Não utiliza nenhuma outra rede social como Instagram, LinkedIn ou Google+.

Não é feito nenhum trabalho de divulgação de marca.

Por outro lado, a Joker é conhecida pelos organizadores de eventos e por isso tem acesso a vários deles sendo que alguns estão entre os mais importantes e visitados.

O mercado é pulverizado, com várias empresas de micro e pequeno porte vendendo produtos semelhantes e alguns poucos varejistas de maior parte com uma maior oferta de produtos e, em alguns casos, lojas físicas.

A Joker é uma microempresa que participa frequentemente de eventos onde concorre diretamente com outras microempresas e, nos eventos de grande porte, com grandes varejistas.

5. Preços e Produtos

A Joker vende camisetas com estampas contendo temas relacionados a filmes, séries de tv e animes. As camisetas têm tamanhos P, M e G, em sua maioria na cor preta e as estampas costumam se destacar e chamar a atenção nos eventos de que participa.

Também são vendidos acessórios como toucas, bonés e tiaras, que tem boa procura.

Outros acessórios vendidos são brincos, gargantilhas, pulseiras, colares e meias-calças.

São vendidos, em quantidade pequena, chaveiros e brinquedos de pelúcia além de réplicas em miniaturas de diversos personagens.

Esporadicamente também são vendidas blusas com estampas.

O principal produto é a camiseta. Trata-se do carro-chefe das vendas da empresa e que oferece o maior retorno.

É bem verdade que a blusa tem um retorno maior, porém, é um produto sazonal que apresenta procura em apenas alguns meses do ano.

5.1 Preço

A empresa não tem uma política de preços.

Descontos e promoções são oferecidos eventualmente, conforme negociação direta com o cliente.

Nos eventos, a Joker tem concorrência direta de outros lojistas. Com isso, há um equilíbrio forçado de preços entre os lojistas devido ao receio de não conseguir realizar a venda por praticar um preço maior que o de outro(s) concorrente(s).

Este equilíbrio artificial dificulta a formulação de uma política de preços para a prática de descontos e promoções.

O principal produto – camiseta – é vendido para o consumidor a R\$ 30,00 cada unidade, independente da cor da camiseta ou desenho da estampa.

O custo de fabricação de cada camiseta é de R\$ 10,04, o que dá uma margem de 66,5%.

A camiseta é comprada no atacado e sem estampa.

A Joker tem a vantagem de estampar suas próprias camisetas. Para isso, compra telas de *silk screen* e insere o desenho desejado ao custo de R\$ 200,00 cada tela. Como a tela tem um tempo de uso indeterminado, atribuímos o custo de R\$ 1,00 para cada camiseta.

Também consideramos o uso de 10 gramas de tinta por camiseta e R\$ 0,10 o custo de cada sacola utilizada.

A blusa também é comprada no atacado e sem estampa, ao preço de R\$ 25,00 cada unidade o que dá uma margem de 55,4%. (Figura 1). Porém, a blusa é um produto sazonal, vendido em alguns eventos durante o inverno.

Item	Unitário
Camiseta	8,30
Blusa	25,00
Tela	1,00
Tinta	0,64
Sacola	0,10

	Camiseta	Blusa
Custo	10,04	26,74
Preço praticado	30	60
Retorno	66,5%	55,4%

Figura 1 – Custo e retorno dos produtos

5.1.1 Custos Fixos e Variáveis

Custos fixos são todos os gastos realizados que independem do volume de vendas da empresa. Também são conhecidos como custos de infraestrutura.

Os custos variáveis, por sua vez, estão diretamente relacionados com a atividade da empresa e só existem por conta da mesma.

Os custos variáveis da produção de camiseta referem-se a compra das camisetas no atacado e das tintas para estampa.

Dependendo do evento, a empresa conta com mão-de-obra fornecida pelo organizador do evento e paga um valor proporcional pelo período em que fica disponível.

Para participar do evento é necessário pagar uma taxa. Esta taxa de inscrição é obrigatória e em alguns casos pode ser parcelada. Como a Joker participa de eventos mensalmente, esta taxa pode ser considerada um custo fixo, já que não está diretamente relacionada com as vendas assim como qualquer despesa administrativa.

A produção é realizada em imóvel de propriedade da família do proprietário da empresa e não há custos com aluguel.

5.1.2 Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio é o indicador que mostra o mínimo que a empresa deve faturar para cobrir seus custos e despesas fixos e variáveis.

Para este cálculo foi estimado:

- Impostos no total de R\$ 150,00 uma vez que a empresa está enquadrada no SIMPLES-MEI;
- Taxas e despesas financeiras no total de R\$ 100,00 referentes às taxas de cartão de crédito/débito e taxas de conta corrente;
- Salário e pró-labore no total de R\$ 3.000,00 referentes a retirada de sócio e pagamento de funcionário;

- Encargos sobre folha de pagamento no total de R\$ 450,00 referentes as contribuições para INSS entre outros encargos;
- Pessoal administrativo no total de R\$ 200,00 referente despesas com contabilidade e outros profissionais;
- Despesas administrativas no total de R\$ 2.200,00 aqui soma-se tanto a taxa paga para o organizador do evento quanto despesas com combustíveis.

É importante destacar que a taxa a ser paga para o organizador do evento não é um valor fixo. O valor depende de uma série de fatores: tamanho do evento, duração (em dias) do evento, tamanho do espaço do estande, localização e infraestrutura oferecida.

Alguns eventos podem custar em torno de R\$ 1.300,00 enquanto outros (maiores e mais lucrativos) podem chegar a R\$ 5.000,00.

Com estes dados, calculamos o Ponto de Equilíbrio em R\$ 20.198,68. Este é o mínimo que a empresa deve faturar para cobrir custos e despesas fixos. Já o custo por unidade é de 673 unidades, que corresponde a quantidade mínima de camisetas que devem ser vendidas. (Figura 2).

		Unitário	Total
(+)	Receita Operacional	30,00	6.750,00
(-)	Custo dos Produtos (CPV)	18,44	4.149,00
(-)	Despesas Variáveis	2,50	562,50
(=)	Margem de Contribuição		2.038,50
(=)	Margem de Contribuição %		30%
(-)	Custos e Despesas Fixas		6.100,00
(=)	Lucro Bruto		- 4.061,50
(=)	Ponto de Equilíbrio (R\$)		20.198,68
(=)	Ponto de Equilíbrio (Unidades)		673

Figura 2 – Ponto de Equilíbrio

Devemos novamente destacar que tal cálculo foi feito considerando-se única e exclusivamente a venda de camisetas quando, na verdade, outros produtos também são vendidos aumentando significativamente a receita.

Entre 20% e 30% do total de vendas da empresa refere-se à comercialização de outros produtos além das camisetas.

6. Marketing e Canais de Venda

A empresa não tem plano de marketing.

O público-alvo é constituído, basicamente, por um público infanto-juvenil. Há uma grande quantidade de crianças adolescentes que compra os produtos, seja acompanhada dos pais ou sozinhas.

O público adulto também tem participação importante nas vendas, comprando para a família e até mesmo para presentes.

Não embalagens especiais ou para presente.

Não há divulgação da empresa ou do site.

Não são feitas pesquisas com o público consumidor.

Conforme citado no item 4, há uma pulverização no mercado, ou seja, vários lojistas vendendo o mesmo produto e com isso há um equilíbrio forçado de preços. Se, por um lado, traz uma equiparação, por outro, pode prejudicar a formulação de política de preços, realização de promoções e concessão de descontos.

6.1 Canais de Venda

Cerca de 98% das vendas são realizadas por um único canal: as feiras e eventos.

A empresa eventualmente vende para alguns clientes atendendo encomendas feitas por contato ou indicação.

Esta dependência de um único canal de vendas é um risco já que a empresa nem sempre consegue prever o sucesso de um evento e nem sempre um grande número de participantes resultará em um bom volume de vendas.

6.2 Análise SWOT

O termo SWOT é a abreviação de quatro palavras em inglês: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats, que significam Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças o que faz com que em português também seja conhecida como análise FOFA.

A análise é feita formando-se quatro quadrantes em que são analisados pontos positivos e negativos conforme fatores internos e externos. (Figura 3).

Forças:

- A presença constante em diversos eventos ao longo do ano;
- As estampas das camisetas que sempre se destacam dos concorrentes;
- A estamparia própria.

Fraquezas:

- A falta de um plano de marketing;

- A falta de uma política de preços;
- A falta de definição de estratégias de vendas.

Oportunidades:

- A possibilidade de vender seus produtos pela internet;
- A presença constante em eventos possibilita a prospecção de futuros clientes para um site;
- O nicho explorado pela empresa (personagens de animes) é consolidado.

Ameaças:

- A falta de licenciamento de personagens;
- A imprevisibilidade e os altos valores de alguns eventos;
- Administração de estoque.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
	Strengths	Weaknesses
Fatores Internos	A presença constante em diversos eventos ao longo do ano As estampas das camisetas que sempre se destacam dos concorrentes A estampa própria	A falta de um plano de marketing A falta de uma política de preços A falta de definição de estratégias de vendas
	Opportunities	Threats
Fatores Externos	A possibilidade de vender seus produtos pela internet Presença constante em eventos (prospecção de futuros clientes para um site) O nicho explorado pela empresa (personagens de animes) é consolidado	A falta de licenciamento de personagens A imprevisibilidade e os altos valores de alguns eventos Administração de estoque

Figura 3 – Análise SWOT

6.3 Matriz BCG

Matriz BCG é uma análise gráfica criada pela empresa de consultoria empresarial **Boston Consulting Group**.

É uma análise do portfólio de produtos que consiste em dois eixos: um traz o crescimento do mercado e outro a participação da empresa neste mercado. (Figura 4).

Estes dois eixos formam quatro quadrantes que classificam os produtos quanto a necessidade de investimento e a geração de caixa:

- Vaca leiteira: são produtos que exigem pouco investimento, geralmente já são consolidados no mercado, e geram caixa;
- Estrela: são os produtos que geram caixa, mas exigem maior investimento;
- Ponto de interrogação: são produtos que exigem investimento, geram pouco retorno, mas ainda tem potencial. Geralmente são lançamentos ou produtos inovadores;
- Abacaxi: são produtos de performance de vendas ruim e baixo retorno. São os produtos “encalhados” no estoque e que requerem um grande esforço de vendas.

Analisando o portfólio da Joker, consideramos a seguinte disposição:

- Vaca leiteira: são os colares, brincos e outras bijuterias. Apresentam grande volume de vendas embora a margem de retorno nem sempre tão alta.
- Estrela: são as camisetas e blusas. Tem um retorno alto, mas podem exigir gastos maiores com a criação das estampas e aquisição das telas de *silk screen*.
- Ponto de interrogação: são as camisetas com personagens recém-lançados e as toucas temáticas. A performance destes produtos é uma incógnita e ainda oferece riscos.
- Abacaxi: são as camisetas lançadas em períodos anteriores e que não tem procura. Também são considerados abacaxis os chaveiros, brinquedos e miniaturas.

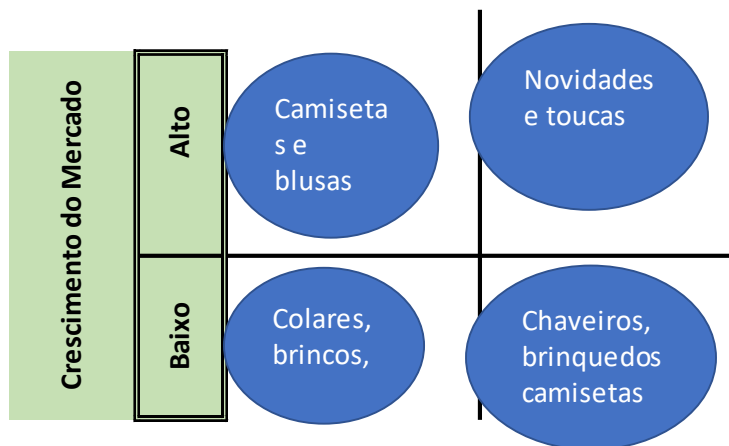


Figura 4 – Matriz BCG

7. Financeiro

A Joker é uma microempresa e tem capacidade limitada de investimentos.

Também não possui Ativo Imobilizado.

Sua situação orçamentária apresenta restrições para a realização de investimento em obtenção de licenciamento, aquisição de nova estrutura (equipamentos para estande de vendas), montagem de uma loja ou investimentos financeiros.

A empresa não necessita de empréstimos bancários e consegue honrar seus compromissos no prazo.

A administração de estoques é um fator importante.

A empresa faz o controle de estoque de maneira manual.

Em alguns meses o valor total em estoque é muito elevado. Também é comum o estoque contar com produtos que apresentam dificuldade de venda e o que acaba sendo agravado devido a falta de uma política de preços conforme item 5.1.

7.1. Margem de Contribuição

Margem de Contribuição é o indicador que representa o quanto o lucro da venda do produto contribuirá para cobrir os custos e despesas diretos, os custos de estrutura.

Neste caso consideramos uma despesa total de R\$ 500,00 referente a mobilização de mão-de-obra, refeição e outras despesas. Sendo divididos por 200 unidades de camiseta, temos R\$ 2,50 de despesas variáveis por unidade.

Se considerássemos um evento em que a empresa decidisse vender somente camisetas, teríamos uma Margem de Contribuição de 30,2% a cada evento. (Figura 5).

	Unitário	Total
(+) Receita Operacional	30,00	6.750,00
(-) Custo dos Produtos (CPV)	18,44	4.149,00
(-) Despesas Variáveis	2,50	562,50
(=) Margem de Contribuição		2.038,50
(=) Margem de Contribuição %		30%

Figura 5 – Margem de contribuição

7.2 Capital de Giro

Capital de Giro é o valor necessário para manter a empresa funcionando.

Este recurso está alocado no Caixa, no Contas a Receber, no Estoque e na conta bancária.

A fórmula para obter o valor do Capital de Giro é $CG = AC - PC$, ou seja, o total do Ativo Circulante (Caixa, Bancos, Estoques) subtraindo-se o total do Passivo (Fornecedores, Folha de Pagamento, Impostos).

O Capital de Giro da Joker é de R\$ 5.050,00.

A Joker não apresenta problemas nos ciclos operacional e financeiro.

Ciclo operacional é o tempo gasto na execução da atividade da empresa, desde a compra de matéria-prima até o recebimento pelas vendas.

Ciclo financeiro correspondem aos eventos financeiros do ciclo operacional, ou seja, o pagamento dos fornecedores até o recebimento pelas vendas.

Os clientes pagam pelas vendas tanto à vista quanto com cartões de débito ou crédito. Com isso, a empresa tem dinheiro em caixa suficiente para a compra de pelo menos parte de sua matéria-prima como tintas e camisetas. Outra parte é paga a prazo. Com isso a empresa não tem necessidade de recursos de terceiras (bancos, sócios).

8. Considerações Finais

A Joker é uma microempresa, é, como todo micro empreendimento, tem dificuldades em conseguir um saldo de caixa suficiente para fazer investimentos ou recorrer a financiamentos bancários a longo prazo.

A participação constante em eventos e a diversidade e qualidade de seus produtos demonstram que a Joker é um empreendimento com bom potencial.

Recentemente a empresa – assim como outros microempreendedores – teve problemas com licenciamento de marcas e personagens.

Por conta dos altos custos, a empresa tem como alternativas recorrer ao licenciamento através de entidades coletivas, que reúnam diversos microempreendedores, ou criar novas estampas com menção aos personagens.

De qualquer forma, as duas opções irão requerer algum investimento, seja em taxas e honorários seja na contratação de um *designer* para a criação de novas estampas.

A empresa necessita de um plano de marketing com o objetivo de estabelecer um canal de vendas na internet, seja com a criação de um site próprio (opção mais cara) ou criando uma loja virtual em um *market place* (Mercado Livre, OLX).

Também precisa criar política de preços e trabalhar a divulgação de sua marca, oferecendo promoções e descontos. Para isso, deve também analisar os eventos e definir uma estratégia de vendas diferente para cada um deles, conforme o tamanho, a expectativa de público e o histórico de participações anteriores.

Além disso, deve procurar estabelecer diferenciais, seja na apresentação dos estandes, sorteios de brindes etc.

Também deveria desenvolver novos produtos, especialmente roupas para crianças e bebês.

Outro ponto importante é a administração de estoque, controlando este item através de planilhas e fazendo inventários frequentes. Eliminando os produtos “abacaxi” através de promoções e procurando garantir que a diversidade de tamanho especialmente para os produtos “estrela”.

9. Referências

http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Revista%20Conex%C3%A3o/conexao_39.pdf

<https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2017/03/mercado-da-moda-tem-oportunidades-para-os-pequenos-negocios.html>

<http://www.iemi.com.br/apos-anos-de-dificuldades-2017-mostrou-importante-recuperacao-das-vendas/>

<http://www.iemi.com.br/a-moda-infantil-e-o-pos-crise-2/>

<http://www.iemi.com.br/category/txtil/mercado-txtil/>

<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>

<http://pipocaenquim.com.br/destaques/o-mercado-de-animes-e-mangas-e-sua-influencia-no-brasil-e-no-mundo/>

<http://www.portalmie.com/atualidade/noticias-do-japao/economia/2017/10/trilionario-mercado-do-anime-do-japao/>

<http://www.portallos.com.br/2010/04/15/mercado-de-anime-no-brasil-alguns-dados-e-curiosidades-legais-de-saber/>

<http://abral.org.br/fora-da-tv-mercado-de-anime-no-brasil-se-garante-na-internet-e-em-eventos/>