

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

YURI DE OLIVEIRA SILVA

Plano de negócios para abertura de grife de roupas de moda LGBTQ+

**Porto Alegre
2019**

YURI DE OLIVEIRA SILVA

Plano de negócios para abertura de grife de roupas de moda LGBTQ+

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Fernando Dias Lopes

**Porto Alegre
2019**

YURI DE OLIVEIRA SILVA

Plano de negócios para abertura de grife de roupas de moda LGBTQ+

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 12 de julho de 2019.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes
Orientador
UFRGS

Prof. Dra. Mariana Baldi
UFRGS

Dedico este trabalho a todas as pessoas LGBTQ+ que sofrem discriminação nas ruas, em seus trabalhos e dentro de suas casas, aos assassinados pelo preconceito, àqueles que botam a cara no sol e lutam comigo por um mundo mais igualitário e principalmente aos que tiveram que pagar com suas vidas para que hoje eu tenha o privilégio de ter direitos.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Fernando Dias Lopes, pela orientação.

A todo o corpo docente do curso de Administração da UFRGS, pela disponibilidade constante.

A Angelix Oliveira Borsa, por ter inspirado esta monografia e, sobretudo pelos muitos ensinamentos e desconstruções que essa amizade me proporcionou.

A minha mãe, Onira por ter sempre erguido a cabeça ao encarar todas as adversidades, por nunca ter desistido e por ter me proporcionado a melhor educação que eu poderia ter tido.

Ao meu pai Guilherme e madrasta Fernanda, por me disponibilizarem um espaço dentro da vida de vocês onde eu pude ter segurança durante esses anos todos, mas, sobretudo pela compreensão, carinho e companheirismo durante todos esses anos.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise de viabilidade para a abertura de uma grife de moda chamada “Satã”. A empresa tem como objetivo produzir moda conceito para um público alvo LGBTQ+. Além disso, a empresa tem um objetivo realizar todos os seus processos de criação, produção e administração por pessoas LGBTQ+, sobretudo às pessoas em situação de vulnerabilidade social, como transexuais ou homossexuais com maior dificuldade de encontrar colocação profissional em função de discriminação. Para isso foi necessário definir os conceitos de empreendedorismo social, questões de gênero, mercado consumidor e os conceitos da administração. Na sequência foi realizada uma análise de mercado buscando identificar o contexto social e econômico das pessoas LGBTQ+, da indústria da moda e então foi realizada uma pesquisa exploratória quantitativa buscando compreender as diferenças no consumo de moda e na percepção de responsabilidade social entre pessoas LGBTQ+ e não-LGBTQ+. Foi então elaborado um plano de negócios, englobando pontos como estratégia, marketing, gestão de pessoas e planejamento financeiro, confirmando a viabilidade do projeto.

Palavras-Chave: Empreendedorismo Social, Responsabilidade Social, Economia de Gênero, Consumo Consciente, Plano de Negócios, Diversidade, LGBTQ+.

ABSTRACT

The objective of this paper is realize a feasibility analysis for the opening of a fashion brand called "Satã". The company has the objective of producing high fashion for the LGBTQ+ target. Besides, the company has also as an objective to realize every creation, production and business administration processes by LGBTQ+ people, especially for those people who are in a social vulnerability situation, such as transgender people and homosexuals, who has more difficult in finding professional placement due to prejudice. For this, it was necessary define the concepts of social entrepreneurship, gender, consumption market and concepts of business administration. Later it was realized an market analysis seeking to identify the social and economic context of the LGBTQ+ people, of the fashion industry and then it was realized an exploratory research with quantitative data, seeking to understand the differences in the consumption of fashion and in the perception of social responsibility among LGBTQ+ people and non-LGBTQ+ people. Then it was elaborated a business plan, reaching points such as strategy, marketing, people management and finances, confirming the viability of the project.

Keywords: Social Entrepreneurship, Social Responsibility, Gender Economics, Conscious Consumption, Business Plan, Diversity, LGBTQ+.

LISTA DE BREVIATURAS E SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

ANTRA – Associação Nacional de Travestis e Transexuais

Art. – Artigo

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

DRE – Demonstração dos Resultados do Exercício

ES – Empreendedorismo Social

GLS – Gays, Lésbicas e Simpatizantes

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INPN – Instituto Nacional da Propriedade Intelectual

LGT – Lésbicas, Gays e Transexuais

LGBTQ+ - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, *Queers* e demais expressões

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Unisinus – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

ONG – Organização não governamental

PDV – Ponto de venda

ProSex – Projeto Sexualidade

RMPA – Região Metropolitana de Porto Alegre

RS – Rio Grande do Sul

R\$ - Reais

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SIMERS – Sindicato dos Médicos do Rio Grande do Sul

STF – Supremo Tribunal Federal

SUS – Sistema Único de Saúde

SWOT – *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças)

TGEU – *International Transgender Europe*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de inovação no empreendedorismo.	19
Figura 2 - Espectro de Gênero.	22
Figura 3– Hierarquia das Necessidades de Maslow.	27
Figura 4– As cinco forças do mercado.	30
Figura 5 - Assassinatos de pessoas LGBTQ+ no Brasil.....	40
Figura 6 - Assassinatos por segmento da comunidade LGBTQ+	40
Figura 7 – Número de mortes de LGBTQ+ por milhão de habitantes – RS	41
Figura 8 – Número de mortes de LGBTQ+ em Porto Alegre.....	41
Figura 9 - Regiões de planejamento e macrozonas de Porto Alegre	52
Figura 10 - Importância da percepção de qualidade da roupa	55
Figura 11 - Importância de o design ser inovador	55
Figura 12 - Importância de um posicionamento sobre causas sociais	56
Figura 13 - Importância das experiências no PDV	56
Figura 14 - Importância de o artista preferido usar	56
Figura 15 - Importância das facilidades de pagamento	57
Figura 16 - Importância do preço baixo	57
Figura 17 - Importância da sustentabilidade.....	57
Figura 18 - Importância da opinião de outros usuários	57
Figura 19 - Importância do conforto	57
Figura 20 - Preço justo para uma camiseta de boa qualidade e design diferenciado.....	58
Figura 21 - Percepção de preço justo para uma camiseta de boa qualidade e design diferenciado por faixa etária – LGBTQ+	58
Figura 22 - Frequência de compras	59
Figura 23 - Pontos de venda mais comuns	59
Figura 24 - Popularidade dos Pontos de Venda entre LGBTQ+ por faixa etária.....	60
Figura 25 - Dificuldade para encontrar peças de vestuário entre LGBTQ+.....	61
Figura 26 - Importância de um posicionamento de marca em relação a causas sociais.	62
Figura 27 - Importância da marca que você consome ter um posicionamento social	62
Figura 28 - Importância das empresas possuírem políticas voltadas às pessoas LGBTQ+	62
Figura 29 - Importância das empresas possuírem funcionários LGBTQ+ em seus quadros.	63
Figura 30 - Nível de conforto ao adquirir de empresas que não se posicionam em relação a causas sociais.	63
Figura 31 - Nível de conforto ao adquirir de empresas com histórico de machismo/LGBTQfobia.	64
Figura 32 - Nível de conforto ao adquirir de empresas que não contratem LGBTQ+.....	64
Figura 33 - Nível de conforto ao adquirir de empresas que só contratem LGBTQ+.....	64
Figura 34- Organograma da Satã.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– A Escala de Kinsey.....	24
Tabela 2 -Estimativa da população LGBTQ+ masculina em Porto Alegre	37
Tabela 3 - Estimativa da população LGBTQ+ feminina em Porto Alegre	38
Tabela 4 - Estimativa da população LGBTQ+ em Porto Alegre	38
Tabela 5 - Respondentes por faixa etária	50
Tabela 6 - Respondentes por identidade de gênero	51
Tabela 7 - Respondentes por orientação sexual	51
Tabela 8 - Respondentes por região de domicílio	53
Tabela 9 - Respondentes por faixa de renda - Geral, LGBTQ+ e não-LGBTQ+	53
Tabela 10 - Respondentes por faixa de renda e identidade de gênero	54
Tabela 11 - Importância de estar bem vestido	54
Tabela 12 - Peças de roupa mais citadas pelos respondentes.	60
Tabela 13 - Matriz SWOT da Satã	67
Tabela 14 - Objetivos estratégicos e metas associadas	71
Tabela 15 - Matriz SWOT - Insecta	73
Tabela 16 -Matriz SWOT – Contextura	74
Tabela 17 - Matriz SWOT - Aurora Moda Gentil.....	74
Tabela 18 - Matriz SWOT - Carina Brendler.....	75
Tabela 19 - Investimentos físicos	80
Tabela 20 - Investimentos legais.....	81
Tabela 21 - Custo Total Anual.....	81
Tabela 22 - Faturamento mensal e taxa de crescimento	82
Tabela 23 - Nº médio de Vendas por mês.....	83
Tabela 24 - Resultado financeiro médio mensal	83
Tabela 25 - DRE.....	84
Tabela 26 - Fluxo de caixa completo.....	86

Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1.	Objetivos.....	15
1.1.1.	Objetivo geral	15
1.1.2.	Objetivos específicos.....	15
1.2.	Justificativa	16
2.	CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1.	Empreendedorismo	17
2.1.1.	Empreendedorismo social	17
2.2.	Questões de gênero	21
2.2.1.	Conceituação de gênero.....	21
2.2.2.	Identidade de gênero.....	22
2.2.3.	Expressão de gênero.....	23
2.2.4.	Orientação sexual.....	24
2.3.	Mercado consumidor	24
2.3.1.	Fatores culturais	25
2.3.2.	Fatores sociais	25
2.3.3.	Fatores pessoais	26
2.3.4.	Fatores psicológicos	26
2.4.	Plano de negócios	27
2.4.1.	Estrutura	28
2.4.2.	Estratégias organizacionais.....	30
2.4.3.	Diagnóstico estratégico	32
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1.	Tipos de estudo	34
3.2.	Coleta de dados.....	34
3.3.	Área geográfica da pesquisa	36
3.4.	Análise de dados	36
4.	ANÁLISE DE MERCADO	37
4.1.	Contexto social e econômico do público LGBTQ+	37
4.1.1.	Movimentos sociais	38
4.1.2.	Direitos civis	38
4.1.3.	Violência e homofobia	39
4.1.4.	O segmento “T”.....	41
4.1.5.	O consumidor LGBTQ+	43
4.1.6.	Mercado de trabalho.....	46
4.2.	Moda e indústria têxtil.....	46

4.2.1.	Tendências para o setor	47
4.2.2.	Responsabilidade social na moda	49
4.3.	Pesquisa exploratória	50
4.3.1.	Questões gerais.....	50
4.3.2.	Consumo de moda	51
4.3.3.	Responsabilidade social	61
5.	PLANO DE NEGÓCIOS	65
5.1.	Descrição da empresa.....	65
5.2.	Análise estratégica	66
5.2.1.	Matriz SWOT	67
5.2.2.	Missão	70
5.2.3.	Visão.....	70
5.2.4.	Valores	70
5.2.5.	Objetivos estratégicos e metas associadas.....	70
5.3.	Plano de marketing.....	72
5.3.1.	Público alvo	72
5.3.2.	Concorrência	72
5.3.3.	Estratégia de posicionamento	75
5.3.4.	Produtos	76
5.3.5.	Precificação	76
5.3.6.	Praça	76
5.3.7.	Promoção	77
5.4.	Plano de gestão de pessoas	78
5.4.1.	Recrutamento e seleção.....	78
5.4.2.	Capacitação.....	79
5.4.3.	Organograma	79
5.5.	Plano financeiro	80
5.5.1.	Orçamento de investimentos iniciais	80
5.5.2.	Custeio	81
5.5.3.	Receitas.....	82
5.5.4.	DRE	83
5.5.5.	Fluxo de caixa	84
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
8.	APÊNDICE A.....	98

1. INTRODUÇÃO

A indústria da moda não para de crescer. De acordo com os últimos dados publicados pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção - ABIT, em outubro de 2018, o faturamento do setor cresceu 20,1% no ano de 2017 em relação ao ano anterior, registrando também um aumento de 6,8% do investimento no setor no mesmo período. Estes dados demonstram que ainda que em um ambiente econômico instável, o setor segue crescendo e de acordo com a ABIT, manteve uma expectativa de crescimento na ordem de 5,5% para o ano de 2018, valores estes ainda não apurados pela associação.

Considerando a forte concorrência existente no setor, a inovação é um processo constante dentro das empresas, que buscam formas de gerar maior percepção de valor para seus produtos ou serviços a fim de diferenciá-los. Como forma de realizar esta diferenciação, muitos especialistas e empresas do setor têm apostado em investir em um posicionamento social proativo para suas empresas, através de ações sociais que envolvem desde a preservação do meio ambiente até questões de gênero e diversidade sexual como forma de atingir novos clientes.

Tais investimentos não são injustificáveis, visto que o peso da responsabilidade social é cada vez maior na decisão de compra do consumidor. Segundo pesquisa realizada pela *Nielsen*, 77% dos consumidores da América Latina preferem adquirir produtos ou serviços de empresas que possuam programas de responsabilidade social. Em relação ao Brasil, em 2012 a mesma pesquisa da Nielsen destacou que 74% entrevistados preferiam consumir de empresas responsáveis, contudo de acordo com pesquisa realizada em 2017 pela *Union + Webster International*, o número de brasileiros que se considerava consumidor consciente foi de 87%, dentre os entrevistados. Estes dados demonstram uma nova mentalidade dos consumidores que passam a também buscar produtos e serviços de empresas que se preocupam com assuntos como a sustentabilidade ambiental e social e as comunidades em que estão inseridas.

Dentro do espectro de assuntos que podem ser trabalhados a partir de um ponto de vista social, o investimento em ações em prol da diversidade sexual se mostra uma opção viável para empresas do setor têxtil. De acordo com dados do IBGE, estima-se que a população LGBTQ+ no Brasil seja de 20 milhões de pessoas, sendo que o

potencial de compra desta população é estimado em R\$419 bilhões, aproximadamente 10% do valor do PIB nacional, de acordo com pesquisa realizada pela *Out Leadership*. O valor se explica em função do perfil destes consumidores, onde cerca de 78% possuem cartões de crédito e 83% desta população pertence às classes A e B, de acordo com outra pesquisa realizada pela *inSearch*. A renda média para estas pessoas é de R\$3.247,00, acima da média para os padrões brasileiros, além disso, justamente por possuírem uma estrutura familiar majoritariamente sem filhos, suas rendas são investidas em bens de consumo e prazer como viagens, experiências e roupas.

Além disso, de acordo com pesquisa em grupo focal realizada por Dellarmelin e Betencourt (2014), ao escolher produtos de vestuário o público LGBTQ+ preza por atributos como atendimento, qualidade e conforto, sendo o preço o último a ser citado pelos entrevistados, isto é, estes consumidores buscam um produto diferenciado e não se importam em pagar mais por ele. Contudo o mercado não tem dado conta de suprir a necessidade deste nicho extremamente exigente de consumidores, que de acordo com Morais (2013), tendem a adquirir peças em brechós ou como no caso dos homens homossexuais, tendem a procurar também peças em seções dedicadas ao público feminino em função da dificuldade em buscar peças com design diferenciado em lojas dedicadas ao biotipo masculino. Isto é, o público existe e pede novidades, contudo não há grande quantidade de empresas produzindo para este nicho.

Neste contexto, esta monografia apresenta a Satã, uma grife em desenvolvimento voltada para o público LGBTQ+ que tem como premissa trazer a responsabilidade social para dentro do processo criativo, produtivo e administrativo através do uso preferencial de mão de obra de pessoas LGBTQ+ em suas atividades. O idealizador do projeto, um estudante de moda da Unisinos busca transformar um projeto desenvolvido em sala de aula em uma empresa que atue com enfoque na transformação social para pessoas LGBTQ+, possibilitando colocação profissional especialmente às pessoas transexuais e ou em situação de vulnerabilidade social, propiciando emprego para pessoas que têm maior dificuldade em encontrar emprego em função do preconceito e para sobreviver acabam buscando renda em subempregos ou atividades informais.

Em termos de design a empresa se diferenciará por usar o conceito de gênero fluído como norteador, isto é, buscando abraçar diferentes expressões de gênero sem

necessariamente trabalhar com peças femininas e masculinas, abraçando a ideia de que a moda não tem gênero e disponibilizando modelagens em tamanhos padrão e especiais, do 34 ao 58. O foco da concepção das peças é oferecer moda inovadora, com conceito, aliando a diferenciação por inovação em projetos de design com a qualidade dos produtos confeccionados manualmente.

De acordo com o idealizador da marca, poucas marcas trabalham buscando a integração entre moda e responsabilidade social dentro do mercado local, além de serem poucas empresas as empresas de moda que trabalhem especificamente para o público LGBTQ+, resultando em uma demanda alta por produtos. Em função da pouca disponibilidade no mercado, muitas pessoas que formam o público-alvo da empresa adquirem peças via internet de empresas de outros Estados, países ou customizando roupas manualmente.

1.1. Objetivos

Para o desenvolvimento da pesquisa foi traçado um objetivo geral que quando alcançado, resultará na resposta à viabilidade do negócio e, portanto, o resultado da pesquisa. Além dele, cinco objetivos específicos foram formulados, destacando itens de grande relevância para a elaboração do Plano de Negócios.

1.1.1. Objetivo geral

Analisar a viabilidade de abertura de uma grife de roupas com foco específico no público LGBTQ+ e elaborar um Plano de Negócios para essa empresa, tendo como foco a sustentabilidade social e as expectativas do público LGBTQ+.

1.1.2. Objetivos específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

- descrever o contexto social e econômico do público LGBTQ+ na região de Porto Alegre;
- caracterizar o setor de moda casual, assim como tendências de mercado relacionadas ao consumo de moda sustentável e com enfoque em gênero;
- descrever o modelo de negócio, enfatizando os diferenciais da empresa;
- elaborar um plano de negócios englobando aspectos de marketing e gestão de pessoas;
- elaborar um plano financeiro, buscando atestar a viabilidade do negócio.

1.2. Justificativa

Tendo em vista a realidade da Satã e os dados de mercado acima mencionados, este trabalho busca desenvolver um plano de negócios para a empresa, assim como estratégias para desenvolvimento da organização através da análise de seus pontos fortes, fracos, fraquezas e oportunidades e também definir diretrizes para a operação do negócio, de forma a avaliar a viabilidade da visão do idealizador do projeto de acordo com as teorias da administração. A justificativa para o desenvolvimento deste trabalho é que caso seja atestada a viabilidade do projeto, o idealizador e outros investidores realizam o primeiro aporte financeiro para a criação da empresa.

2. CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão revisados conceitos estabelecidos pela literatura científica que serão necessários para a pesquisa. Para isto foram consultados livros e artigos de autores cujos estudos permeiam o empreendedorismo, questões de gênero, comportamento do mercado consumidor e plano/estratégias de negócios.

2.1. Empreendedorismo

De acordo com Bessant e Tidd (2009), o empreendedorismo não necessariamente é inovador visto que o objetivo de muitos empreendedores é alcançar independência profissional. O empreendedorismo inovador busca oferecer novos produtos ou serviços, ou que estes sejam baseados em processos novos ou em maneiras de criar valor.

Ainda de acordo com Bessant e Tidd (2009), existem razões diferentes para pessoas tornarem-se empreendedoras, conforme abaixo:

- *Empreendedores “como um modo de vida”*: São as pessoas acima citadas que buscam independência profissional mas não necessariamente inovam em seus nichos de trabalho. É o caso mais recorrente de empreendedorismo;
- *Empreendedores do crescimento*: pessoas com caráter empreendedor mais agressivo, a partir do qual fazem diversos e vultosos investimentos e criam corporações através de suas aquisições. Em geral estas pessoas têm como objetivo auferir muito lucro e ganhar poder no mercado;
- *Empreendedores inovadores*: são pessoas que possuem desejo de criar ou mudar uma realidade já existente e que para retirar suas ideias do papel se veem obrigados a iniciar um novo empreendimento. Dentro deste grupo de empreendedores se encontram os empreendedores sociais, assunto que constitui um dos focos desta pesquisa.

2.1.1. Empreendedorismo social

De acordo com Dees (2007), o conceito de Empreendedorismo Social (ES) foi cunhado por Bill Drayton da Ashoka e Ed Skloot da *New Ventures*, organizações envolvidas com ações de responsabilidade social e ambiental. O intuito do desenvolvimento deste conceito de negócio era o desenvolvimento de novas fontes de renda para organizações não lucrativas que atuavam em prol de causas sociais.

Atualmente, entretanto, as ações de ES são variadas, mas de acordo com Bessant e Tidd (2009), a maioria delas incluem dois elementos básicos:

- A busca da criação de valor e mudança social em vez de inovação comercial e valor financeiro, enquanto o empreendedorismo comercial busca estes dois aspectos e não necessariamente uma mudança social;
- Envolvimento de organizações privadas, públicas e do terceiro setor, divergindo do empreendedorismo tradicional que se centra no empreendedor e no empreendimento.

Neste contexto, o ES pode ser aplicado para reduzir a pobreza, desenvolvimento da comunidade, saúde e bem-estar, ações em prol do meio ambiente e sustentabilidade, arte e cultura, educação e emprego.

Desta forma, os autores Bessant e Tidd afirmam que uma das características chave que parecem distinguir os empreendedores sociais dos comerciais é justamente o alto nível de empatia e necessidade por justiça social, isto é, são indivíduos que possuem a capacidade de reconhecer e compartilhar emocionalmente, sentimento e necessidades de outras pessoas, o que resulta no desejo de ajudar. Contudo, tal característica não garante a exequibilidade do negócio, sendo que esta será influenciada por características pessoais mais convencionais de um empreendedor, tais como experiências anteriores e personalidade. Segundo Dees (2007), os empreendedores sociais não se veem como realizadores de ações de caridade, pois reconhece que existem limites e fraquezas no conceito tradicional de caridade, o que segundo o economista Muhammad Yunus, ganhador do Prêmio Nobel da Paz de 2006 significa que “a ‘caridade’ permite que pessoas ricas sigam em frente com suas vidas sem se preocupar com pessoas pobres”.

2.1.1.1. Barreiras do empreendedorismo social

De acordo com Bessant e Tidd (2009), o ES também pode sofrer com barreiras que impossibilitem a viabilização do projeto, entre os quais:

- Dificuldade no acesso e falta de suporte das redes locais de organizações sociais, que em alguns casos podem ser baseados em redes informais de relacionamentos e confiança às quais o empreendedor não tem acesso;
- Dificuldade em conseguir suporte do governo e infraestrutura política.

2.1.1.2. O processo de inovação no empreendedorismo

Segundo Bessant e Tidd (2009), o processo inicia-se na prospecção de uma oportunidade que ainda não tenha sido percebida, passando por um aperfeiçoamento da solução a ser realizado pelo empreendedor, tendo em vista critérios de viabilidade, para que o projeto possa ser levado adiante. A partir de quando existe um projeto viável, se chega à fase de persuasão, onde se apresenta a ideia para pessoas diferentes, entre eles capitalistas de risco, administradores, entre outros profissionais que possam estar interessados em investir seus recursos na ideia. Depois que se ultrapassa esta barreira, a ideia passa a tomar forma, reunindo conhecimentos diferentes e fluxos de recursos que corroborem com a ideia para então lançar a novidade no mercado, conforme a Figura 1.

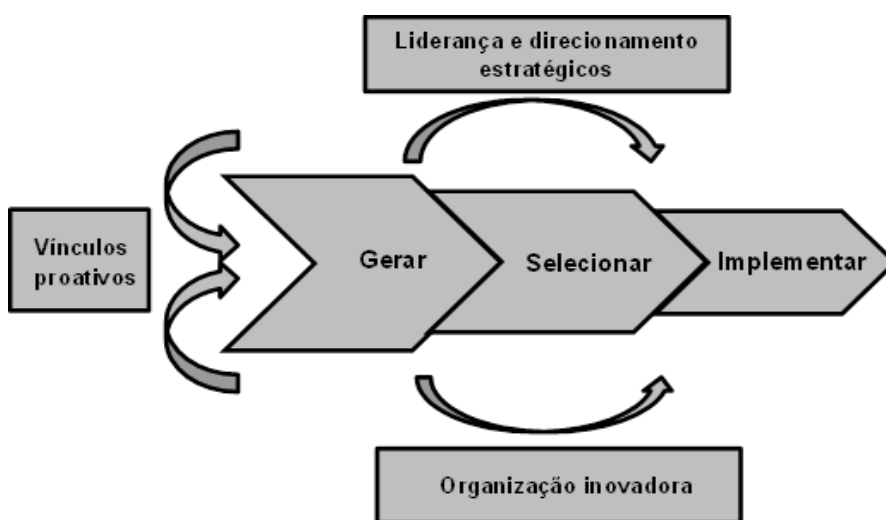


Figura 1 – Modelo de inovação no empreendedorismo. Fonte: Bessant e Tidd (2009)

2.1.1.3. Desafios na gestão do empreendedorismo social

Como os empreendedores sociais utilizam os mesmos princípios dos empreendedores tradicionais, de acordo com Bessant e Tidd (2009), dentro do ES o modelo apresentado pela Figura 1 não é alterado, mas adaptado de acordo com a necessidade do empreendedor social e a realidade para a qual a inovação estará sendo criada.

Neste sentido, a busca por oportunidades passa a ser a busca pela solução de um problema específico de um determinado grupo de pessoas. Já a seleção estratégica de parceiros, no âmbito do ES encontra como dificuldade o fato de que os resultados dessa inovação podem não ser visíveis em curto prazo, o que pode impactar o trabalho em rede necessário à inovação, dificultando o aceite de prováveis financiadores e apoiadores para o projeto, mesmo dentro de entidades já

estabelecidas como ONGs e outras organizações que trabalham com o ES. Além disso, a ideia pode desafiar o negócio central destas organizações, de forma a criar uma dicotomia entre os objetivos da organização e os objetivos da inovação proposta pelo empreendedor social. Para implementar a inovação os autores afirmam que o empreendedorismo social requer criatividade para alocação de recursos, sejam eles financeiros ou não e especialmente se estes forem escassos. As capacidades de rede são extremamente importantes para engajar os participantes e alinhá-los à visão central da inovação. A estratégia de inovação no caso do empreendedorismo social precisa ser baseada na visão, isto é, através de um planejamento claro demonstrando o passo a passo até a realização do objetivo proposto. Em termos de gerenciamento da organização inovadora que auxilia no processo, há necessidade de vínculos baseados em finalidades comuns, sendo que a inovação social depende de estruturas soltas e orgânicas. Desta forma, os vínculos através de redes de contato poderosas são um bônus para a rede de trabalho em questão, visto que o sucesso das inovações sociais baseia-se essencialmente nas redes de trabalho.

Além disso, de acordo com Dees (2007), embora o potencial mundial de mobilização social seja grande, como se trata de uma ideia relativamente nova é passível de erros, sendo que ainda existem três grandes desafios a serem compreendidos: avaliação de impacto social, os processos de seleção de investimentos (em termos de iniciativas governamentais) e escala de impacto.

2.1.1.4. Empreendedorismo em prol da causa LGBTQ+

De acordo com a NESsT (2008), organizações em prol dos LGBTQ+ são responsáveis a dar voz às necessidades de pessoas LGBTQ+ marginalizadas em todo o mundo, além de lutar para assegurar direitos básicos a esta população. Entretanto, embora sejam responsáveis por um trabalho importante, as organizações em geral possuem finanças vulneráveis, sobretudo visto que é conhecido que muitas sobrevivem pela filantropia, que não é eficiente para sustentar e expandir os trabalhos realizados pelas organizações.

Neste contexto a NESsT cita as seguintes razões pelas quais organizações devem investir em negócios em prol da causa LGBTQ+:

- *Para continuar independentes e autônomas:* a oportunidade de gerar e controlar seus recursos de maneira independente pode auxiliar no planejamento de ações estratégicas em longo prazo;
- *Para gerar recursos próprios:* tendo uma fonte de renda as organizações podem garantir com maior precisão que poderão arcar com seus custos de operação sem a dependência de doações para que suas finanças estejam em dia;
- *Para atingir outros objetivos sociais:* algumas organizações podem através de atividades empreendedoras garantir que seus serviços atinjam maior número de beneficiários e até mesmo oferecer novos serviços;
- *Para criar oportunidades direcionadas às pessoas marginalizadas:* organizações podem criar oportunidades de emprego ou outros benefícios econômicos para as pessoas LGBTQ+ que estejam desempregadas ou em situações de subemprego, além de poder proporcionar treinamento para estas pessoas.

2.2. Questões de gênero

De acordo com Matos (2005), uma das mudanças mais perceptíveis na sociedade advém das relações homem-mulher, visto que o crescimento da presença de pessoas do gênero feminino em universidades, empresas, governo e ciências possibilitou a quebra de paradigmas e a descoberta de um “novo sujeito social”, as mulheres. Segundo a autora, a visibilidade feminina teve início ao fim da Segunda Guerra Mundial, mas passou a crescer continuamente a partir dos anos 1960. No Brasil a partir da década de 1970 discussões acerca da sexualidade, contracepção, aborto e a cidadania feminina tornaram-se mais presentes na sociedade.

Matos (2005) afirma que o contexto de maior aceitação das mulheres em ambientes até então dominados por homens abriu portas para que as Ciências Sociais passassem a estudar as mulheres com maior afinco, a partir de onde surgiu a categoria de análise conhecida como “gênero”.

2.2.1. Conceituação de gênero

De acordo com Matos (2005) o gênero vulgarmente é utilizado como sinônimo para a dicotomia entre homem e mulher. Entretanto é um território muito mais amplo e cujo estudo busca explicar a persistência da desigualdade entre homens e mulheres.

Reis e Pinho (2016) afirmam que como o conceito de gênero é muito complexo não é possível localiza-lo num estado natural para a espécie humana, uma vez que o gênero busca compreender a multiplicidade de discursos, produtos de cultura e visões acerca do que é ser homem ou ser mulher. Os autores ainda afirmam que o gênero é encarado como uma forma de ler a sociedade e possibilitar a discussão de aspectos práticos como diferenças salariais e sociais. Solomon (2008) afirma que cada sociedade possui suas expectativas sobre como o indivíduo de determinado gênero deverá se portar, podendo mudar radicalmente de sociedade para sociedade.

Segundo Matos (2005), a construção do que são os gêneros feminino e masculino são relacionais e se definem uma na outra. A autora explica que a constituição social de ambos os gêneros ocorreram em um mesmo momento social, cultural e histórico e através de relações sociais hierárquicas que distinguiam os gêneros, criando, portanto uma relação de poder entre ambos.

De acordo com Reis e Pinho (2016), o gênero pode ser visto como um espectro, onde em um extremo encontra-se o masculino, no outro extremo o feminino e entre os extremos todos os outros gêneros não-binários, conforme ilustrado pela Figura 2. As flutuações, de acordo com os autores, são pensadas também para relações afetivas e/ou sexuais dos indivíduos, que podem por vezes abandonar delimitações de orientação sexual.

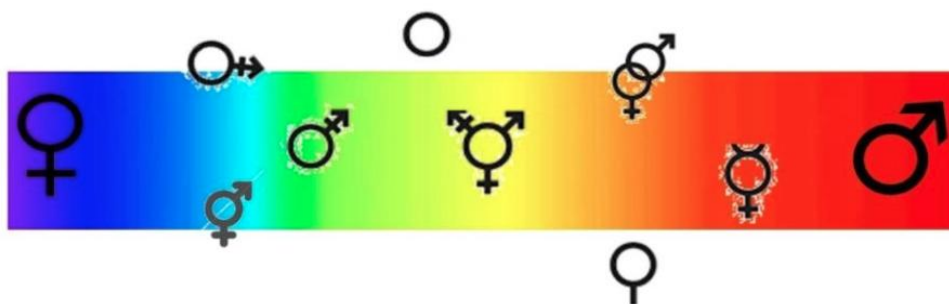


Figura 2 - Espectro de Gênero. Fonte: Reis e Pinho (2016)

2.2.2. Identidade de gênero

Reis e Pinho (2016) definem a identidade de gênero como a caracterização da concepção individual do indivíduo acerca da sua condição de gênero, podendo-se compreender como homem, mulher ou outro gênero, isto é, uma composição não-binária. Solomon (2008), afirma que a identidade gênero é um estado mental e físico, aceitando que o gênero biológico de um indivíduo nascido feminino ou masculino não determina que os traços de personalidade dele serão sexualmente

tipificados conforme seu gênero de nascimento. Matos (2005) acrescenta ainda que é uma preocupação dos estudos de gênero evitar oposições binárias fixas, isto é, o ideal de que um indivíduo pode pertencer apenas ao gênero feminino ou masculino. De acordo com Reis e Pinho (2016), essa posição dos estudiosos busca questionar a interpretação contínua de um dado estruturalmente natural (sexo biológico) e outro dado socialmente construído (gênero). Os autores afirmam que ao contestar a continuidade dos dois assuntos é possível observar a dimensão de que o sexo pode ser tão cultural quanto o gênero.

2.2.2.1. O grupo não-binário

De acordo com Bernini (2011), sociedades ocidentais possuem como operador lógico, o sistema sexual binário, que estabelece critérios específicos referentes às questões de sexualidade, como por exemplo, a existência da “fêmea” e do “macho” a partir da percepção expressa pela genitália. Segundo o autor, as existências sexuais fora destes polos e que antigamente eram entendidas contra natureza, atualmente são chamadas de “minorias sexuais”.

A variedade de identidades sexuais não-binárias é vasta, entretanto para melhor compreensão nesta monografia estas identidades serão identificadas apenas como não-binárias, transexuais ou travestis. Segundo Vasconcelos (2014), as diferenças entre travestis e transexuais se baseiam na necessidade de realização de cirurgia para redesignação sexual, uma vez que o indivíduo travesti feminino ou masculino não sente necessidade de realizar nenhum tipo de correção genital. Por outro lado, segundo a autora, o indivíduo transexual demonstra desconforto e infelicidade em relação ao seu órgão genital, buscando desta forma cirurgias como forma de transformação corporal.

2.2.3. Expressão de gênero

Reis e Pinho (2016) descrevem a expressão de gênero como uma representação física da identificação do indivíduo acerca da sua identidade de gênero. Isto é, como o indivíduo se apresenta, através de sua visão sobre como ser uma mulher, um homem ou não corresponder a este binarismo.

Como já citado anteriormente, Solomon (2008) afirma que os traços de personalidade do indivíduo não necessariamente serão tipificados de acordo com seu gênero biológico, através do qual ele descreve a androginia. Ela ocorre quando pessoas sexualmente tipificadas possuem concomitantemente traços considerados

masculinos ou femininos. De acordo com o autor os traços não necessariamente têm relação com orientação sexual do indivíduo. Neste sentido o autor afirma que os conceitos de masculinidade e feminilidade não são determinações biológicas, mas culturais, tendo em vista que as normas sociais de uma sociedade X podem ser compreendidas de formas totalmente diferentes em uma sociedade Y, onde ela não é considerada norma. Isto é, cada sociedade individualmente determina as suas percepções acerca da masculinidade ou feminilidade.

2.2.4. Orientação sexual

De acordo com Cardoso (2008), o conceito de orientação sexual é relacionado ao desejo sexual do indivíduo. O autor assume a afirmativa de Bozman e Becker (1991) de que há necessidade de separar dois aspectos interativos: a natureza dos desejos do indivíduo e a excitação fisiológica. No que tange a natureza dos desejos, os autores afirmam que possuem caráter psíquicos, uma vez que o indivíduo passa a nutrir interesse por outrem em função de aspectos intrapessoais e sociais. A excitação fisiológica, por sua vez sintetiza a resposta física do corpo do indivíduo, o que não necessariamente define a orientação sexual do indivíduo. Em termos de escalas de mensuração de orientação sexual, Cardoso (2008) afirma que a escala de Kinsey (1948) continua sendo a principal escala em termos de orientação sexual, sendo ilustrada pela Tabela 1.

Rating	Description
0	<i>Exclusively heterosexual</i>
1	<i>Predominantly heterosexual, only incidentally homosexual</i>
2	<i>Predominantly heterosexual, but more than incidentally homosexual</i>
3	<i>Equally heterosexual and homosexual</i>
4	<i>Predominantly homosexual, but more than incidentally heterosexual</i>
5	<i>Predominantly homosexual, only incidentally heterosexual</i>
6	<i>Exclusively homosexual</i>
X	<i>Asexual</i>

Tabela 1– A Escala de Kinsey. Fonte: Kinsey (1948)

2.3. Mercado consumidor

De acordo com Kotler e Keller (2012), as empresas que desejam ter uma conexão plena com seus clientes devem adotar uma postura de marketing holístico, isto é compreender os processos, realidades, dinâmicas e necessidades de seus clientes.

Desta maneira o estudo do comportamento do consumidor torna-se necessário à organização.

De acordo com SOLOMON (2008, p. 27),

“o comportamento do consumidor abrange uma ampla área: é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos.”

Este comportamento é influenciado por diversos fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

2.3.1. Fatores culturais

Segundo Kotler e Keller (2012), a cultura do indivíduo é o que determina seus desejos e comportamento, tendo em vista suas experiências de vida e exposição a valores como conforto, liberdade, bem-estar, humanitarismo, progresso, entre outros. Dentro da cultura, os autores relatam a existência de diversas subculturas que possuem características de consumo específicas e podem ser segmentadas por nacionalidade, religião, grupo racial, gênero, entre outros. A partir do momento em que essas subculturas crescem e demonstram potencial de mercado, surgem empresas que trabalham especificamente esse nichos de mercado.

Solomon (2008) por sua vez sinaliza que a cultura não é estática e está em constante evolução, mesclando ideias em um sistema cultural que consiste de três áreas funcionais:

- a) *Ecologia*: trabalha o modo como os sistemas se adaptam ao habitat do consumidor, tendo em vista um molde baseado na tecnologia disponível;
- b) *Estrutura Social*: o modo como a sociedade se mantém e as relações sociais e governamentais são levadas,
- c) *Ideologia*: o modo como o indivíduo se relaciona com seu ambiente, grupos sociais, percebe a sociedade ao seu redor e compartilham uma visão de mundo.

Solomon (2008) ainda cita que a partir dos valores estabelecidos pelos fatores culturais, surgem às normas sociais e costumes de uma população.

2.3.2. Fatores sociais

Kotler e Keller (2012) citam a existência de fatores sociais como influenciadores no comportamento de compra do consumidor. Solomon (2008) cita a existência de

diversos tipos de grupos, desde as famílias que são o grupo de maior influência na decisão, até grupos formados por tribos de consumidores que possuem características em comum. Embora existam mais fatores que podem contribuir para o comportamento do consumidor, para fins desta pesquisa, serão citados apenas dois fatores de grande importância à monografia, que são os grupos de referência e papéis e status sociais.

2.3.2.1. Grupos de referência

Neste sentido, pode-se citar que o indivíduo tem como base de influência seus grupos de referência, isto é, os grupos de pessoas que exercem influência direta ou indireta sobre seus processos de compra. Estes grupos podem ser divididos em duas categorias:

- a) *Grupos primários*: família, amigos, vizinhos, colegas de trabalho e pessoas que possuem interação contínua e informal.
- b) *Grupos secundários*: grupos religiosos, profissionais, associações e outros grupos de interação esporádica e mais formal.

Estes grupos influenciam o indivíduo a possuírem determinados comportamentos, estilos de vida, atitudes e ideais de autoimagem.

2.3.2.2. Papéis e status sociais

Segundo Kotler e Keller (2012), dentro de cada grupo a que pertence o indivíduo possui um papel social específico, com atividades que se espera que a pessoa desempenhe. O status social, por sua vez, provém de cada papel dentro do grupo. Dentro desses papéis, Solomon (2008) cita as identidades sexuais, de gênero e de orientações sexuais como um componente de autoconceito do consumidor.

2.3.3. Fatores pessoais

Características pessoais também são observadas pelo comportamento do consumidor, de acordo com Kotler e Keller (2012), sendo que as principais motivações para compreensão destes fatores são relacionados a aspectos de personalidade, estilo de vida e circunstâncias econômicas. Os autores citam como influenciadores a idade, ocupação e classe social, autoimagem e valores individuais.

2.3.4. Fatores psicológicos

Kotler e Keller (2012) afirmam que os fatores psicológicos que influenciam o consumidor derivam de estímulos ambientais e de marketing que entram no

consciente do comprador, e um conjunto de fatores psicológicos combinados com características culturais, sociais e pessoais do consumidor. Solomon (2008), por sua vez corrobora, afirmando que cada indivíduo recebe informações e às interpreta de maneiras particulares, sendo elas positivas ou negativas. São citados como fatores psicológicos as motivações, percepção, aprendizagem e memória, entretanto para fins desta monografia será explicitado apenas o conceito de motivação.

2.3.4.1. *Motivações*

Segundo Solomon (2008), a motivação é ligada aos processos comportamentais de cada pessoa e ocorre quando o consumidor sente alguma necessidade e deseja eliminá-la. Para exemplificar, o autor apresenta a Hierarquia de Necessidades de Maslow, sintetizada pela Figura 3. A representação demonstra uma estrutura fixa e que deve ser alcançada gradativamente para que o próximo nível de satisfação seja realizado.



Figura 3– Hierarquia das Necessidades de Maslow. Fonte: Solomon (2008)

2.4. Plano de negócios

De acordo com Dornelas (2001), o Plano de Negócios é um documento que busca descrever a organização e o modelo de negócio que sustenta a companhia, constituindo a principal ferramenta para planejamento da gestão e desenvolvimento inicial da empresa. Salim et al. (2005) o conceituam como um documento que caracteriza o empreendimento, modo, e estratégia de operação, planos para conquista de mercado e projeções para resultados financeiros.

Dornelas (2001) afirma que durante seu processo de elaboração os gestores passam por um processo de autoconhecimento, buscando conhecimento acerca da companhia e todos os fatores que impactam nos negócios, permitindo que o gestor defina qual o posicionamento de sua companhia dentro do mercado em que atua. De acordo com o autor, as utilidades do Plano de Negócios são diversas, podendo ser utilizado desde o estabelecimento de diretrizes para o negócio, passando pela identificação de oportunidades de investimento, e monitoramento da gestão da empresa. Por ser o documento que literalmente norteia quais são os planos da empresa para o futuro, é geralmente utilizado em apresentações para prospectar investidores e ou financiamentos.

2.4.1. Estrutura

Dornelas (2001) afirma que não existe uma estrutura exata para todos os negócios e sugere como estrutura básica para o Plano de Negócios o seguinte modelo :

2.4.1.1. Elementos pré-textuais

De acordo com Dornelas (2001), constituem os elementos pré-textuais todos os elementos que antecedem o conteúdo estratégico do Plano, isto é, Capa e Sumário. O autor sugere que sua importância se dá devido à aparência do documento perante a eventuais investidores.

2.4.1.2. Sumário executivo

De acordo com Dornelas (2001), constitui um resumo de todo o conteúdo do Plano e portanto deve conter resumidamente informações de todos os itens abaixo. Simões et al (2005) acrescenta que por ser um extrato motivante no plano, o sumário executivo deve fornecer imediatamente e de forma assertiva a ideia do conteúdo geral do documento, demonstrando o objetivo do Plano de Negócios e informações gerais sobre a empresa, produto ou unidade de negócios.

2.4.1.3. Análise estratégica

É pauta desta seção a Visão do empreendedor, que de acordo com o Simões et al (2005), trata-se da forma como ele percebe o futuro do empreendimento e a missão, demonstrando a função que a organização deverá exercer no mercado em que participa. Dornelas (2001) acrescenta que alguns modelos adicionam nesta seção análises SWOT, metas e objetivos da organização e valores organizacionais. É, segundo o autor, baseada nesta seção que todo o Plano de Negócios é elaborado.

2.4.1.4. Descrição da empresa

Segundo Dornelas (2001), nesta seção se apresenta a empresa em questão de forma detalhada, histórico, estrutura organizacional, localização, parcerias, entre outras informações descritivas da empresa. Simões et al (2005) assinala que nesta seção é de grande importância estabelecer a divisão de responsabilidades, quem são os proprietários e sua contribuição para o negócio.

2.4.1.5. Descrição dos produtos e serviços

Dornelas (2001) descreve a seção como o ambiente de apresentação do negócio principal da empresa, o mix de produtos e serviços, recursos necessários, patentes, tecnologias, nível de satisfação, entre outras informações pertinentes.

2.4.1.6. Plano operacional

Dornelas (2001) sintetiza como a seção que apresenta detalhes sobre o sistema produtivo, capacidade de produção, tecnologias utilizadas e ações que impactam a produtividade da organização. Simões et al. (2005) ressalta a importância de estabelecer uma estrutura organizacional clara com delegação de funções especificadas para cada gerência.

2.4.1.7. Plano de gestão de pessoas

De acordo com Simões et. al (2005), são apresentados os itens referentes à Gestão de Pessoas, desde o recrutamento, seleção e treinamento, considerando as avaliações de desempenho, existência de Planos de Carreira, desenvolvimento e capacitação, metas de treinamento, assim como a política de remuneração e benefícios aplicada pela organização.

2.4.1.8. Análise de mercado

Simões et al. (2005) ressalta que assim como o consumidor faz pesquisa para reconhecer suas melhores opções de aquisição, as empresas devem realizar pesquisas de mercado para definir suas posições de mercado e no caso de ingressantes no mercado, analisar criticamente as condições que a empresa tem para ingressar no mercado e investir nele. Neste contexto, Dornelas (2001) apresenta esta seção como a área que identifica quem são os consumidores, suas características, segmentação, localização, sazonalidade, concorrência e participação do mercado, além de tendências e expectativas.

2.4.1.9. *Estratégia de marketing*

Segundo Dornelas (2001), deve apontar quais serão as táticas utilizadas para vender os produtos/serviços, conquistar e reter clientes, diferenciais dos produtos, políticas de preço, distribuição, promoção e projeção de vendas;

2.4.1.10. *Plano financeiro*

Dornelas (2001) descreve como a seção que apresenta os gráficos e tabelas contendo projeções econômico-financeiras, Fluxo de Caixa, DRE, Balanço Patrimonial, análise de payback e outros elementos contendo informações financeiras para um prisma de no mínimo 3 anos. Simões et al. (2005) vê como a área que atesta a viabilidade financeira, demonstrando se o negócio é viável e lucrativo em longo prazo. Segundo o autor, é comum para empresas utilizar três, otimista, realista e pessimista, como forma de projetar o futuro financeiro do empreendimento.

2.4.1.11. *Anexos*

Seção extra, segundo Dornelas (2001) utilizada para informações adicionais que sejam pertinentes à administração e sejam muito extensas para o corpo do Plano.

2.4.2. *Estratégias organizacionais*

Segundo Porter (1979), embora seja facilmente vista com pessimismo, a competição é a essência da formulação estratégica empresarial. Isto porque segundo o autor, ela depende de cinco forças básicas, sintetizadas pela Figura 5, que influenciarão na decisão do estrategista acerca de como posicionar seu negócio dentro desta competição a fim de melhor se defender destas forças.

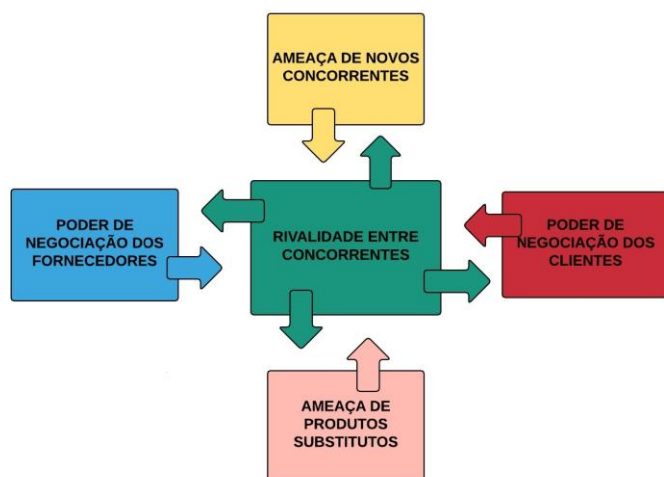


Figura 4– As cinco forças do mercado. Fonte: Porter (1979)

2.4.2.1. Ameaça de entrada

Segundo o autor, quando entra em um mercado uma empresa geralmente traz novidades, desejo de ganhar participação de mercado e recursos substanciais, sendo que a ameaça desta força depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras de entrada no mercado, isto é, a dificuldade de operar dentro daquele mercado e da reação dos concorrentes. Isto é, se o recém chegado souber que são barreiras de entrada alta e que haverá retaliação, a ameaça de entrada não será tão alta.

2.4.2.2. Poder de barganha de compradores e fornecedores

Porter (1979) afirma que o fornecedor poderá representar uma ameaça à rentabilidade ao passo que aumenta ou diminui seu preço e qualidade. Esta situação pode ocorrer especialmente quando o fornecedor de determinado produto é único ou concentrado em poucos indivíduos, quando seus produtos são exclusivos, quando seus produtos não precisam competir com outros produtos, quando o setor não é um comprador importante e quando invadem o setor dos compradores.

Já em relação aos compradores, eles podem ser poderosos quando são concentrados e compram em grandes volumes, adquire produtos padronizados com a certeza de que vão dispor de outros fornecedores, quando os produtos são componentes de produtos produzidos pelos compradores, visto que eles possivelmente buscarão o fornecedor mais favorável, quando os lucros do comprador são baixos, baixando o incentivo para a continuidade da compra, quando o produto não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores, quando o produto não economiza o dinheiro do comprador e quando o comprador representa uma ameaça à integração para trás.

2.4.2.3. Ameaça de entrada

De acordo com Porter (1979), produtos substitutos podem representar uma ameaça por imporem um teto aos preços do setor tanto em períodos de baixa, sendo uma ameaça financeira direta, quanto nos períodos de alta do setor, quando a empresa poderia faturar mais. Neste sentido, os produtos substitutos que exigem maior atenção segundo o autor são aqueles que possuem tendências que melhores sua opção-excludente em relação aos produtos do setor.

2.4.2.4. Posicionamento

A última ameaça, de acordo com Porter (1979) tem a forma de manobras de posicionamento, através das táticas de apresentação utilizadas pelas companhias, podendo ser táticas de preço, marketing, introdução de produtos, entre outros fatores. A situação mais ameaçadora ocorre quando são muitos concorrentes em situação de paridade, quando o crescimento do setor é lento, quando o produto ou serviço precisa de diferenciação para reter compradores, quando os custos fixos são muito elevados ou o produto é perecível, criando a necessidade de redução de preços, quando os aumentos das capacidades ocorrem em saltos, quando as barreiras de entrada são altas ou quando os rivais apresentam diversidades de estratégias e frequentemente se chocam uns com os outros.

2.4.2.5. Elaboração da estratégia

A partir da análise dos cinco pontos supracitados, Porter (1979) afirma que o estrategista deve ser capaz de desenvolver um plano de ação que inclua um posicionamento para a empresa, de modo que ela consiga se defender e garantir uma rentabilidade a partir disto, ou influenciar no equilíbrio das forças através de manobras que busquem melhorar a posição da empresa, ou até mesmo antecipar mudanças nos fatores subjacentes às forças e a reação que estes fatores podem resultar, buscando explorá-los de forma favorável.

2.4.3. Diagnóstico estratégico

De acordo com Hartmann (2005), o diagnóstico estratégico é a primeira etapa do processo de Planejamento Estratégico, estabelecendo crenças, valores e princípios do negócio, compreender as expectativas e torna-las objetivos, além de analisar as dimensões internas e externas da organização, caracterizando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

2.4.3.1. Filosofia

Hartmann (2005) descreve a filosofia da organização como suas crenças, valores e princípios. Ela é construída com a finalidade de dar diretrizes à todas as pessoas e ações que dependem da organização, determinando o estilo de gerência a ser efetivado pela cúpula da organização. Neste sentido, são explicitadas nestas dimensões os motivadores das ações da organização e o que influencia as pessoas

a estarem neste negócio, assim como seus princípios aos quais o comportamento da empresa e seus agentes são condicionados.

2.4.3.2. Expectativas

De acordo com Hartmann (2005), são as aspirações das pessoas, negócios e seus desdobramentos. O autor cita que qualquer estratégia ou plano tem como principal expectativas sobre um futuro.

2.4.3.3. Visões

As visões, conforme já citadas anteriormente por Simões et al (2005), tratam-se da forma como o indivíduo ou organização percebe o futuro do empreendimento, exprimindo, de acordo com Hartmann (2005) as expectativas já citadas no tópico anterior em visões para o futuro.

2.4.3.4. Análise interna

Com base nas cinco forças de Porter (1979) apresentadas na item 2.4.2. desta monografia, Hartmann (2005) analisa o ambiente interno da organização através da existência de pontos fortes, ou seja, qualidades da organização que devem ser vistas também como diferenciais competitivos, pontos fracos, isto é, as áreas que a organização precisa estar atenta sob pena de sofrer maiores percalços, e neutros, condições e situações de difícil mensuração para avaliar o seu impacto sobre os resultados.

2.4.3.5. Análise externa

Hartmann (2005) aborda a análise do macroambiente com a mesma metodologia utilizada na análise do microambiente, observando contudo os pontos fortes como oportunidades e os pontos fracos como ameaças, isto é, condições favoráveis ou desfavoráveis ao empreendimento, buscando aproveitar ou neutralizar situações do ambiente que possam afetar positiva ou negativamente os resultados da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste item serão detalhados os procedimentos realizados para o atingimento dos objetivos geral e específicos constantes no item 1.1 desta monografia.

3.1. Tipos de estudo

Ferreira (2015) afirma que a ciência ocidental pode ser dividida em ciências matemáticas e ciências sociais. O autor afirma que a prospecção de informação pode diferir de acordo com o objetivo estabelecido, sendo que para as ciências matemáticas o pesquisador deve estudar primeiramente o objeto específico de estudo e em seguida os números e outros seres inanimados que possam interferir no resultado da pesquisa de maneira quantitativa. Em contraponto, as ciências sociais possuem uma consciência histórica e são dependentes da realidade social dos impactados pelo objeto de estudo, levando a situação empírica como um componente científico que exprima a situação, chegando ao conceito de pesquisa qualitativa.

De acordo com Günther (2006), o pesquisador não deve escolher entre um método ou outro, mas utilizar as abordagens qualitativas e quantitativas que sejam adequadas à sua pesquisa. Desta forma, o seguinte estudo possui caráter qualitativo no que tange à análise dos fatores sociais que interfiram positiva ou negativamente na viabilidade do negócio em estudo, buscando compreender uma solução ao objetivo geral proposto.

Concomitantemente, existe também um caráter quantitativo, levando em consideração que para a elaboração do plano de negócios foi necessária a aplicação de uma pesquisa junto ao público alvo do empreendimento.

3.2. Coleta de dados

De acordo com Mattar (1996), os dados de uma pesquisa podem ser divididos em primários e secundários. Neste contexto consistem os dados primários todas as informações que nunca antes haviam sido coletadas e cuja prospecção é realizada pelo autor através de sua pesquisa. Já os dados secundários são informações já disponíveis, catalogadas, tabuladas e ordenadas por outros autores, que já foram estudados e que estão à disposição dos interessados.

Para a busca de dados referentes a esta pesquisa, foi necessária a realização de uma pesquisa exploratória no formato *survey*, com critérios quantitativos.

Constituindo os dados primários. A pesquisa em questão foi denominada “Moda, consumo e responsabilidade social” e o questionário se encontra no Apêndice A desta monografia. Foram definidas três seções, as “Questões gerais”, que caracterizam os respondentes através de suas faixas etárias, de renda, gênero e outras características sociais. A segunda seção foi denominada “Consumo de moda”, compreendendo as características, preferências e percepções do respondente como consumidor de moda. A terceira seção foi denominada de “Responsabilidade social”, buscando compreender a importância e a percepção de responsabilidade social no âmbito das organizações de moda para o respondente, ainda em uma posição de consumidor de moda. Além dessas, foi realizada também a divisão dos questionários entre pessoas LGBTQ+ e pessoas não-LGBTQ+, buscando encontrar diferenças entre as racionalidades, necessidades e expectativas de cada um destes grupos. Neste sentido o questionário possuía a pergunta “Você se considera uma pessoa LGBTQ+?” que realizava a migração para o formulário de pessoas LGBTQ+ ou não-LGBTQ+.

Este questionamento foi o primeiro ponto de relevância encontrado pela pesquisa, uma vez que alguns respondentes encontraram dificuldades em se identificar ou não como pessoas LGBTQ+. Tal fato ocorreu, sobretudo em função da confusão entre as diversas siglas que já existiram para caracterizar a comunidade. Conforme afirmado por Oliveira (2017), o conceito de *gay friendly* provocou um estreitamento entre o público LGBTQ+ e empresas, conectado a uma relação de empatia de pessoas não-LGBTQ que apoiam a causa. Neste sentido, no Brasil, foi cunhado em 1994 pela jornalista Suzy Capó a sigla GLS – Gays, Lésbicas e Simpatizantes, inicialmente para identificar os frequentadores do Festival Mix Brasil, com temática LGBTQ+, entretanto a sigla caiu no gosto popular e foi utilizada para as mais diversas finalidades. Com o passar dos anos a sigla tem mudado para se adequar às diferentes expressões de gênero, chegando a atual forma, LGBTQ+, contudo foi suprimido o S dos simpatizantes, uma vez que estes não fazem parte da população LGBTQ+, são apenas apoiadores do movimento.

Neste sentido, para melhor compreensão destes dados foram agrupados posteriormente à coleta de dados como pessoas LGBTQ+ todos os respondentes que declararam identidade de gênero diferente do gênero biológico, isto é, transexuais, travestis e transgêneros, todas as pessoas cuja expressão de gênero não se enquadra no padrão binário de masculino/feminino e todas as pessoas

homossexuais, bissexuais e assexuais. Já como pessoas não-LGBTQ+, foram categorizadas todas as pessoas que declararam possuir identidade de gênero correspondente ao gênero biológico, as pessoas cisgênero, e que declararam orientação sexual heterossexual.

Ainda sobre este ponto, notou-se que a maioria das confusões ocorreu com respondentes que se declararam mulheres cisgênero, heterossexuais que identificavam como LGBTQ+ por acreditarem que simpatizantes ainda fizessem parte da sigla, além de pessoas que declararam serem sem gênero e portanto não se consideravam LGBTQ+ por não possuírem gênero e não sendo possível definir a existência de uma homossexualidade em seus relacionamentos, tendo em vista que por definição a palavra “homossexual” se refere ao “mesmo sexo”.

Foram também realizadas pesquisas bibliográfica e documental, ambas consistindo nos dados secundários. Para a pesquisa bibliográfica foram utilizados os livros e artigos disponibilizados pelo acervo das bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, já para a pesquisa documental foram utilizados dados de governo, agências reguladoras, entidades filantrópicas e de pesquisa sobre assuntos relacionados ao empreendimento, além de informações retiradas da imprensa e disponibilizadas em revistas ou na internet. Para a elaboração das projeções financeiras um contador foi consultado a fim de encontrar uma referência de faturamento médio previsto para o empreendimento.

3.3. Área geográfica da pesquisa

Para a realização deste estudo todas as pesquisas serão realizadas no âmbito da região metropolitana do município brasileiro de Porto Alegre, capital estadual do Rio Grande do Sul.

3.4. Análise de dados

Após a coleta de dados foi realizada a tabulação dos dados coletados que foram a base para a elaboração de gráficos e tabelas que demonstraram tendências relacionadas ao mercado e ao negócio em questão, assim como em alguns casos, corroboraram com situações identificadas na análise de mercado.

4. ANÁLISE DE MERCADO

Visando o prosseguimento da pesquisa, se faz necessária contextualização referente aos aspectos sociais e econômicos dos públicos que serão diretamente afetados pelo empreendimento, assim como uma explicação mais aprofundada acerca do nicho do negócio pretendido, buscando criar bases para a elaboração do plano de negócios para a Satã. Esta contextualização será vista a seguir, nos itens 4.1 e 4.2 desta monografia. O item 4.3 buscará apresentar o modelo de negócio da Satã, e os itens 4.4, 4.5, 4.6 e 4.7 apresentarão respectivamente os planos de marketing, produção, operações e financeiro.

4.1. Contexto social e econômico do público LGBTQ+

De acordo com a *inSearch*, a população LGBTQ+ no Brasil era estimada em 2012 em cerca de 18 milhões de pessoas. Já fazendo um recorte regional, a pesquisa Mosaico Brasil, realizada em 2008 pelo Projeto Sexualidade - ProSex, do Instituto de Psiquiatria do Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo estima que em Porto Alegre 5,8% dos habitantes homens se considerem homossexuais e 1,3% se considerem bissexuais. Já em relação às mulheres, 3% se consideram homossexuais e 1,8% se consideram bissexuais. Ainda assim, de acordo com os pesquisadores envolvidos, este número pode ser ainda maior se considerar que muitos homossexuais possam eventualmente ter se declarado heterossexuais. O resultado coloca Porto Alegre como a 9ª cidade com mais homens e a 8ª com mais mulheres LGBTQ+ do Brasil, dentre as cidades pesquisadas, sendo que homens LGBTQ+ representam 7,1% da população masculina da cidade, conforme tabela 2 e mulheres LGBTQ+ representam 4,8% da população feminina da cidade, conforme tabela 3. No total as pessoas LGBTQ+ representam 5,87% da população total da cidade de Porto Alegre, conforme tabela 4. Na ocasião foram entrevistadas 8.200 pessoas em 10 capitais brasileiras.

Estimativa da população LGBTQ+ masculina em Porto Alegre		
População TOTAL Porto Alegre		1.409.939
	%	nº totais
Habitantes Homens	100	654.022
Homens Gays	5,8	37.933
Homens Bissexuais	1,3	8.502
Homens LGBTQ+	7,1	46.436

Tabela 2 -Estimativa da população LGBTQ+ masculina em Porto Alegre – Fonte: Mosaico Brasil

Estimativa da população LGBTQ+ feminina em Porto Alegre		
População TOTAL Porto Alegre		1.409.939
	%	nº totais
Habitantes Mulheres	100	755.917
Mulheres Lésbicas	3,0	22.678
Mulheres Bissexuais	1,8	13.607
Mulheres LGBTQ+	4,8	36.284

Tabela 3 - Estimativa da população LGBTQ+ feminina em Porto Alegre – Fonte: Mosaico Brasil

Estimativa da população LGBTQ+ em Porto Alegre		
	%	nº totais
População TOTAL Porto Alegre	100	1.409.939
Homens Gays	2,69	37.933
Homens Bissexuais	0,60	8.502
Mulheres Lésbicas	1,61	22.678
Mulheres Bissexuais	0,97	13.607
Pessoas LGBTQ+ em Porto Alegre	5,87	82.720

Tabela 4 - Estimativa da população LGBTQ+ em Porto Alegre - Fonte: Mosaico Brasil

4.1.1. Movimentos sociais

Em relação à expressão de existência dos grupos LGBTQ+ na região de Porto Alegre, a comunidade possui pelo menos dois importantes eventos sociais sobre o tema, denominadas de Paradas Livre e Parada de Lutas, realizadas anualmente por ONGs e entidades sociais. A mais antiga entre elas, a Parada Livre é realizada desde 1997 e de acordo com Sandro Ká, representante do Grupo SOMOS, uma das ONGs envolvidas na organização do evento, a Parada Livre foi responsável por abrir portas para que as expressões de sexualidade passassem a ser mais públicas. Segundo a organização, em sua primeira edição a Parada Livre reuniu cerca de 150 LGBTQ+ e simpatizantes, já na edição de 2016, última com estimativa realizada pela Brigada Militar, o público presente foi de aproximadamente 20 mil pessoas.

4.1.2. Direitos civis

Há de se salientar que desde a publicação da pesquisa Mosaico Brasil o movimento LGBTQ+ tem obtido vitórias no que concerne os direitos destas pessoas, como por exemplo, em 2011, o reconhecimento pelo STF da união estável para casais do mesmo sexo e da Resolução nº175/2013 do CNJ, que proíbe a recusa da celebração do casamento civil entre pessoas do mesmo sexo e a mais atual, o entendimento de que a homofobia deve ser criminalizada e penalizada como um crime de racismo, vitória obtida em 2019. Entretanto é importante ressaltar que tais

decisões foram obtidas através do STF, não através de lei que tenham passado pelo Congresso Nacional, e inclusive tendo sido apontada pelo STF como omissão do Poder Legislativo sobre o assunto. Além das decisões judiciais que protegem a comunidade LGBTQ+, o estado do Rio Grande do Sul e a Lei Orgânica do município de Porto Alegre possuem legislações que visam a inclusão social e o combate à discriminação, como por exemplo, os decretos estaduais nº48.118/2011 e nº 49.122/2012 que abrem a possibilidade de travestis e transexuais possuírem documentação contendo seu nome social, de acordo com o gênero que o indivíduo se identifica. Na esfera municipal, o Art. 150 da Lei Orgânica de Porto Alegre, impõe pena de multa e até mesmo suspensão de alvará de estabelecimentos que pratiquem atos discriminatórios para com membros da população LGBTQ+.

Ainda assim a busca por dados relativos a esta população é muito restrita a questões referentes à segurança pública, sendo que há uma grande dificuldade de se encontrar dados censitários relativos a essa população. A sombra deste fato, os poucos dados que abrangem o tema foram coletados durante o Censo realizado pelo IBGE no ano de 2010, no qual a cidade de Porto Alegre figurou como a terceira cidade do Brasil em maior número de cônjuges do mesmo sexo, sendo que na ocasião apenas 1.401 pessoas afirmaram viver nesta condição, o que representa cerca de 0,09% da população da cidade. Em relação à população LGBTQ+ que declara estado civil de solteiro, o Censo não possui dados.

4.1.3. Violência e homofobia

Organizado pelo Grupo Gay da Bahia, o relatório anual da entidade evidencia há 38 anos os dados relacionados à violência LGBTfóbica no Brasil. O relatório possui diversas estatísticas sobre o assunto, entretanto buscando fazer um recorte mais específico abrangendo a região estudada, serão estudados apenas alguns dos dados constantes no relatório.

Entre janeiro e outubro de 2018 foram registradas 420 mortes de pessoas LGBTQ+ vítimas de LGBTfobia no Brasil, o que significa que aproximadamente a cada 20 horas uma pessoa LGBTQ+ é assassinada. De acordo com o relatório agências internacionais de direitos humanos afirmam que os números brasileiros, um país que permite a união civil entre LGBTQ+'s é superior ao número de mortes de LGBTQ+'s em países islâmicos, onde há pena de morte contra os LGBTQ+.

O dado é alarmante, sobretudo considerando o aumento de mortes pela série histórica, ilustrada pela figura 6. Dessas vítimas, os segmentos da comunidade LGBTQ+ que mais sofrem são os gays, com 45,5% do total das mortes e os transexuais, com 39% do total das mortes, conforme ilustrado na figura 6.

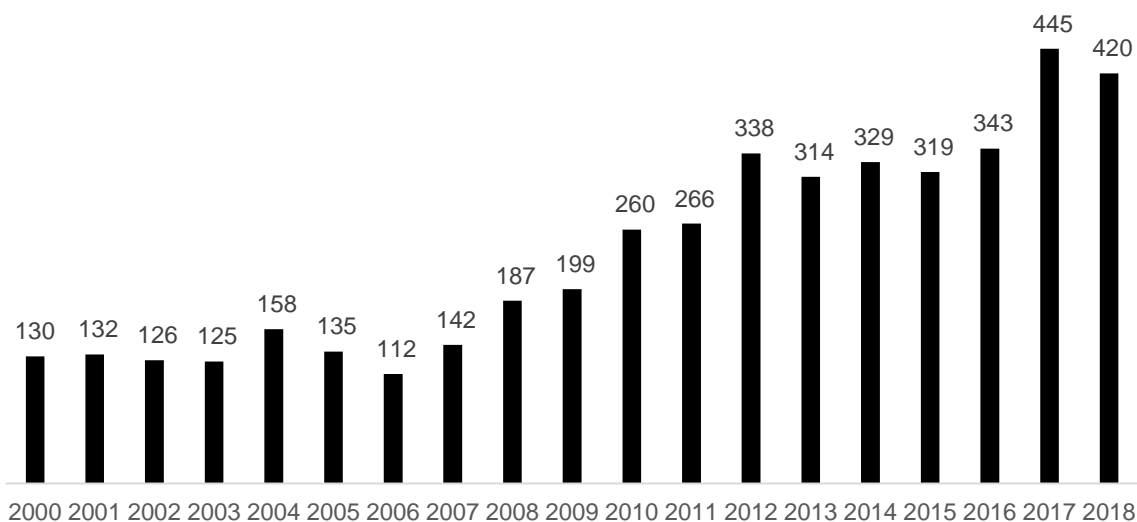


Figura 5 - Assassinatos de pessoas LGBTQ+ no Brasil (Nº pessoas). Fonte: Relatório 2018 - Grupo Gay da Bahia

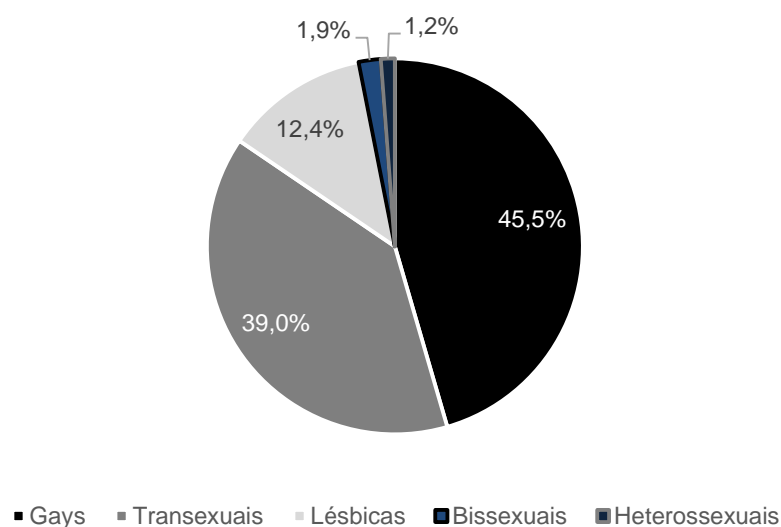


Figura 6 - Assassinatos por segmento da comunidade LGBTQ+ (%). Fonte: Relatório 2018 - Grupo Gay da Bahia

De acordo com o relatório, no Brasil a taxa média é de 2,01 LGBTQ+ mortos a cada milhão de habitante, entretanto o Rio Grande do Sul consegue obter uma taxa menor que a média nacional, estando em 0,97/milhão de habitantes, sendo o segundo estado menos LGBTfóbico do país, ficando atrás apenas de Santa Catarina. Embora este seja um aspecto positivo em relação ao Rio Grande do Sul, o se comparada a série histórica de análise de mortes de LGBTQ+ por milhão de

habitantes, é perceptível que desde 2012 houve um aumento no percentual Estadual, ilustrado pela figura 8. Em relação à impunidade, o Relatório de 2012 indicou que aproximadamente 75% dos crimes não são solucionados nos Estado do Rio Grande do Sul.

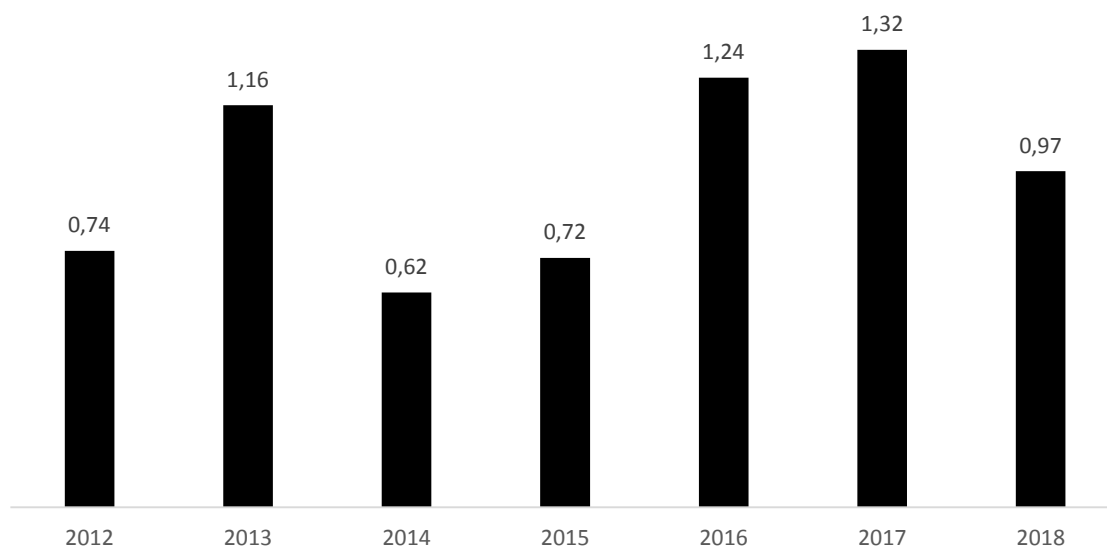


Figura 7 – Número de mortes de LGBTQ+ por milhão de habitantes – RS (Nº pessoas). Fonte: Relatórios 2012/2018 - Grupo Gay da Bahia

A pesquisa englobou entre os anos de 2014 e 2016 o número de vítimas de LGBTfobia nas capitais brasileiras, sendo que durante o período analisado houve um aumento no número de mortes de LGBTQ+ na cidade, ilustrado pela figura 9.

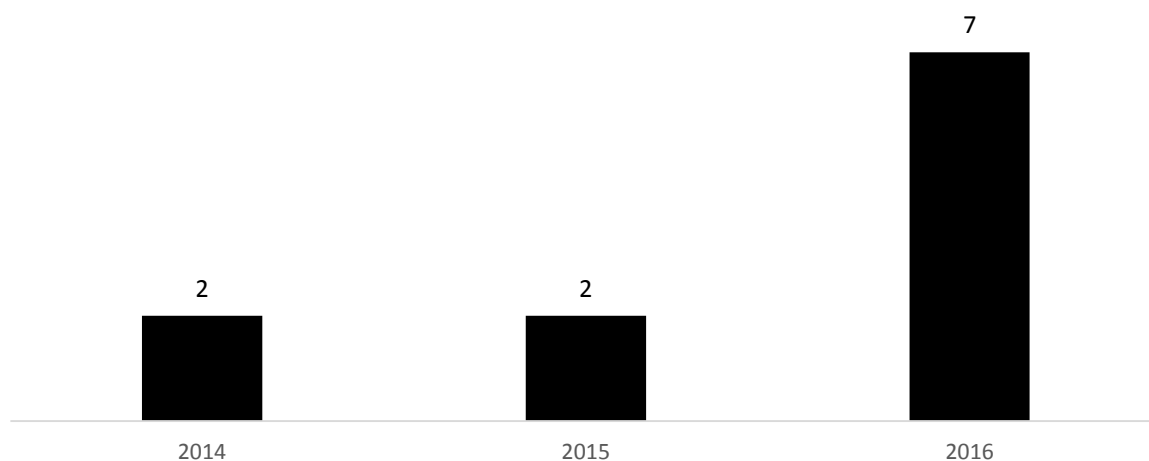


Figura 8 – Número de mortes de LGBTQ+ em Porto Alegre (Nº pessoas). Fonte: Relatórios 2014/2016 - Grupo Gay da Bahia

4.1.4. O segmento “T”

De acordo com estudo publicado em 2018 pela Associação Nacional de Travestis e Transexuais – ANTRA, cerca de 90% da população brasileira de travestis e

transexuais têm como fonte de renda a prostituição, devido à dificuldade de inserção no mercado de trabalho formal e baixa escolaridade, em função da exclusão escolar. De acordo com os dados da associação a violência fica ainda mais evidente com esta parcela da comunidade LGBTQ+ visto que 65% dos assassinatos de transexuais foram direcionados às profissionais do sexo e que 60% dos casos ocorreram nas ruas. Neste contexto, o Rio Grande do Sul figura como o sétimo Estado que mais mata transexuais no Brasil, com uma média de 3,76 mortes a cada 100 mil habitantes. É importante ressaltar que de acordo com a ONG *International Transgender Europe* – TGEU, entre 2017 e 2018 foram assassinadas 167 pessoas transexuais no Brasil, sendo este o primeiro colocado no ranking de países que mais matam pessoas transexuais, muito a frente do segundo colocado, o México, com 71 vítimas. Este número também significa que 47% dos assassinatos de transexuais no mundo ocorrem no Brasil.

Em contraponto ao ambiente nacional hostil, as pessoas transexuais vêm lentamente conquistando direitos civis básicos, como por exemplo, o reconhecimento pelo STF da possibilidade de alteração de nome no registro civil sem a necessidade de realização de cirurgias de redesignação sexual, que embora sejam disponibilizadas gratuitamente através do SUS, levam muito tempo para serem realizadas, de acordo com Bozz e Lima (2018).

Ainda sobre o procedimento de redesignação sexual, Porto Alegre e o Rio Grande do Sul tem uma posição de vanguarda em relação à maioria dos outros Estados, visto que de acordo com o Simers, desde 2008 o Ministério da Saúde oferece a cirurgia de redesignação sexual de homem para mulher através do SUS na cidade e desde 2013 de mulher para homem, além de acompanhamento psicológico para jovens e adolescentes e atendimentos ambulatoriais. Inicialmente tal procedimento era realizado apenas em Porto Alegre e São Paulo, contudo Bozz e Lima (2018) afirmam que em 2017 já era possível a realização da cirurgia em mais duas cidades, no Rio de Janeiro e Goiânia.

Outras ações menores também tem buscado garantir mais segurança para essa parcela da população e, sobretudo, inclusão social. Em Porto Alegre, por exemplo, ações como o TransEnem, um curso pré-vestibular gratuito e exclusivo para pessoas transexuais têm obtido cada vez maior relevância neste sentido, uma vez que de acordo com Fróis (2017), há uma ciência por parte dos educandos da importância

social deste tipo de projeto, especialmente no que se refere à elevação da auto estima, emancipação e empoderamento social destas pessoas.

4.1.5. O consumidor LGBTQ+

Segundo Oliveira (2017) o estreitamento de relação entre as marcas e o público LGBTQ+ ganhou força na metade do século XX, a partir da introdução comercial do conceito de *gay friendly*, buscando conquistar tanto o público LGBTQ+ quanto os simpatizantes à causa. Neste sentido as marcas buscam criar pontes entre seus produtos ou serviços e a comunidade, a fim de demonstrar a existência de uma responsabilidade social e cultural própria. Oliveira (2017) ainda afirma que as marcas buscam se associar a elementos de diversidade para poder penetrar em um mercado consumidor representado pelos *millenials*, uma nova geração de consumidores que preza por respeito a esta temática. Desta forma o marketing passa a refletir a sociedade, demonstrando que há um progresso no âmbito da aceitação e tolerância em relação à comunidade LGBTQ+.

Em conjunto com as mudanças positivas nas questões relacionadas aos direitos dos LGBTQ+ e os novos espaços ocupados por este público, as empresas passaram a vislumbrar a comunidade LGBTQ+ como um público em potencial. De acordo com o Sebrae, os três principais atributos que tornaram os LGBTQ+ um público de importância são o grau de escolaridade, que em geral é elevado, a renda e a inexistência de filhos, que em geral possibilita que estes consumidores invistam mais em produtos e serviços ligados aos seus desejos. Segundo a *Out Leadership*, em 2012 o potencial de compras de pessoas LGBTQ+ no Brasil era de R\$419 bilhões, valor equivalente a 10% do valor do PIB nacional. Além disso, segundo pesquisa da *inSearch*, de 2012, 78% dos gays possuem cartão de crédito e gastam 30% mais em bens de consumo do que os consumidores heterossexuais. A *inSearch* afirma que 36% dos LGBTQ+ concentram-se na Classe A e 47% na Classe B, tendo uma média salarial de R\$3.247,00. Entretanto, Santos, 2006, afirma que as lideranças dentro do ativismo homossexual reconhecem que essa visão de um “estilo de vida gay” que corrobora com os atributos elencados pelo SEBRAE deixa de lados outros segmentos da comunidade LGBTQ+, dando como exemplo os gays e lésbicas de baixa renda e as travestis e transexuais, que conforme visto no item 4.1.4 tem maiores dificuldades sociais.

De acordo com Junior (2014), é visível que o público LGBTQ+ representa uma parcela significativa do mercado, entretanto há um baixo número de pesquisas voltadas ao nicho mercadológico dos LGBTQ+. Em contraponto, essa visão é criticada por alguns ativistas que a consideram mercantilista, a exemplo do citado em 2011 por Célio Golin, então presidente da ONG Nuances, que afirmou em entrevista que a associação do 'gay classe média' é errônea, visto que existem pessoas LGBTQ+ nas periferias, que também são discriminados pela sua classe social e convivem com as mesmas dificuldades que o resto da população brasileira. Neste ponto é cabível lembrar o caso de disputa por territorialidade ocorrido no Centro Nova Olaria, em Porto Alegre analisado por Misoczky et al. (2012). Desde sua inauguração o centro comercial foi um ponto de encontro de membros da classe média de Porto Alegre, especialmente homossexuais. Desta forma a administração local passou a investir maciçamente neste público, o que atraiu inicialmente um público definido como sofisticado e desejável. Contudo, em meados de 2005 o público até então dominante deixou de frequentar o espaço, que foi gradualmente sendo tomado por um público mais jovem, com menor poder aquisitivo e com um comportamento considerado agressivo e muito aberto em relação à sua sexualidade, o que tornava este um público indesejável ao negócio. Esta situação culminou em confrontos entre empresários e novo público, que foi então impedido de entrar no centro comercial e passou a se reunir nas calçadas ao redor da construção. A partir deste ponto Misoczky et al. (2012) reflete que há mais que um conflito relacionado à orientação sexual e que a não compreensão desses outros aspectos impossibilita o entendimento desta situação, indo de encontro ao ponto citado por Célio Golin. Também concordando com este ponto, Santos (2006) observa que as trajetórias individuais de cada indivíduo tem grande importância no entendimento das questões de temática homossexual, isto é, há dissonâncias de acordo com a classe social dos indivíduos dentro da comunidade LGBTQ+ que devem ser consideradas.

4.1.5.1. O “pink money”

Há também de ser observada uma das questões mais controversas no que tange os negócios voltados às pessoas LGBTQ+, que é caracterizada por Santos (2006) como o *pink money*. O termo refere-se ao poder de compra dos membros da comunidade LGBTQ+ e de acordo com Santos (2006) tem foco no segmento gay da comunidade. O autor afirma que o termo provém da cidade de San Francisco,

quando ativistas passaram a carimbar suas notas de dólar com triângulos rosa, símbolo utilizado para distinguir homossexuais nos campos de concentração durante a Segunda Guerra Mundial. A ideia inicial era alertar os empresários locais do poder de compra dos consumidores gays, buscando legitimação para os homossexuais daquele ambiente. Este fator tem tido grande relevância devido às duas compreensões necessárias sobre o assunto, caracterizados por Santos (2006) como “a construção de uma imagem positiva do homossexual” e como “necessidade de obter apoios financeiros para o movimento”.

De acordo com matéria da Revista Híbrida (2018) o primeiro e principal problema das empresas que recebem o *pink money* é que ao visar o lucro a empresa encontra facilidade ao levantar a bandeira da diversidade, entretanto não necessariamente poderá haver uma retribuição para a comunidade LGBTQ+. A matéria cita dois casos que podem ser explorados nesse sentido, que são os da cantora e *drag queen* Pablio Vittar, que com o apoio de diversas empresas, furou a barreira da comunidade LGBTQ+ e se tornou um fenômeno POP internacional, popularizando a imagem das drag queens que até então eram restritas a ambientes da comunidade LGBTQ+. Em contraponto a revista cita o caso do cantor Nego do Borel, que em 2018 lançou um single utilizando uma personagem chamada “Nega da Borelli”, onde satirizava uma pessoa LGBTQ+. De acordo com o cantor o objetivo do vídeo era mostrar “a diversidade da favela”, entretanto a revista afirma que não haviam pessoas efetivamente LGBTQ+ na produção do vídeo. Além disso, a revista ressalta o fato de que o cantor, que é um homem heterossexual e cisgênero, isto é, não faz parte da comunidade LGBTQ+, e que neste momento já havia declarado apoio eleitoral ao então candidato à Presidência, Jair Bolsonaro, considerado por ativistas inimigo da causa LGBTQ+.

Em suma, a questão que difere os casos supracitados e indica o êxito ou não no uso do *pink money* por empresas, representadas nos casos citados pelos cantores, é a percepção de uma retribuição social como por exemplo, o redirecionamento de uma parcela dos lucros para instituições que trabalhem com auxílio às pessoas LGBTQ+ em situação de risco ou em ações voltadas à garantia de segurança para a comunidade.

4.1.6. Mercado de trabalho

Conforme foi visto no item anterior, não é possível generalizar a situação laboral das pessoas LGBTQ+ em função de que existem LGBTQ+ em todos os níveis sociais e, portanto, realizando trabalhos diferentes, em posições diferentes. Entretanto há de se considerar alguns pontos importantes em relação à discriminação no ambiente de trabalho. De acordo com a Talent Innovation, em 2016 cerca de 61% dos profissionais LGBTQ+ brasileiros não se sentiam seguros em assumir sua sexualidade no trabalho. Além disso, 49% dos entrevistados afirmaram que embora sejam assumidamente LGBTQ+, não falam abertamente ou alteram o próprio comportamento para se integrar aos colegas. Já de acordo com pesquisa da Santo Caos em pesquisa similar, o número de pessoas que declaram orientação sexual no trabalho em empresas brasileiras foi de 47%. Em relação aos outros 53%, listaram como motivos para não assumir a falta de intimidade, falta de necessidade de expor a vida privada, medo de discriminação e medo de demissão ou dúvidas sobre a sua capacidade profissional. Além disso, cerca de 40% dos entrevistados afirmaram ter sofrido discriminação pela orientação sexual, seja através de piadas, fofocas, assédio moral ou exposição por colegas. A pesquisa ainda cita que aproximadamente 38% das empresas têm restrições para a contratação de homossexuais. Sobre a questão das pessoas transexuais, essa situação ainda é mais alarmante, visto que como citado anteriormente em pesquisa da ANTRA, cerca de 90% desta população recorre à prostituição como fonte de renda. A Santo Caos afirmou ainda que em geral pessoas transexuais são descartadas do processo quando o entrevistador percebe que se trata de um transexual.

4.2. Moda e indústria têxtil

Geralmente associado ao glamour das passarelas, o mundo da moda no Brasil vai muito além dos desfiles. De acordo com a ABIT, a indústria têxtil tem se mantido nos últimos anos como a 2º maior indústria de transformação do país, perdendo apenas para a indústria alimentícia. Em termos de produção o país possui ótimos números, considerando que apenas em 2017 foram produzidas 8,9 bilhões de peças de vestuário, um aumento de 56% em relação ao ano anterior e no varejo foram comercializadas 6,71 bilhões de peças, um aumento de 6,5% em relação a 2016. Estes números se devem à tradição que o Brasil já possui dentro do setor, visto que de acordo com a ABIT este tipo de indústria é presente em terras brasileiras há

quase de 200 anos e nacionalmente existem cerca de 100 escolas e faculdades de moda. Além disso, essa tradição elevou a São Paulo Fashion Week – SPFW à posição de 6º maior Semana de Moda do mundo e tornou o Brasil uma referência mundial em design de moda praia, *jeanswear* e *homeware*. Todos estes números positivos e predicados da indústria rendem frutos para o país, mensurados em um faturamento de US\$51,58 bilhões em 2017 de acordo com a ABIT, e pela manutenção de 1,5 milhão de empregos diretos e mais 6,5 milhões de empregos indiretos, de onde cerca de 75% são mão de obra feminina. Além disso as 27,5 mil empresas formais do setor no país são responsáveis pela maior cadeia têxtil completa do Ocidente, desde a produção da fibra até o forte varejo e tornaram o país no quarto maior produtor de malhas e *denim* do mundo.

Entretanto, de acordo com Moraes (2015), a forte concorrência especialmente com os produtos chineses impõe uma necessidade de adequação contínua nos negócios e na estratégias empresariais, visando o aumento da produtividade. Além disso, de acordo com Engel et al. (2016), o setor é suscetível a alterações macroeconômicas e seu sucesso depende diretamente da relação de gastos e renda do consumidor.

4.2.1. Tendências para o setor

De acordo com o relatório *The State of Fashion 2019*, publicado pela *McKinsey & Company*, o ano de 2019 marcará como o início de grandes mudanças em tradicionais pilares da indústria têxtil e os principais responsáveis são novamente, a geração dos *millenials*. Além disso, o relatório afirma que com a popularização da tecnologia, a demanda por presença digital fica cada vez maior, assim como a necessidade de assumir posturas sociais a fim de satisfazer consumidores que prezam por uma relação de transparência e cada vez mais preocupados com a sustentabilidade. O relatório divide as mudanças em três tipos:

4.2.1.1. Tendências vinculadas à economia global

O *The State of Fashion* aponta que com indicadores econômicos globais tímidos, há uma possibilidade de desaceleração no mercado, indicando que o aumento da produtividade torna-se uma necessidade para as empresas do setor. De acordo com a pesquisa, 70% dos entrevistados demonstram preocupação com a macroeconomia global. Em contraponto, a Índia deverá ascender neste mercado em função do fortalecimento da classe média nacional e do setor de manufatura. A entidade se atém à projeção de que em 2022 o país deverá possuir cerca de 690

milhões de *smartphones*, demonstrando que a atenção com a tecnologia mobile deve ser uma prioridade entre os players daquele mercado. A terceira tendência econômica tangencia as relações comerciais internacionais. Eventuais mudanças poderão ocorrer de acordo com os acontecimentos geopolíticos dos próximos meses e estas mudanças poderão trazer alterações na cadeia de valor das empresas. Para tanto, recomenda-se que sejam preparados planos de contingência para enfrentamento dessas mudanças.

4.2.1.2. Tendências vinculadas aos consumidores

Em relação aos consumidores o relatório afirma que a ideia de não possuir um produto ou de reuso será uma grande tendência no setor têxtil. Isto é, o mesmo movimento que há alguns anos ocorreu na indústria automobilista com o surgimento de empresas como a Uber deverá à sua maneira, ocorrer na indústria fashion. Cada vez mais os players deverão investir em novas maneiras de participar do mercado também com de peças alugadas, recicladas, reutilizadas, reformadas ou de mostruário, sendo que 44% dos respondentes afirmam que o mercado dos seminovos será mais relevante em 2019 do que no ano de 2018. Uma tendência global também relacionada aos consumidores é voltada à responsabilidade social, uma paixão clara dos novos consumidores *millenials*. O relatório afirma que a necessidade de se posicionar será fundamental em dois aspectos, para captar consumidores e para atrair novos talentos. Um dado interessante nesse sentido é que a palavra “feminista” passou a aparecer 6,3 vezes mais nos websites e newsletters. A impaciência destes novos consumidores também é lembrada, visto que o gap entre a descoberta do produto e a efetivação da compra se tornou um problema para os consumidores que buscam comprar o produto no exato momento que o descobrem. O exemplo citado é baseado no sistema de entrega da *Amazon*, que em 1995 trabalhava com um prazo de entrega de nove dias. Atualmente o prazo é de até 24 horas. A quarta tendência de consumo é a transparência. Consumidores têm compartilhado seus dados com empresas ao longo dos anos e chegou o momento em que eles buscam por reciprocidade. Neste sentido os consumidores passarão a esperar transparência como visão de valor do dinheiro investido, criatividade, integridade e proteção.

4.2.1.3. Tendências vinculadas ao sistema da moda

A moda por si só também deverá passar por mudanças, de acordo com o relatório. A força disruptiva dos *millenials* e de suas necessidades chegarão finalmente às empresas mais tradicionais, que passarão a readequar seus modelos de negócios como resposta a esse público. Além disso, a queda na confiança do consumidor nas marcas possibilitará que novas marcas menores e emergentes ganhem espaço. O *e-commerce* continua em voga, garantindo margens ainda melhores àqueles que dominarem estas ferramentas, que de acordo com o relatório já faturam algo em torno de quatro vezes mais que os revendedores que não atuam com vendas *online*. A perspectiva é de que pontos de venda físicos passem a funcionar mais como uma central de experiência para o consumidor. E a última tendência é a da personalização, um modelo de mercado com mais produção sob demanda do que efetivamente mantendo estoques está cada vez mais próximo, possibilitando à empresa menores perdas e velocidade de resposta mais rápida às tendências de consumo.

4.2.2. Responsabilidade social na moda

De acordo com Portinari et al. (2018), embora a moda tenha seu caráter normativo, ela deve levar sempre em consideração as mudanças de valores que ocorrem a cada momento da história. Isto é, a partir do ponto em que há uma diferença social, ou de gênero sendo questionada, a moda poderá servir como uma forma de transgredir esta diferença visto que ela é, a priori, um meio do indivíduo recusar ou desafiar identidades sociais. Neste contexto o conceito de moda agênero é apresentado como uma proposta de moda que busca desvincular estereótipos masculinos e femininos de peças de vestuário.

Desta forma, o conceito de moda apresentado por Portinari et al. 2018, trata o gênero de forma desconstruída, reafirmando a igualdade entre os gêneros e indo em encontro às tendências relacionadas aos consumidores citadas pelo relatório The State of Fashion de 2019 e apresentadas no item 4.2.1.2, especialmente no que tange à questões de gênero.

Sob essa realidade devemos também considerar a definição de produção sustentável, que de acordo com o Ministério do Meio Ambiente:

“Produção sustentável é a incorporação, ao longo de todo ciclo de vida de bens e serviços, das melhores alternativas possíveis para minimizar custos ambientais e sociais.”

Isto é, a produção sustentável engloba aspectos relacionados ao custo ambiental, mas também ligados ao custo social. Sendo assim, ao considerarmos que a escolha de produzir peças de vestuário agênero visa reafirmar a igualdade entre os gêneros e, portanto, naturalizar as questões de gênero, pode-se dizer que a produção desse tipo de peças é uma ação de responsabilidade social que pode ser englobada às estratégias das empresas, visando informar aos seus consumidores, especialmente os *millenials*, seus posicionamentos acerca de temas que sejam importantes para os mesmos.

4.3. Pesquisa exploratória

Como resultados da pesquisa exploratória realizada, foram obtidas 205 respostas, sendo 121 de pessoas LGBTQ+ e 84 de pessoas não-LGBTQ+.

4.3.1. Questões gerais

A primeira seção do questionário buscava compreender quem eram os respondentes, iniciando com a caracterização de respondentes por faixas etárias. Dentre os respondentes, 59% corresponderam à faixa entre 22 e 30 anos de idade, seguida pela faixa que correspondia entre os 31 e 40 anos de idade, com 21% e logo após, os jovens de 18 a 21 anos, com aproximadamente 11%. Além destes, cerca de 9% declarou ter menos de 18 anos ou mais de 41 anos, conforme mostra a Tabela 5. Em sequência foi perguntado em relação ao gênero dos respondentes, quando 47% destes se identificaram com mulher cisgênero, 41% se identificaram como homens cisgênero e 7% como sem gênero. Além destes, cerca 4% dos respondentes se identificaram como não binários, ou membros do já citado segmento T, conforme ilustrado na Tabela 6.

Faixa etária	Nº	%
Menos de 18 anos	1	0,49
18 a 21 anos	22	10,73
22 a 30 anos	121	59,02
31 a 40 anos	44	21,46
41 a 50 anos	11	5,37
51 a 60 anos	5	2,44
Acima de 60	1	0,49
TOTAL	205	100,00

Tabela 5 - Respondentes por faixa etária (%) – Fonte: Elaborado pelo autor

Gênero de identificação	Nº	%
Mulher cisgênero	97	47,32
Homem cisgênero	84	40,98
Sem gênero	15	7,32
Não binário	3	1,46
Mulher transgênero	4	1,95
Homem transgênero	1	0,49
Travesti	1	0,49
TOTAL	205	100,00

Tabela 6 - Respondentes por identidade de gênero (%) – Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto às orientações sexuais dos respondentes, 47% se declararam heterossexuais, 38% se declararam homossexuais, 12% declararam ser bissexuais e aproximadamente 1% declarou ter outra orientação sexual, ou ser assexual, conforme a Tabela 7.

Orientação sexual	Nº	%
Heterossexual	97	47,32
Homossexual	78	38,05
Bissexual	25	12,20
Outra	3	1,46
Assexual	2	0,98
TOTAL	205	100

Tabela 7 - Respondentes por orientação sexual (%) – Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2. Consumo de moda

A seguir foi apresentada a Figura 9 contendo as Regiões de Planejamento e as Macrozonas definidas pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre e foi solicitado aos respondentes que identificasse sua região de domicílio, havendo também uma opção de resposta para habitantes da Região Metropolitana de Porto Alegre e para habitantes de outras regiões fora da Região Metropolitana de Porto Alegre. Como resultado, se apurou que 33% dos respondentes são habitantes da Região 1, compreendendo às áreas entre os bairros Centro, Floresta, Menino Deus e Jardim Botânico, cerca de 22% habita a Região Metropolitana de Porto Alegre e cerca de 10% habitam a zona sul da cidade, na área entre os bairros Vila Assunção, Teresópolis, Hípica e Serraria. As outras regiões somadas resultaram em cerca de 30% dos respondentes e cerca de 5% declarou morar fora da região, conforme demonstrado na tabela 8.

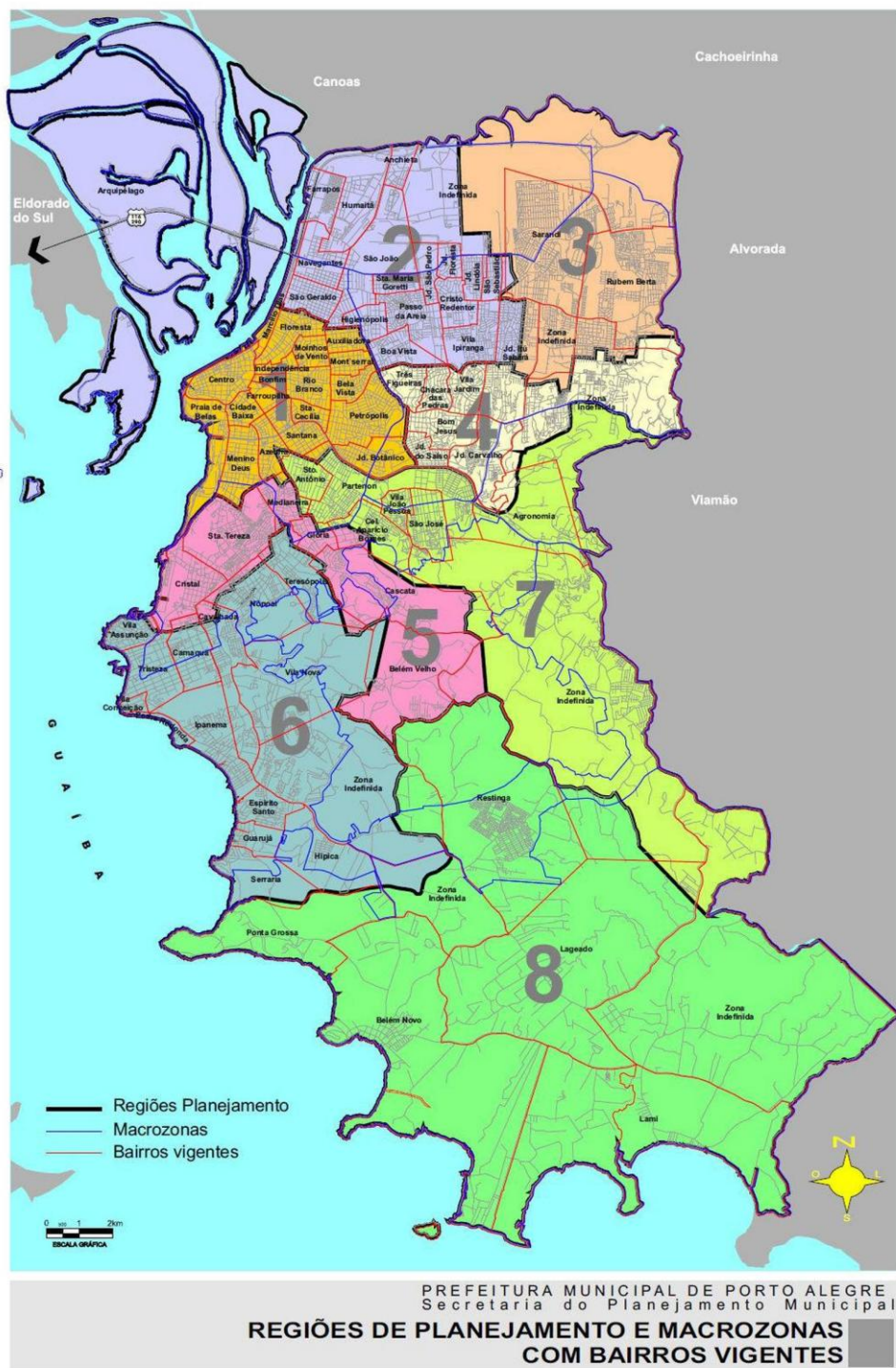


Figura 9 - Regiões de planejamento e macrozonas de Porto Alegre - Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Alegre

Domicílio	Nº	%
Região 1	68	33,17
Região Metropolitana de Porto Alegre	45	21,95
Região 6	20	9,76
Região 2	14	6,83
Região 3	13	6,34
Região 4	12	5,85
Região 7	11	5,37
Fora da Região Metropolitana de Porto Alegre	10	4,88
Região 8	7	3,41
Região 5	5	2,44
TOTAL	205	100,00

Tabela 8 - Respondentes por região de domicílio (%) – Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação às faixas de renda, cerca de 81% dos respondentes declararam receber entre zero (R\$0) e cinco salários mínimos (R\$4.990). Além disso, durante a análise de dados foi possível fazer um comparativo entre os proventos das pessoas LGBTQ+ e não LGBTQ+ e foi observado que entre os que recebem até dois salários mínimos o número é 10% maior entre os LGBTQ+, já entre quem recebe acima de dez salários mínimos o valor é 7% maior entre os não-LGBTQ+, concluindo que há uma menor remuneração para os LGBTQ+ dentro da amostra, conforme ilustra a Tabela 9.

Faixa de renda (%)	Geral	LGBTQ+	Não-LGBTQ+
Até um salário mínimo (R\$998-)	13	15	10
De um salário mínimo (R\$998) a dois salários mínimos (R\$1.996)	28	30	25
De dois salários mínimos (R\$1.997) a três salários mínimos (R\$2.994)	20	17	24
De três salários mínimos (R\$2.995) a cinco salários mínimos (R\$4.990)	20	18	21
De cinco salários mínimos (R\$4.991) a sete salários mínimos (R\$6.986)	6	8	4
De sete salários mínimos (R\$6.987) a dez salários mínimos (R\$9.980)	8	9	7
Acima de dez salários mínimos (R\$9.981+)	6	3	10

Tabela 9 - Respondentes por faixa de renda - Geral, LGBTQ+ e não-LGBTQ+ (%) – Fonte: Elaborado pelo autor

As disparidades podem ser vistas de maneira ainda mais eloquente quando os dados são visualizados com base na identidade de gênero dos respondentes, visto que como demonstrado na tabela 10, o grupo que obteve maiores salários médios foram os homens e mulheres cisgênero, enquanto que especialmente os respondentes transgêneros e travestis possuem rendas mais baixas, indo de encontro aos dados já apresentados nos itens 4.1.4 e 4.1.6.

Faixa de renda/Identidade de gênero (%)	Homem Cis	Mulher Cis	Sem Gênero	Não binário	Mulher trans	Homem trans	Travesti
Até um salário mínimo (R\$998-)	11	12	13	0	25	100	100
De um salário mínimo (R\$998) a dois salários mínimos (R\$1.996)	29	26	33	67	25	0	0
De dois salários mínimos (R\$1.997) a três salários mínimos (R\$2.994)	20	21	20	0	0	0	0
De três salários mínimos (R\$2.995) a cinco salários mínimos (R\$4.990)	17	24	7	33	25	0	0
De cinco salários mínimos (R\$4.991) a sete salários mínimos (R\$6.986)	8	4	7	0	25	0	0
De sete salários mínimos (R\$6.987) a dez salários mínimos (R\$9.980)	11	6	13	0	0	0	0
Acima de dez salários mínimos (R\$9.981+)	5	7	7	0	0	0	0

Tabela 10 - Respondentes por faixa de renda e identidade de gênero (%) – Fonte: Elaborado pelo autor

Neste segmento da pesquisa foram realizadas perguntas referentes ao processo de compra, gostos pessoais e atributos de produtos levados em consideração pelos respondentes enquanto consumidores de produtos de vestuário. A partir deste segmento as respostas de pessoas LGBTQ+ e de não-LGBTQ+ foram separadas com o intuito de encontrar diferenças acerca da visão sobre o consumo de moda para os diferentes públicos.

Iniciando o segmento, foi questionado o quanto é importante estar bem vestido no dia a dia em uma escala de 1 a 5, onde 1 significava “Pouco importante” e 5 significava “Muito importante”. Neste sentido, pessoas não-LGBTQ+ demonstraram dar menor importância a estar bem vestido, que os LGBTQ+. O outro extremo corrobora, uma vez que pessoas LGBTQ+ demonstraram uma diferença aproximadamente 11% maior de importância a estar bem vestido do que os não-LGBTQ+ conforme os dados da tabela 11.

Importância de estar bem vestido no dia a dia (%)	LGBTQ+	Não-LGBTQ+
1 (Pouco)	3,31	7,14
2	4,13	3,57
3	34,71	23,81
4	33,88	52,38
5 (Muito)	23,97	13,1

Tabela 11 - Importância de estar bem vestido (%) – Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida foram citados atributos de produtos, os quais os respondentes deveriam classificar em uma escala de 1 a 5, onde 1 significava “Nada importante” e 5 significava “Muito importante”.

4.3.2.1. Atributos importantes para os LGBTQ+

O consumidor LGBTQ+ por sua vez dá mais importância a atributos como percepção de qualidade, design inovador, fator que cerca de 10% afirmam julgar muito importante. O posicionamento da empresa em relação a causas sociais também é percebido mais positivamente por este nicho de consumidores, onde cerca de 35% afirmou dar muito importância que a marca tenha posicionamentos. Os LGBTQ+ novamente demonstram serem mais preocupados em relação à experiência no PDV, sendo que cerca de 29% destes afirmam que a experiência é importante ou muito importante. Uma possível explicação para este número é o medo de sofrer homofobia, que faz com que ao ser bem atendido o consumidor LGBTQ+ perceba a experiência como algo positivo. Em relação ao uso de produtos por artistas, em geral há pouca diferença entre os nichos, entretanto ainda há uma leve tendência de que os influenciadores são mais eficazes junto ao público LGBTQ+.

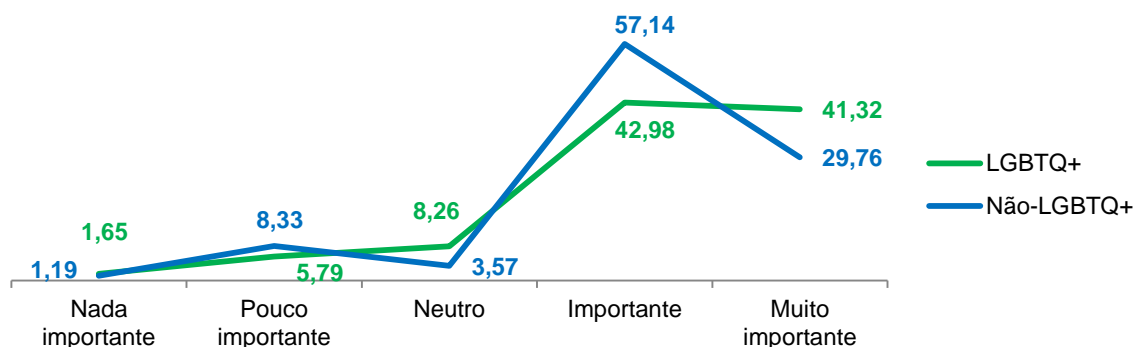


Figura 10 - Importância da percepção de qualidade da roupa (%) – Fonte: Elaborado pelo autor

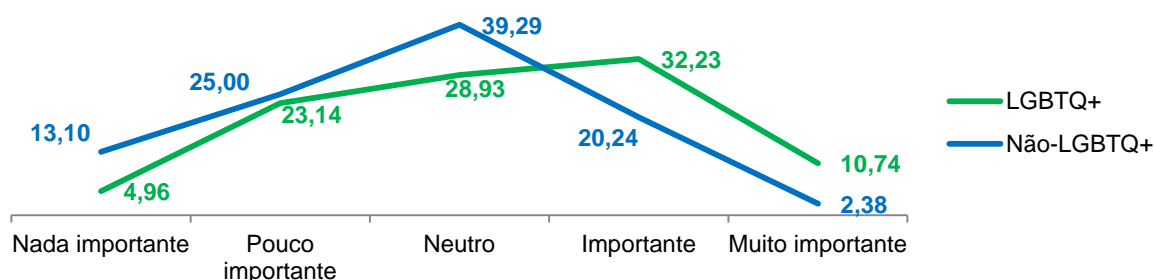


Figura 11 - Importância de o design ser inovador (%) – Fonte: Elaborado pelo autor

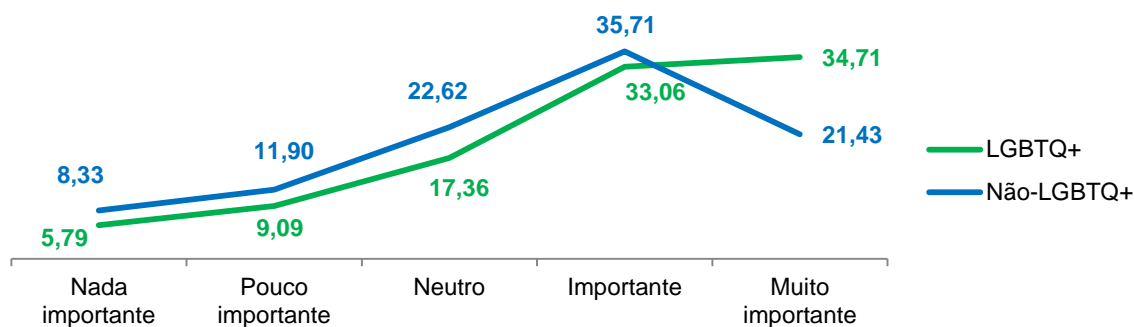


Figura 12 - Importância de um posicionamento sobre causas sociais (%)– Fonte: Elaborado pelo autor

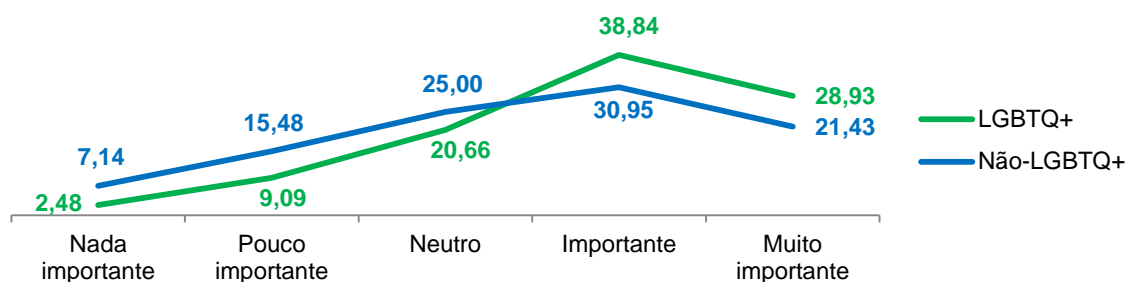


Figura 13 - Importância das experiências no PDV (%) – Fonte: Elaborado pelo autor

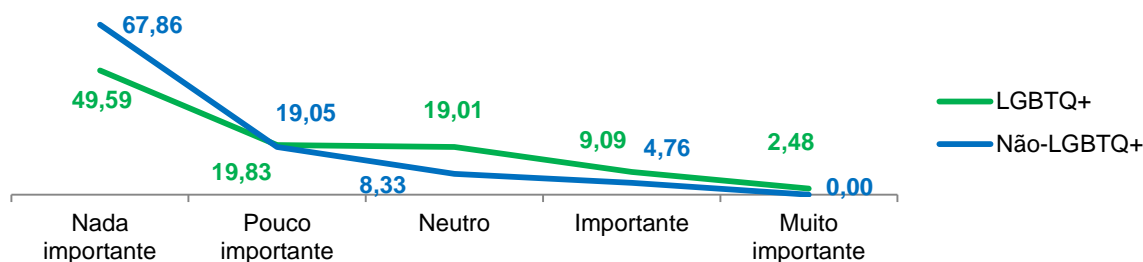


Figura 14 - Importância de o artista preferido usar (%) – Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2.2. Atributos comuns para os públicos

Como atributos com pouca diferença entre os dois públicos, foram observadas as facilidades de pagamento, com uma diferença de aproximadamente 3% entre os mais preocupados de cada categoria de consumidores. O preço também não é uma preocupação latente entre estes públicos, ainda que os não-LGBTQ+ tenham maior propensão a achar este um fator mais importante. A sustentabilidade também se enquadra como um atributo comum aos dois públicos, sendo sensivelmente mais importante para o público não-LGBTQ. Outra observação é que dentro dos dois grupos houve uma grande parte de respondentes que afirmaram ser neutros referente à sustentabilidade do produto. Quanto às opiniões de outros usuários dos produtos/marca, o público não-LGBTQ+ se coloca em maioria em uma posição neutra, enquanto que os LGBTQ+ se dividem. Cerca de 26% acreditam ser nada importante, 27% acredita ser importante. O conforto também permaneceu comum.

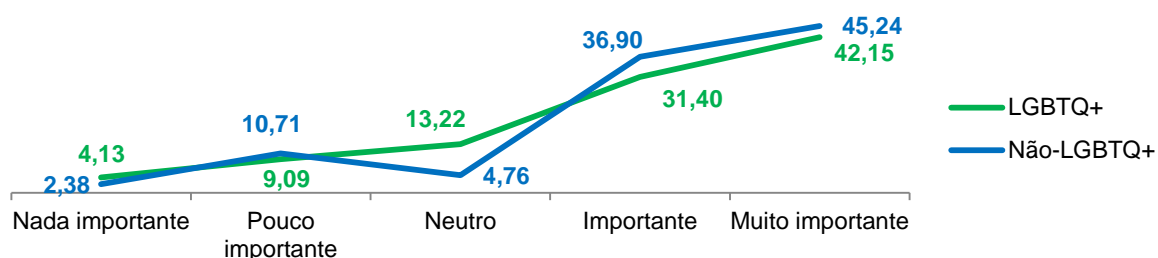


Figura 15 - Importância das facilidades de pagamento (%)– Fonte: Elaborado pelo autor

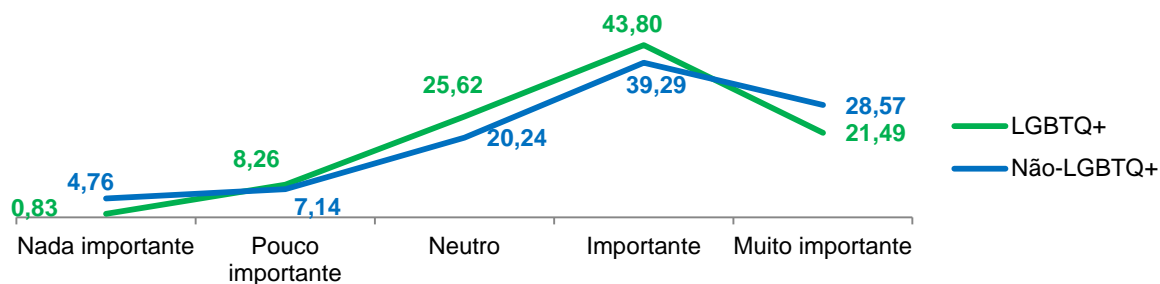


Figura 16 - Importância do preço baixo (%)– Fonte: Elaborado pelo autor

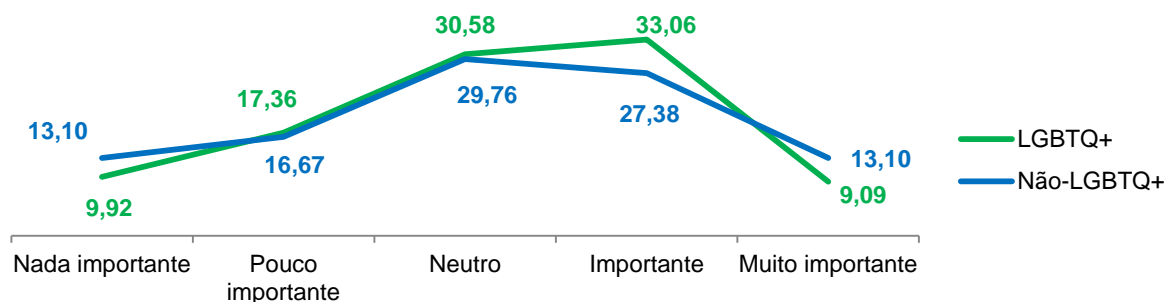


Figura 17 - Importância da sustentabilidade (%)– Fonte: Elaborado pelo autor

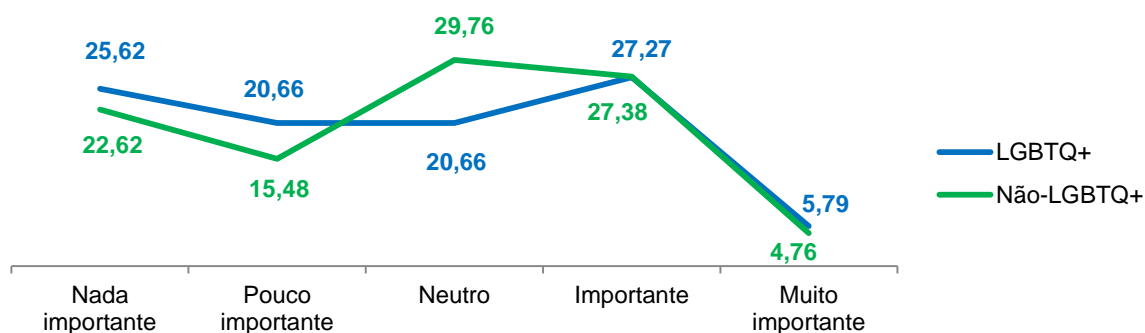


Figura 18 - Importância da opinião de outros usuários (%) – Fonte: Elaborado pelo autor

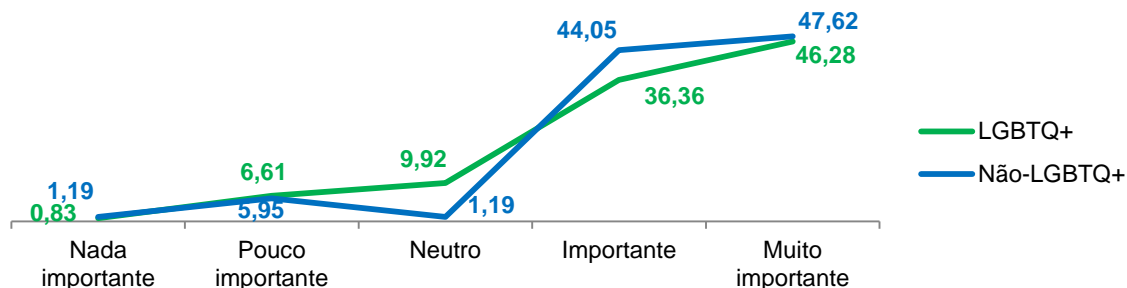


Figura 19 - Importância do conforto (%) - Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2.3. Preço, frequência e praça

Na sequência os respondentes deveriam responder qual valor estariam dispostos a pagar por uma camiseta de boa qualidade e design diferenciado. O objetivo da questão era retratar a percepção do preço pelos diferentes nichos de consumidor. O resultado encontrado identificou que pessoas LGBTQ+ se disponibilizam a pagar mais pelo produto, isto por que menos LGBTQ+ acreditam que a peça deva custar menos de R\$70 e também por que mais LGBTQ+ responderam pelo preço máximo. Além disso, a moda para estes respondentes foi de 31% que pagariam R\$71 a R\$100, enquanto que para os respondentes não-LGBTQ+ foi de 30% que aceitariam pagar entre R\$51 e R\$70.

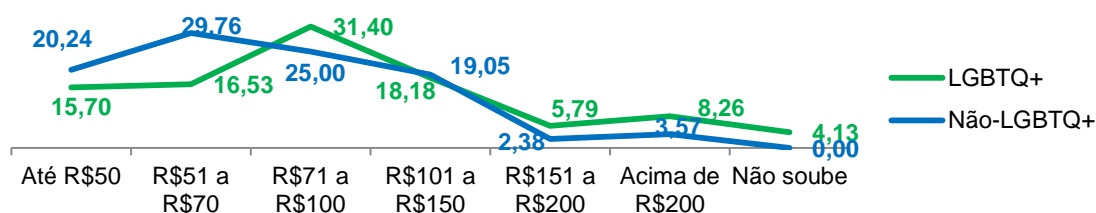


Figura 20 - Preço justo para uma camiseta de boa qualidade e design diferenciado (%) - Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando com maior profundidade os dados obtidos foi possível observar que dentre as pessoas LGBTQ+ com idades entre 18 e 21 anos há uma difusão dos percentuais, o que possivelmente evidencia a pouca experiência com finanças pessoais, e possivelmente compras mais. Já entre as pessoas com idades entre 22 e 30 anos, em geral em início de carreira, com salários mais baixos e menos contas, a moda indica que a maioria acha justo pagar entre R\$71 e 100, diminuindo os percentuais conforme o preço aumenta. Já entre os LGBTQ+ com idades entre 31 e 40 anos, já com carreiras estruturadas, salários melhores e uma situação financeira mais favorável há uma distribuição mais próxima dos valores de R\$51 até R\$150, indicando que possivelmente estes consumidores procurem por produtos melhores e, portanto mais caros.

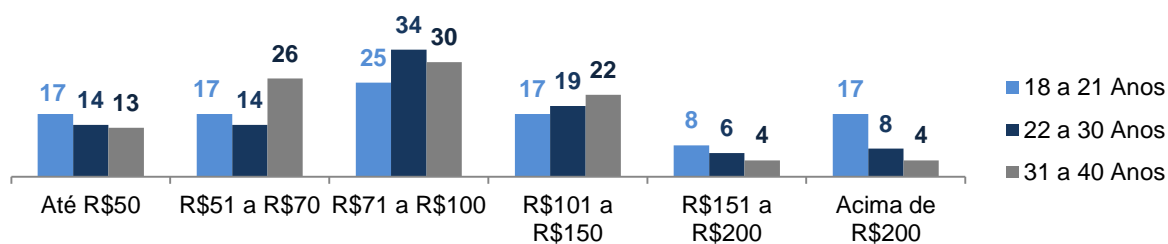


Figura 21 - Percepção de preço justo para uma camiseta de boa qualidade e design diferenciado por faixa etária – LGBTQ+ (%) – Fonte: Elaborado pelo autor

A questão seguinte tinha como objetivo compreender a frequência com que cada nicho adquire peças de vestuário. O público LGBTQ+ demonstra ser mais frequente, realizando mais compras em períodos quinzenais, e mensais que os respondentes não-LGBTQ+. Ainda assim, ambos os públicos têm como moda a realização de compras a cada dois meses.

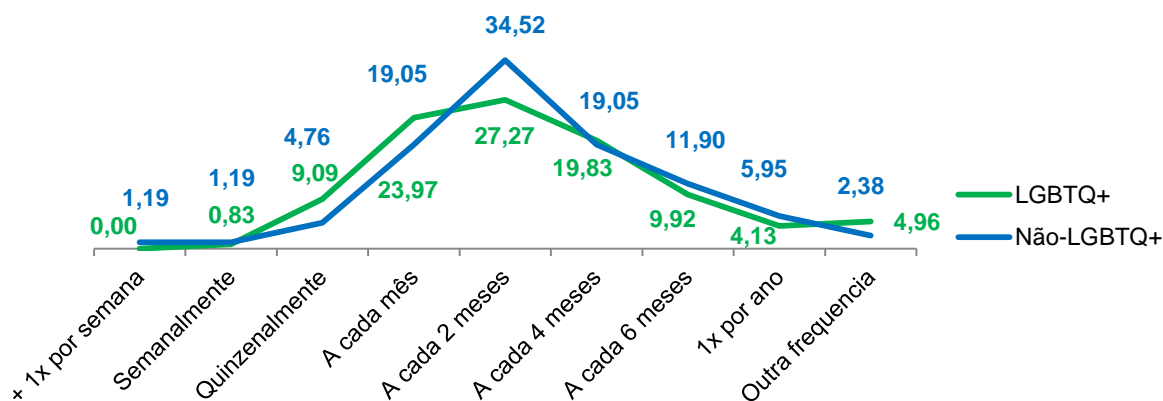


Figura 22 - Frequência de compras (%) – Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre pontos de venda de vestuário, ficou evidente o domínio das grandes redes de *fast fashion*. Dos LGBTQ+, 60% afirmou realizar compras neste tipo de loja, entretanto é visível também um movimento maior de LGBTQ+ em brechós e lojas de estilistas e marcas. No âmbito das lojas virtuais, pessoas não-LGBTQ+ realizam mais compras.

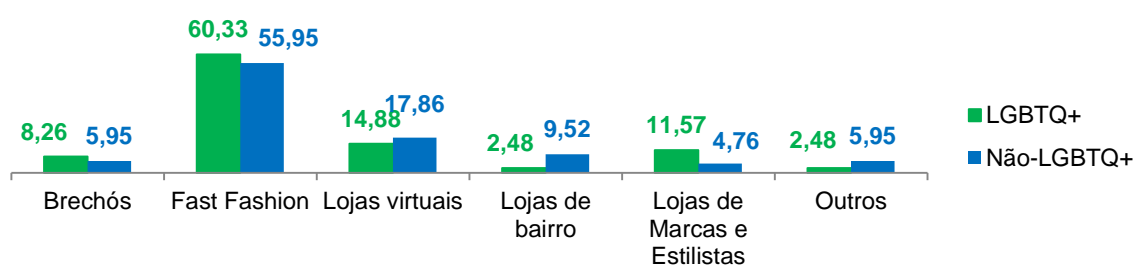


Figura 23 - Pontos de venda mais comuns (%) - Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos brechós, a análise dos dados também trouxe uma tendência interessante entre os LGBTQ+ que afirmaram realizar compras em brechós e em lojas de marcas e estilistas. Dentro deste nicho tem havido uma tendência de crescimento de acordo com a idade, sendo que gerações mais novas tem se interessado mais por estes dois tipos de ponto de venda. Além disso, a mesma análise mostra que tem diminuído o interesse das gerações mais novas por lojas de *fast fashion*, conversando com as tendências do *The State of Fashion 2019* e apresentados no item 4.2.1 desta monografia.

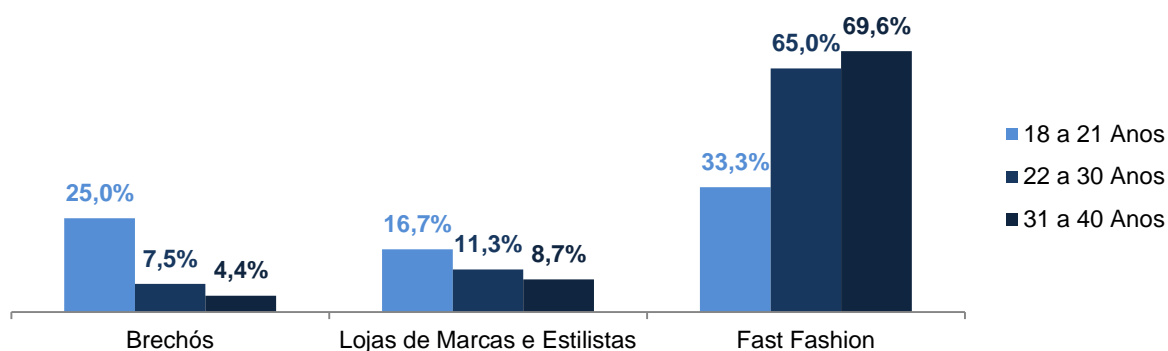


Figura 24 - Popularidade dos Pontos de Venda entre LGBTQ+ por faixa etária. (%) - Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2.4. Produtos

Dando sequência os respondentes deveriam indicar quais peças de vestuário mais utilizam, de maneira que as peças mais citadas e percentual de respondentes são indicados através da tabela 40.

LGBTQ+		Não-LGBTQ+	
Camisetas	91%	Calças	82%
Calças	79%	Camisetas	61%
Roupas íntimas	59%	Roupas íntimas	51%
Meias	52%	Blusas e cropeds	50%
Shorts/bermudas	46%	Vestidos	49%
Camisas sociais	29%	Meias	38%
Trench Coat/Jaquetas/Blazers	28%	Tricot/Blusões/Cardigãs	32%
Blusas e cropeds	24%	Shorts/bermudas	31%
Tricot/Blusões/Cardigãs	22%	Saias	30%
Vestidos	20%	Trench Coat/Jaquetas/Blazers	23%
Saias	17%	Camisas sociais	21%
Toucas/Bonés	15%	Lenços/Cachecóis	19%
Outros	13%	Calças de alfaiataria	10%
Lenços/Cachecóis	12%	Toucas/Bonés	8%
Calças de alfaiataria	11%	Outros	7%

Tabela 12 - Peças de roupa mais citadas pelos respondentes. (%) - Fonte: Elaborado pelo autor

Durante a análise dos dados foi observado que 18,3% das pessoas LGBTQ+ com idades entre 18 e 40 anos afirmou encontrar dificuldades para encontrar peças de vestuário, havendo uma tendência de maior dificuldade para pessoas mais jovens.

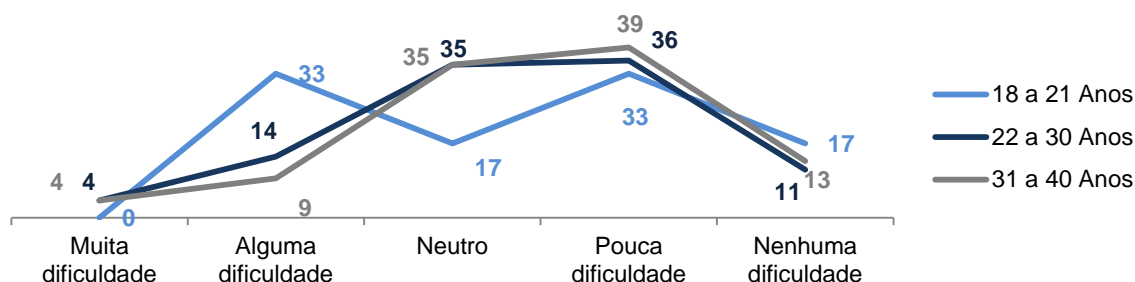


Figura 25 - Dificuldade para encontrar peças de vestuário entre LGBTQ+. (%) - Fonte: Elaborado pelo autor

Para este público foi feita também a seguinte pergunta, "Se você tem dificuldades em encontrar roupas, quais são as peças de vestuário que você mais sente dificuldade em encontrar?", sendo que de acordo com os respondentes, as peças mais difíceis de serem encontradas são calças, seguidas de camisetas com design diferenciado. Outros pontos citados que acarretam dificuldade ao processo de compra é a indisponibilidade de tamanhos adequados aos consumidores e a falta de "peças modernas" que fujam do padrão do dia a dia. Além disso, 61,9% destas pessoas afirmaram que já procuram roupas em setores destinados a gêneros diferentes dos que se identificam, indicando que estes indivíduos já buscaram produtos diferentes dos usuais e ainda assim não se sentem satisfeitos pelos produtos disponíveis. Outro dado igualmente importante refere-se à quantidade de pessoas que não concordaram nem discordaram da afirmação, que alcançou um total de 33,04% dos respondentes entre 18 e 40 anos.

4.3.3. Responsabilidade social

O terceiro segmento da pesquisa tinha como objetivo compreender a importância da responsabilidade social para com o movimento LGBTQ+ para os diferentes tipos de consumidores. Neste sentido foram obtidos os seguintes resultados.

4.3.3.1. Importância para o consumidor

Cerca de 45% dos consumidores LGBTQ+ acreditam que é muito importante as empresas terem posicionamentos acerca de causas sociais. Já em relação aos não-LGBTQ+ este número desce para 30%. Quando questionados quanto à importância das marcas que o próprio respondente usa ter posicionamentos referentes às causas sociais, os LGBTQ+ novamente se mostram mais interessados e cerca de 39% afirmam julgar como muito importante.

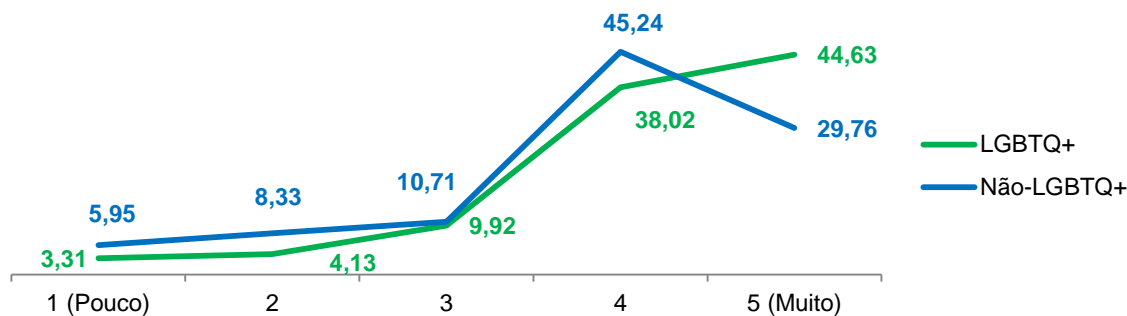


Figura 26 - Importância de um posicionamento de marca em relação a causas sociais. (%) - Fonte: Elaborado pelo autor

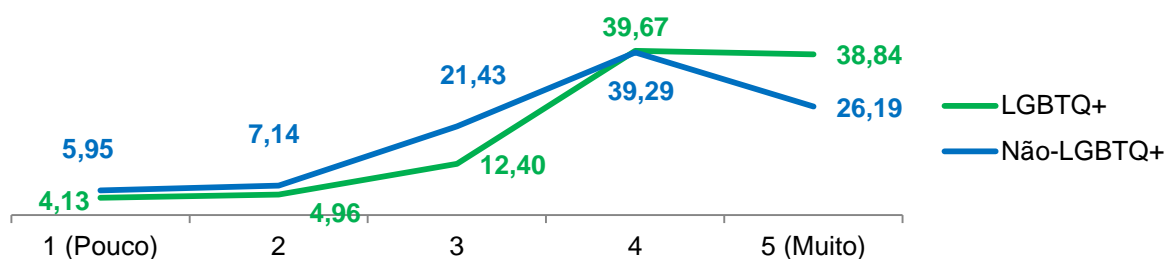


Figura 27 - Importância da marca que você consome ter um posicionamento social. (%) - Fonte: Elaborado pelo autor

A existência de LGBTQ+ nas empresas foi tocada a partir da questão seguinte, ao passo que foi identificado que 55% dos LGBTQ+ acreditam que as empresas devam possuir políticas voltadas aos LGBTQ+. A empatia por sua vez também é trabalhada dentro do público não-LGBTQ+, que segue tendência parecida. Deste público, 37% também acredita que devam existir estas políticas. Finalizando esta seção, foi observada uma percepção positiva sobre a presença de funcionários LGBTQ+ pelos dois nichos de respondentes, demonstrando que a diversidade dentro das empresas é vista com bons olhos pelos consumidores.

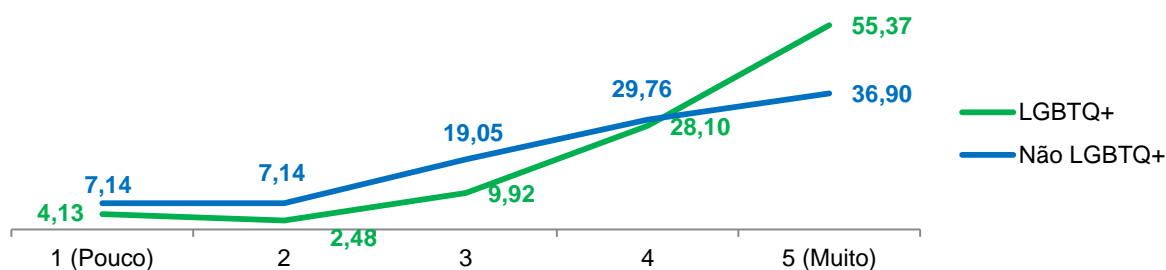


Figura 28 - Importância das empresas possuírem políticas voltadas às pessoas LGBTQ+ (%) - Fonte: Elaborado pelo autor

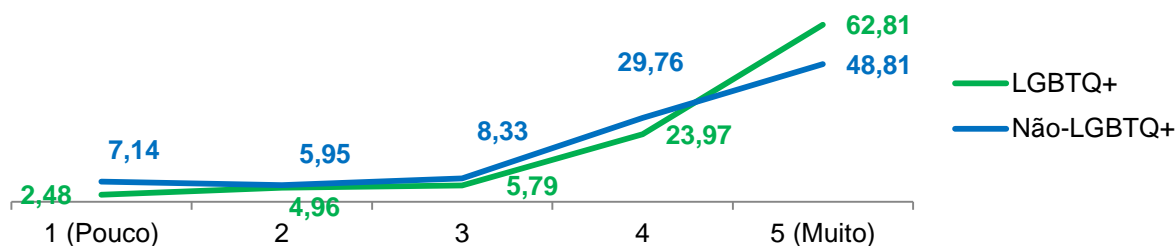


Figura 29 - Importância das empresas possuírem funcionários LGBTQ+ em seus quadros. (%) - Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3.2. Conforto para o consumidor

As últimas questões se referem ao conforto dos consumidores com determinadas hipóteses relacionadas às empresas, isto é, buscando compreender como as pessoas identificam tais situações. A primeira situação colocada se referia a comprar produtos de empresas que não se posicionam em relação a causas sociais. Nesta situação, ambos os nichos permanecem mais neutros, ainda que haja um maior desconforto.

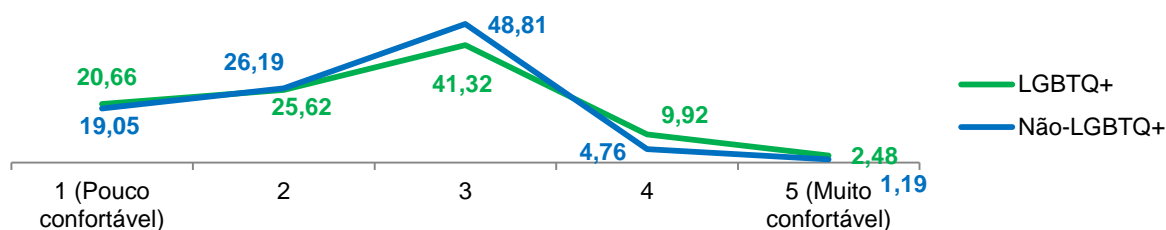


Figura 30 - Nível de conforto ao adquirir de empresas que não se posicionam em relação a causas sociais. (%) - Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda que as pessoas se coloquem de forma mais neutra nesta hipótese, ambos os nichos se afirmam pouco confortáveis ao consumir de empresas que já possuem histórico de machismo ou LGBTQofobia. Na situação seguinte os respondentes deveriam responder acerca de uma empresa que não contrate LGBTQ+, neste sentido ambos os nichos demonstraram pouco conforto, entretanto os LGBTQ+ lideraram com 70% dos respondentes afirmando ficarem nada confortáveis. Quando o outro extremo é apresentado, isto é, a empresa contrata apenas funcionários LGBTQ+, o nicho não-LGBTQ+ se demonstra neutro, enquanto os LGBTQ+ declaram em sua maioria ficarem muito confortáveis em adquirir da empresa, demonstrando se identificar mais com a empresa.

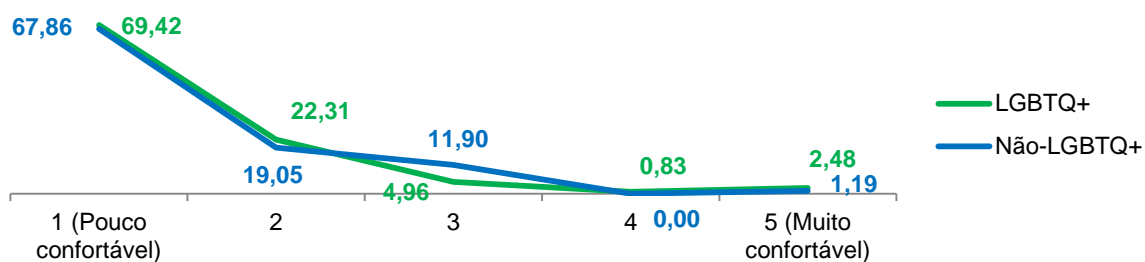


Figura 31 - Nível de conforto ao adquirir de empresas com histórico de machismo/LGBTQfobia. (%) - Fonte: Elaborado pelo autor

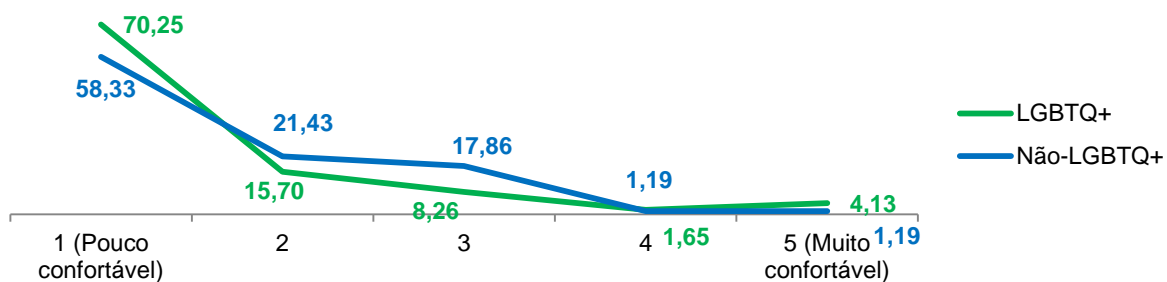


Figura 32 - Nível de conforto ao adquirir de empresas que não contratem LGBTQ+. (%) - Fonte: Elaborado pelo autor

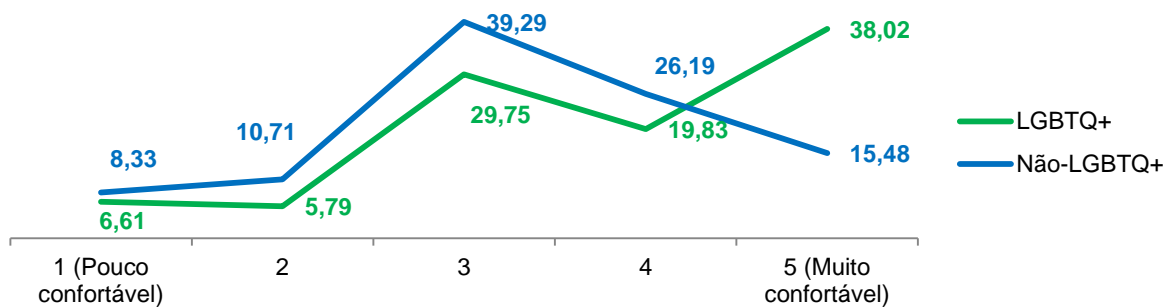


Figura 33 - Nível de conforto ao adquirir de empresas que só contratem LGBTQ+. (%) - Fonte: Elaborado pelo autor

5. PLANO DE NEGÓCIOS

Sendo assim, propõe-se um plano de negócios para a abertura de uma empresa de vestuário conceitual, com foco no público LGBTQ+, cuja mão de obra seja realizada por pessoas LGBTQ+. O presente plano de negócios aborda os diversos fatores que influenciam a gestão do empreendimento, iniciando com uma descrição detalhada da companhia, seguida por uma análise estratégica e consolidando as bases que sustentarão a empresa. Na sequência será apresentado um plano de marketing apresentando o público alvo do empreendimento, uma análise da concorrência e a apresentação do *mix* de marketing que comporá a empresa. Após, serão abordados aspectos da gestão de pessoas como recrutamento, seleção e capacitação e finalizando o plano, uma análise econômico-financeira indicando os valores necessários para investimento, previsões relacionadas ao custeio, receitas e do posicionamento da firma após um ano de funcionamento.

5.1. Descrição da empresa

O empreendimento proposto se trata de uma grife de moda chamada Satã, idealizada pelo estudante de moda Angelix Oliveira Borsa. A grife nasceu de um trabalho de faculdade do idealizador, que busca com ela disseminar seus ideais pessoais ligados ao ativismo social em prol de pessoas LGBTQ+, veganismo e moda inclusiva, tendo como premissa básica para o empreendimento que todos os produtos serão confeccionados, bem como todos os processos serão efetuados por pessoas da própria comunidade LGBTQ+, buscando propiciar emprego especialmente às pessoas em situação de vulnerabilidade social, dentre as quais se encontram homossexuais homens e mulheres expulsos de casa ou demitidos em função de suas sexualidades e os transexuais, que como visto no item 4.1.4, em muitos casos encontram a prostituição como fonte de renda em função da falta de oportunidades de emprego.

Em termos de design a empresa se diferenciará por usar o conceito de gênero fluído como norteador, isto é, buscando abraçar uma gama maior de expressões de gênero sem necessariamente segmentar peças de vestuário como “femininas” e/ou “masculinas”, abraçando a ideia de que a moda não tem gênero e disponibilizando modelagens em tamanhos padrão e especiais, do 34 ao 58. O foco da concepção das peças é oferecer moda aliando a diferenciação por inovação em projetos de design com a qualidade dos produtos confeccionados manualmente.

Em relação à sociedade, não está constituída ainda e a pretensão é de que quando constituída, será composta pelo idealizador da grife, Angelix, formado em Moda e Cinema, com atuação como artista visual, performer e designer de moda, e um investidor ainda não definido, com perfil voltado à área comercial e administrativa que fará parte do aporte financeiro. A sociedade será composta por partes iguais de 50%, sendo que Angelix será o responsável pelo processo criativo e produtivo da empresa, enquanto o sócio ainda não definido será o administrador do negócio, sendo responsável por todas as questões legais, financeiras, de gestão de pessoas e suprimentos.

Inicialmente a composição da empresa contará com um funcionário que trabalhará diretamente com Angelix na produção de vestuário, entretanto estima-se que com o crescimento do negócio será possível realizar a contratação de um segundo funcionário para vendas em aproximadamente um ano após a abertura do empreendimento.

Quanto às suas instalações, a empresa contará com um *showroom* que também abrigará a área produtiva e administrativa em sala adjacente. A proximidade entre as áreas é vista como essencial aos olhos do empreendedor que busca humanizar a produção de vestuário, de forma que o contato direto entre fabricantes e consumidores será benéfico neste sentido. O local deverá ser localizado em um bairro de classe média, com público diverso e histórico com as artes e causas sociais, preferencialmente na região central de Porto Alegre, tendo como bairros preferenciais a Cidade Baixa e o Bom Fim, mas também incluindo o empreendimento Vila Flores, localizado no bairro Floresta.

Em relação à distribuição dos produtos, serão disponibilizados produtos no *showroom*, em lojas multimarcas de bairro que tenham públicos-alvo compartilhados com a Satã e também através de e-commerce. Contudo também será possível solicitar a criação de peças exclusivas, sendo esta modalidade exclusiva da venda no *showroom*.

5.2. Análise estratégica

Conforme visto anteriormente no item 2.3.4.1, a construção de um Plano de Negócios deverá ser realizada a partir de uma visão estratégica do empreendedor, identificando o que ele percebe como o futuro desta organização. Para esta finalidade, foi elaborada uma análise SWOT considerando os pontos fortes, fracos,

oportunidades e ameaças à Satã. Considerando esta visão do empreendedor, foram também estabelecidos objetivos estratégicos e metas específicas para cada objetivo, conforme serão apresentados na seção abaixo.

5.2.1. Matriz SWOT

Conforme da análise disponível na tabela 13 é possível identificar forças e fraquezas internas e oportunidades ou ameaças externas à Satã:

		Forças	Oportunidades		
Ambiente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação com influenciadores dos nichos artístico e social; • Identificação com o público LGBTQ+; • Produtos veganos; • Proximidade entre produção e área comercial; • Possibilidade de personalização das peças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência <i>millenial</i> de consumir marcas mais conscientes; • Inexistência de grife dedicada ao público LGBTQ+ na região; • Poucas grifes trabalhando com produtos veganos. 	Ambiente Externo	
		Fraquezas	Ameaças		
		<ul style="list-style-type: none"> • Empresa em fase de abertura, com pouco reconhecimento; • Mão de obra reduzida e escassa; • Pouco estoque. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise econômica nacional; • Forte onda de conservadorismo no Brasil; • Baixa qualificação da mão de obra. 		

Tabela 13 - Matriz SWOT da Satã - Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.1.1. Forças

- *Comunicação com influenciadores dos nichos artístico e social*: conforme visto no item 2.1.1.3 redes de contatos são de grande importância no âmbito do empreendedorismo social. Neste sentido o idealizador do projeto além de ser LGBTQ+, é artista, possui diplomas de Moda e Cinema, tendo atuado como artista visual, *videomaker* e *performer*. Em sua vida pessoal é um ativista engajado, tendo já participado como *casting* da Parada Livre de Porto Alegre. Tais experiências garantem significativo contato com os principais influenciadores dentro do nicho artístico de Porto Alegre, assim como do nicho social caracterizado pelos organizadores e apoiadores de eventos como Parada de Luta LGBT e Parada Livre de Porto Alegre.
- *Identificação com o público LGBTQ+*: a proposta da marca é que seu público alvo seja o público LGBTQ+, tal qual toda sua mão de obra. Desta forma espera-se uma empatia maior para com a marca, visto que empresa e público partilham de filosofias semelhantes e dificilmente o público classificará as atividades da empresa como “*pink money*”, conforme visto no item 4.1.5.1.

- *Identificação com o público vegano:* a Satã tem como premissa a produção de vestuário vegano, isto é, sem tecidos ou aviamentos de qualquer origem animal, bem como processos que respeitem o meio ambiente e os animais, sem exceção. Desta forma e considerando a baixa quantidade de empresas que trabalham com vestuário vegano, espera-se que o público vegano também abrace a marca como uma alternativa de vestuário.
- *Proximidade entre área de produção e comercial:* como se trata de um projeto que tem por si só a característica de humanizar a moda, o espaço físico onde a Satã será instalada deverá agrupar sua área de produção e show room em ambientes pouco segmentados, buscando mostrar ao consumidor quem são as pessoas envolvidas no processo produtivo. Tal característica possibilita que a área de criação tenha contato direto com os consumidores, facilitando o processo de percepção das necessidades dos consumidores.
- *Possibilidade de personalização das peças:* a Satã trabalhará com peças sob medida, possibilitando que sejam criadas peças personalizadas, assim como peças em tamanhos especiais.

5.2.1.2. Fraquezas

- *Empresa em fase de abertura, com pouco reconhecimento:* como a empresa estará iniciando suas operações, haverá pouca procura orgânica inicial, assim como pouco reconhecimento de marca pelos potenciais consumidores.
- *Mão de obra reduzida:* por se tratar de uma empresa nova, em um momento em que será necessário muito investimento, não será possível a contratação de muitas pessoas em um primeiro momento, sendo que a empresa contará inicialmente com três funcionários, sendo os dois sócios e um Assistente de Atelier, que trabalhará exclusivamente auxiliando o designer a produzir as peças.
- *Pouco estoque:* como a empresa trabalhará com muitos tamanhos, inicialmente será necessário trabalhar com um estoque mínimo, buscando evitar a imobilização de recursos e garantindo maior liquidez à empresa.

5.2.1.3. Oportunidades

- *Tendência millenial de consumir marcas mais conscientes:* conforme visto anteriormente no item 4.2.1.2, existe uma tendência cada vez maior dentro

dos consumidores de moda, ligada à responsabilidade social. Desta forma, esta tendência é uma oportunidade importante para a Satã, visto que ela trabalha dentro de dois princípios ligados à responsabilidade social, que é a causa LGBTQ+ e o veganismo.

- *Poucas grifes dedicadas exclusivamente ao público LGBTQ+ na região:* embora existam várias empresas que trabalhem com moda sustentável na Região Metropolitana de Porto Alegre, há poucas com o enfoque específico da Satã, que é divulgar a causa LGBTQ+ e trazer um impacto social atrelado. Ser uma das pioneiras neste sentido é uma oportunidade que a marca poderá aproveitar por muitos anos em termos de marketing, por exemplo.
- *Poucas grifes trabalhando com produtos veganos:* como estes produtos não podem ser elaborados com qualquer material, em geral poucas empresas trabalham com produtos veganos. Embora a força motriz do projeto não seja diretamente direcionada ao público vegano, a empresa tem a oportunidade de também satisfazer estes consumidores a fim de garantir outra fonte de receitas.

5.2.1.4. Ameaças

- *Crise econômica nacional:* a instabilidade política existente no Brasil desde o impeachment da então presidenta Dilma Rousseff tem se agravado e deixado marcas na economia do país. Dentre as maiores dificuldades que o país encontra, a alta taxa de desemprego, a desvalorização da moeda e a baixa atividade econômica ameaçam as operações da Satã em pelo menos dois pontos importantes. Primeiro pelo valor do tecido, que no caso dos importados, interfere diretamente no valor final pago pelo consumidor, que tende a ser maior, mas também pela taxa de desemprego, que resulta em uma atividade econômica menor e é caracterizado pela baixa no número de transações e vendas.
- *Forte onda de conservadorismo no Brasil:* a eleição do presidente Jair Bolsonaro, em outubro de 2018, demonstrou que há uma forte onda de conservadorismo tomando conta do Brasil, caracterizada pela ascensão da extrema-direita. São em geral pessoas que não se preocupam com pautas sociais, mas econômicas e que têm protagonizado discussões acaloradas com representantes de movimentos sociais em função de seus discursos

altamente inflamados. Esta onda de conservadorismo é uma ameaça à Satã tendo em vista que esta será uma empresa com forte engajamento social, o que poderá causar atritos entre militantes desta extrema-direita e organização.

- *Baixa qualificação da mão de obra:* infelizmente, a realidade do trabalhador brasileiro é de que há pouca qualificação de mão de obra. Quando falamos em pessoas em situação de vulnerabilidade essa situação é ainda pior. De acordo com dados observados no item 4.1.4, por exemplo, muitas transexuais buscam a prostituição em função de sua baixa escolaridade, o que dificulta o acesso a bons empregos. Desta forma, a baixa escolaridade aliada à pouca experiência dessas pessoas poderá ser uma ameaça, que poderá ser contornada através de investimentos em capacitação, mas que além de serem intangíveis, só terão resultados visíveis em um espaço de tempo maior.

5.2.2. Missão

“Criar e confeccionar peças de vestuário inovadoras, respeitando a diversidade e o meio ambiente, criando oportunidades de justiça social e empoderando associados e clientes.”

5.2.3. Visão

“Ser reconhecida como uma empresa que transmite valores de igualdade, pluralidade e responsabilidade social através da moda e da arte.”

5.2.4. Valores

- Inovação;
- Ousadia;
- Responsabilidade e justiça social;
- Valorização das pessoas.
- Sustentabilidade.

5.2.5. Objetivos estratégicos e metas associadas

Para melhor compreensão da natureza dos objetivos estratégicos, eles foram classificados como finalísticos, que incidem sobre as atividades de criação e produção, e de gestão, englobando as atividades de gestão de pessoas, financeira, responsabilidade social e a administração do empreendimento.

Objetivos estratégicos finalísticos:				
Objetivo Estratégico Finalístico 1:	<i>Consolidar e expandir os negócios de vestuário da Satã de forma socialmente responsável e economicamente sustentável.</i>			
	Metas associadas	1. Elaborar duas coleções anuais buscando acrescentar maior opção de peças sempre que possível.	Mensuração	1. Quantidade de coleções e peças.
		2. Expandir a rede de revendedores autorizados da Satã.		2. Quantidade de revendedores autorizados.
Objetivo Estratégico Finalístico 2:	<i>Desenvolver práticas de sustentabilidade durante o processo produtivo, buscando a minimização do desperdício de recursos naturais.</i>			
	Metas associadas	1. Manter baixos níveis de resíduos advindos do processo produtivo.	Mensuração	1. Quantidade de resíduos.
		2. Estudar e investir em novas tecnologias que minimizem o impacto social e ambiental do processo produtivo.		2. Investimento anual em tecnologia.
Objetivos estratégicos de gestão:				
Objetivo Estratégico de Gestão 1:	<i>Desenvolver estrutura de suporte ao negócio que propicie integração e rentabilidade</i>			
	Metas associadas	1. Adequar a estrutura de custos à realidade financeira da empresa, de forma responsável e rentável.	Mensuração	1. Saúde financeira do empreendimento.
		2. Desenvolver metodologia de mensuração de estoque mínimo que atenda às necessidades da área produtiva.		2. Disponibilidade de matéria prima.
Objetivo Estratégico de Gestão 2:	<i>Investir na gestão de pessoas, de forma a descobrir, atrair, desenvolver e manter novos talentos.</i>			
	Metas associadas	1. Efetuar treinamentos contínuos buscando a capacitação dos associados.	Mensuração	1. Quantidade de capacitações realizadas.
		2. Criar ambiente de trabalho transversal e estimulante, capaz de motivar e garantir o comprometimento dos associados.		2. Nível de produção.

Tabela 14 - Objetivos estratégicos e metas associadas – Fonte: Elaborado pelo autor

5.3. Plano de marketing

Dando continuidade à análise de viabilidade do projeto, foi elaborado um plano de marketing buscando identificar os caminhos a serem traçados a fim de atingir a Visão da empresa. Tais ações são determinadas e alinhadas ao próprio Planejamento Estratégico e seguem dispostas abaixo.

5.3.1. Público alvo

Para identificar o público alvo da Satã é preciso compreender as bases da empresa, isto é, relembrar os valores ligados à inovação, ousadia, responsabilidade e justiça social que acompanham o desenvolvimento dos negócios da Satã, assim como sua missão, que também indica a criação de peças de vestuário inovadoras.

Sob este espectro ao analisar a pesquisa exploratória apresentada no item 4.4 desta monografia, foi observado que 54% dos respondentes LGBTQ+ indicaram que o design ser inovador é um atributo de produto importante ou muito importante, ante 23% dos não-LGBTQ+ que indicaram a mesma importância. Além disso, outro atributo importante é referente ao posicionamento da empresa em relação às causas sociais, que dentre os LGBTQ+ se soma cerca de 68% de respondentes que afirmam ser importante ou muito importante, ante 57% dos não-LGBTQ+.

Além disso, de acordo com a pesquisa apresentada anteriormente o interesse por lojas de marcas e estilistas têm crescido junto às gerações mais novas, estabeleceu-se que a faixa etária de influência direta que a Satã pretende alcançar compreende pessoas dos 18 aos 30 anos.

Tendo estas informações em vista, estabelece-se que a Satã pretende alcançar um público de pessoas com interesse em se vestir de maneira diferente dos padrões estéticos gerais, que buscam moda inovadora, sejam preocupadas com a causa LGBTQ+, se interessam por arte, moda, responsabilidade social e sustentabilidade e que tenham idades entre 18 e 30 anos.

5.3.2. Concorrência

Dando continuidade à análise de viabilidade de marca da Satã, se faz necessária uma análise do mercado na região de Porto Alegre. Foram encontradas vinte e uma empresas de moda cujos produtos possuem produção sustentável, entretanto para fins de análise de concorrência foram separadas apenas as empresas que possuem aspectos em comum com a Satã, um total de quatro empresas.

5.3.2.1. *Insecta*

Em operação desde 2014, produz sapatos veganos e ecológicos a partir de roupas usadas e garrafas plásticas recicladas, sendo grande parte dos modelos com cores e estampas chamativas. Os solados das peças por sua vez são produzidos com borracha reciclada. Além disso as peças não são produzidas com a prerrogativa de binaridade de gênero. Assim como a Insecta, a Satã buscará oferecer produtos veganos e sem distinção de gênero.

Ambiente Interno	Forças	Oportunidades	Ambiente Externo
	<ul style="list-style-type: none"> • Marca forte: é a empresa mais reconhecida entre as citadas; • Presença: além de duas lojas próprias em Porto Alegre e São Paulo, a empresa conta com revendedores em Minas Gerais e em mais seis países da América do Norte e Europa; • E-commerce: a empresa conta com loja virtual e uma forte presença online. 	<ul style="list-style-type: none"> • Popularidade do veganismo: movimento tem se tornado cada vez mais popular. 	
	Fraquezas	Ameaças	
	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos produtos em cores neutras: a maioria dos produtos são estampados e coloridos; • Preços: por tratar-se de um produto que precisa de maior cuidado para produção, tem preços relativamente elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial queda da popularidade do veganismo: movimento da popularidade é sazonal, no momento em que diminuir a empresa poderá ser afetada financeiramente. 	

Tabela 15 - Matriz SWOT - Insecta– Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.2.2. *Contextura*

Operando desde 2010 a Contextura prioriza a produção de peças de vestuário com restos de tecidos, buscando aproveitar inclusive retalhos. As peças são voltadas ao público feminino e tem como característica principal a presença de texturas. A marca possui loja própria em Porto Alegre e junto ao ambiente também existe uma galeria de arte, sendo que as designers, que também são artistas plásticas buscam integrar a arte e a moda nas peças. Assim como a Contextura, a Satã buscará oferecer peças com design arrojado.

		Forças	Oportunidades		
Ambiente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Matéria prima: produz peças com restos de tecido da indústria têxtil tradicional; • Presença: possui loja física em Porto Alegre; • E-commerce: a empresa conta com site profissional e com loja virtual; • Design diferenciado: roupas possuem design arrojado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Linha Popular: criação de linha com preços mais populares, visando atingir público com menor poder aquisitivo já existente; • Peças sem gênero: criação de peças adequadas à ideia de moda sem gênero. 	Ambiente Externo	
		Fraquezas	Ameaças		
		<ul style="list-style-type: none"> • Binaridade: marca produz peças destinadas ao gênero feminino; • Preços: as peças possuem alto valor em função de serem vistas como peças de arte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retração na economia: outras empresas diminuírem sua produção e a matéria prima se tornar escassa. 		

Tabela 16 -Matriz SWOT – Contextura – Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.2.3. Aurora Moda Gentil

A empresa produz peças de algodão sustentável, tendo como foco o tricot. A empresa não possui loja própria, mas possui três revendedores autorizados em Porto Alegre. Todos os produtos são produzidos em Dom Pedrito e a empresa capacita mulheres da comunidade para tal tarefa. Assim como a Aurora, a Satã terá como objetivo capacitar pessoas da comunidade para produzir as peças.

		Forças	Oportunidades		
Ambiente Interno		<ul style="list-style-type: none"> • Produção 100% artesanal; • Capacitação das funcionárias: produção na comunidade, agregando valor; • E-commerce: a empresa conta com site profissional e com loja virtual; 	<ul style="list-style-type: none"> • Peças sem gênero: a tendência da rejeição à ideia de gênero na moda. 	Ambiente Externo	
		Fraquezas	Ameaças		
		<ul style="list-style-type: none"> • Binaridade: marca produz peças destinadas ao gênero feminino; • E-commerce: pouco desenvolvimento no website, apenas 6 peças em exposição; • Preços: todas as peças tem valor muito acima do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes com maior estrutura comercial: concorrentes captarem os clientes da grife. 		

Tabela 17 - Matriz SWOT - Aurora Moda Gentil – Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.2.4. Carina Bendler

A empresa busca trabalhar com sustentabilidade nos sentido ambiental através do uso de rejeitos de tecidos da indústria têxtil e através da customização de roupas reutilizadas, e no sentido social através de um projeto que visa ensinar mulheres

carentes a costurar, junto à ONG Paulo Freire. As peças produzidas possuem design delicado e atemporal, tendo apenas mulheres como público alvo.

	Forças	Oportunidades	
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Produção socialmente responsável: produzido por costureiras de comunidade carente; • Produção ambientalmente responsável: produção com utilização de restos de tecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de parcerias com revendedores: disponibilização de produtos para terceiros, aumentando visibilidade • Peças sem gênero: a tendência da rejeição à ideia de gênero na moda. 	Ambiente Externo
	Fraquezas	Ameaças	
	<ul style="list-style-type: none"> • Binaridade: marca produz peças destinadas ao gênero feminino; • Não possui e-commerce; • Atende apenas com horários marcados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes com maior estrutura comercial: concorrentes captarem os clientes da grife; • Retração na economia: outras empresas diminuirão sua produção e a matéria prima se tornar escassa. 	

Tabela 18 - Matriz SWOT - Carina Brendler – Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.3. Estratégia de posicionamento

Conforme visto anteriormente no item 5.2.1, a matriz SWOT da Satã indica que as questões ideológicas e sociais são levadas totalmente em consideração pela cúpula da empresa, indiferente do impacto financeira que podem causar, impedindo portanto uma estratégia genérica baseada em custos.

Embora a empresa tenha como foco o público LGBTQ+, este é um público muito diverso e com necessidades também diversas, portanto para desenvolver uma estratégia baseada em foco, seria necessário ignorar as necessidades de determinados segmentos da comunidade LGBTQ+, indo contra os valores da empresa e, portanto, inviabilizando uma estratégia de foco.

Em contraponto as citados, uma estratégia baseada na diferenciação traz vantagens que podem ser benéficas para empresas como a Satã, como por exemplo a possibilidade de investir em pesquisa com materiais mais sustentáveis, capacitação técnica para funcionários a fim de melhorar o produto e ao mesmo tempo, atingir objetivos ligados aos valores da empresa, como responsabilidade social e valorização das pessoas. Outro fator impactado e também citado na análise SWOT é a maior possibilidade de personalização que a estratégia propicia. Desta forma, se estabelece que será utilizada uma estratégia de diferenciação como posicionamento da empresa e que o principal objetivo deste posicionamento é “*vestir sem rótulos*”.

5.3.4. Produtos

A Satã tem estabelecido em sua missão produzir vestuário casual com design inovador em suas mais diversas facetas. Tendo esta afirmação como base, se buscará produzir peças com personalidade, focando sua produção nos tipos de peças mais citados pelo público LGBTQ+ durante a pesquisa exploratória e dando ênfase aos produtos cuja dificuldade de encontrar seja maior.

Dentre os produtos mais citados na pesquisa, englobarão o mix de produtos produzidos pela Satã as camisetas (91% dos respondentes LGBTQ+ utilizam), calças (79%), shorts e bermudas (46%), blusas e cropeds (24%), vestidos (20%) e saias (17%). Tais peças serão produzidas em tecidos veganos como algodão vegetal, linho, rayon, poliéster, lycra, veludo e cetim.

Peças também bem ranqueadas na pesquisa como trench coats, roupas íntimas e tricots não serão produzidas neste momento em função do maquinário e conhecimentos técnicos específicos necessários para sua produção. Além disso, como a empresa estará entrando no mercado, julga-se mais importante estabelecer-se com um mix de produtos mais enxuto inicialmente e conforme a empresa cresça outros investimentos poderão ser alocados.

5.3.5. Precificação

Conforme os resultados da pesquisa, as duas faixas etárias escolhidas como públicos da Satã afirmaram que o valor justo para uma camiseta de boa qualidade e design diferenciado é de R\$71 a R\$100 e em segundo lugar, de R\$101 a R\$150. Dentre os atributos que devem ser considerados, os produtos serão veganos e em parte personalizados, o que garante a possibilidade de um preço maior. Embora não seja possível precificar todas as peças que serão produzidas, a administração da Satã pretende levar em consideração o preço justo para os produtos, tendo como base os valores expressos pela pesquisa.

5.3.6. Praça

Para distribuição e venda de seus produtos, a Satã trabalhará com três modalidades:

- *Compras físicas diretas*: a Satã terá um espaço físico, chamado Casa de Satã, localizada na chamada Região 1 indicada durante a pesquisa exploratória, onde irá concentrar suas atividades administrativas, criação, produção e também um espaço para venda de produtos. Através apenas

deste ponto de venda será possível realizar encomendas personalizadas ou projetos especiais.

- *Compras físicas intermediadas*: serão vendas realizadas por intermediários que tenham interesse de revender peças prontas em suas lojas ou representações. Serão pontos de venda de terceiros, dentro ou fora da região de Porto Alegre.
- *Compras online*: será o ambiente virtual, onde será possível encomendar peças disponibilizadas no catálogo de produtos em quaisquer tamanhos. Através deste ponto de venda poderão ser atendidas todas as regiões do país.

5.3.7. Promoção

Como a empresa contará com diferentes tipos de canais de vendas, serão necessárias práticas de publicidade combinadas que beneficiem as vendas físicas e as vendas online.

Neste sentido, o principal ponto de contato entre a empresa e os consumidores será a loja física, denominada “Casa de Satã”, um ambiente localizado na Região 1 assinalada durante a pesquisa exploratória, isto é, na área central de Porto Alegre, que terá ambientação jovem, com música ambiente e que seja um espaço acolhedor. A Casa de Satã será dividida em três espaços, uma área com loja, para produção e administração e uma pequena sala de exposições, a disposição de artistas locais que conversem com a temática LGBTQ+ mediante agendamento e aluguel simbólico de R\$100 por quinzena. Estão programados no orçamento também recursos para a realização de eventos quinzenais no próprio showroom, com a participação de artistas, filósofos, escritores, entre outros profissionais. Com estes eventos e o aluguel da área da galeria se buscará propiciar um espaço de debate para os mais diversos assuntos ligados à causa LGBTQ+, dar espaço para divulgação de artistas, DJs ou músicos da comunidade e em termos de marketing aumentará a circulação de pessoas no *showroom*, aumentando a possibilidade da realização de vendas. Na Casa de Satã também será possível que o consumidor veja com mais facilidade a procedência dos produtos e tenha uma experiência com a marca, algo visto como importante por 68% dos LGBTQ+ que responderam a pesquisa exploratória.

No que tange à publicidade convencional e considerando um dos valores estabelecidos pelo Planejamento Estratégico, não será investido em divulgação impressa buscando

evitar o consumo de papel. Além disso, serão utilizadas embalagens de papel reciclado assim como etiquetas de tecido ou carimbo, buscando demonstrar que o respeito ao meio ambiente pela Satã é levado a sério com atitudes responsáveis para com o meio ambiente em todos os processos.

No que concerne o marketing online, será dado enfoque especial ao marketing de conteúdo buscando explorar os principais assuntos, moda e tendências, mas também questões sociais como direitos dos LGBTQ+, responsabilidade social e sustentabilidade ambiental. Serão adotadas também práticas de merchandising preferencialmente através das mídias sociais e *website* oficial. Para obter melhores resultados, a Satã contará com um publicitário trabalhando as mídias sociais em regime de Microempreendedor Individual, uma vez que inicialmente não haverá recursos para contratar um publicitário dedicado. Serão investidos recursos financeiros para em anúncios patrocinados através do Facebook Ads, buscando primeiramente ter a marca reconhecida pelo público e através do Google AdWords, buscando maximizar as receitas da loja virtual.

De acordo com a pesquisa, 12% dos LGBTQ+ acreditam que influenciadores são uma tática importante ou muito importante, desta forma o *product placement* será trabalhado pela Satã em conjunto a artistas locais, ONGs, clubes sociais e outras empresas como casas noturnas e bares focados a este público através de promoções, sorteios ou patrocínios.

5.4. Plano de gestão de pessoas

Uma das grandes bandeiras da Satã é relacionada à sua mão de obra, realizada por pessoas LGBTQ+. Neste sentido o plano de gestão de pessoas visa estabelecer critérios para admissão, capacitação e hierarquia organizacional.

5.4.1. Recrutamento e seleção

Durante a concepção da empresa, uma das principais premissas para operação do negócio seria de que todos os funcionários da Satã deveriam ser da comunidade LGBTQ+. O objetivo de ter mais funcionários da comunidade LGBTQ+ é justamente dar oportunidades de trabalho para pessoas que sofram maior dificuldade para encontrar empregos em função do preconceito com sua orientação sexual ou identidade de gênero, desta forma solucionando uma dificuldade específica deste grupo de pessoas, conforme a conceituação de empreendedorismo social já discutida no item 2.1.1. Entretanto é sabido que de acordo com a Constituição

Federal, é vedado o oferecimento de vagas de trabalho discriminando raça, gênero, religião ou orientação sexual.

Portanto, buscando conciliar a legislação e a premissa de dar espaço para pessoas LGBTQ+, a Satã buscará auxílio de ONGs que reúnem pessoas LGBTQ+ para indicar possíveis funcionários, levando assim as propostas de trabalho para mais próximo dessas pessoas antes de tornar estas vagas públicas. Em relação ao número de funcionários, no momento de abertura a empresa já terá uma vaga para auxiliar de costura, entretanto com o crescimento das vendas acredita-se que dentro de um ano será possível contratar outro funcionário específico para o *showroom*.

5.4.2. Capacitação

No caso de recrutamentos para posições que necessitem conhecimentos técnicos, a Satã poderá oferecer a capacitação de acordo com a situação financeira do negócio e da situação social do candidato à vaga, isto é, no caso de ser uma pessoa com maior vulnerabilidade social e que não possua condições de arcar com uma capacitação.

No momento de abertura do negócio, caso o primeiro funcionário não tenha conhecimento técnico e seja uma pessoa com vulnerabilidade social, será disponibilizado curso no SENAC de Corte e Costura, com duração de 2 meses. O curso tem um custo de R\$1.625,87 e o funcionário receberá salário normalmente durante o período das aulas. No segundo mês, com metade do curso concluído, o funcionário começará a assumir suas atividades na empresa.

5.4.3. Organograma

Em seu primeiro ano de operação o organograma da Satã será conforme ilustrado na figura 34.

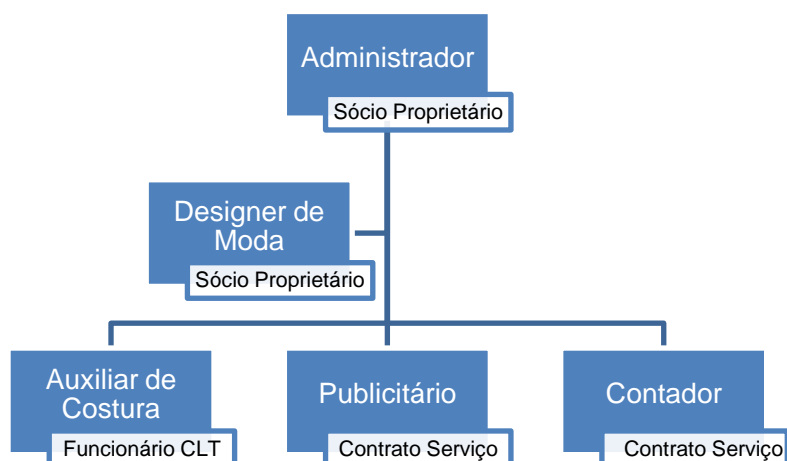


Figura 34- Organograma da Satã – Fonte: Elaborado pelo autor

5.5. Plano financeiro

Finalizando o plano, apresenta-se o plano financeiro, demonstrando em números a necessidade de investimento para abertura do negócio e projeções de custeio e faturamento para um prazo de um ano após a abertura do empreendimento.

5.5.1. Orçamento de investimentos iniciais

Como a empresa ainda não possui bens ou estrutura física será necessária alocação de recursos financeiros para os início das operações. Neste sentido serão realizados dois tipos de investimentos, os físicos, que compreendem todo o valor investido na montagem da loja e os legais, que compreende toda a documentação legal, assim como registro de marca, alvarás e cadastro no CNPJ.

Rubrica	Objeto	Qtde	Valor Unit.	Valor Total
Máquinário	Máquina de Costura Reta Industrial	2	R\$ 1.599,00	R\$ 3.198,00
	Máquina de Costura Overlock industrial	1	R\$ 1.999,00	R\$ 1.999,00
	Prensa de Sublimação	1	R\$ 1.599,00	R\$ 1.599,00
	Balancim de Ilhós e botões	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
	Passadeira	1	R\$ 499,00	R\$ 499,00
	Máquina de corte de tecido	1	R\$ 305,10	R\$ 305,10
Mobiliário	Mesa de Corte de tecido	1	R\$ 499,00	R\$ 499,00
	Manequim de costura	2	R\$ 149,90	R\$ 299,80
	Estação de trabalho para costura	2	R\$ 1.290,00	R\$ 2.580,00
	Araras com roda	1	R\$ 89,90	R\$ 89,90
	Araras sem roda	1	R\$ 159,90	R\$ 159,90
	Manequins expositores	1	R\$ 169,90	R\$ 169,90
	Mobiliário: balcão, ilha, prateleiras e arara fixa	1	R\$ 13.500,00	R\$ 13.500,00
	Cadeira de escritório	3	R\$ 179,90	R\$ 539,70
	Armário arquivo	1	R\$ 524,00	R\$ 524,00
Eletrônicos	Computador	1	R\$ 1.589,00	R\$ 1.589,00
	Impressora Fiscal	1	R\$ 697,41	R\$ 697,41
	Sistema de som ambiente	1	R\$ 743,95	R\$ 743,95
	Impressora Laser	1	R\$ 589,89	R\$ 589,89
	Relógio Ponto Digital	1	R\$ 1.099,00	R\$ 1.099,00
	Ar Condicionado Frio 30.000	1	R\$ 2.991,81	R\$ 2.991,81
	Aparelho celular Galaxy J1	1	R\$ 389,39	R\$ 389,39
	Leitor de código de barras	1	R\$ 79,90	R\$ 79,90
	Telefone	1	R\$ 64,90	R\$ 64,90
	Purificador de Água	1	R\$ 379,04	R\$ 379,04
	Outros	Técnico em Corte Costura SENAC	1	R\$ 1.625,87
Investimento em divulgação inicial		1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Total:				R\$ 39.312,46

Tabela 19 - Investimentos físicos (R\$) - Fonte: Elaborado pelo autor

Documentação para abertura	Descrição	Valor
	Abertura de CNPJ	R\$ 163,00
	Certificado Digital	R\$ 150,00
	Registro de Marca INPI	R\$ 450,00
	Domínio Virtual	R\$ 250,00
	Carimbos Fiscais	R\$ 140,00
	TOTAL:	R\$ 1.153,00

Tabela 20 - Investimentos legais (R\$) - Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo assim, o investimento inicial total em instalações é de R\$40.465,46. Além deste valor, será necessário R\$29.363,06 como capital de giro, valor que compõe o custo médio para os primeiros dois meses de operação, que será retomado no item 5.5.4. O valor do investimento inicial e do capital de giro somados totaliza R\$69.828,52, isto é, o valor necessário para abertura do negócio.

5.5.2. Custeio

Em relação aos custos do empreendimento, são divididos em custos mensais, de mão de obra, suprimentos, impostos e financeiros, suprimentos e financeiros e estão dispostos detalhadamente no Fluxo de Caixa disponível no item 5.5.5.

O total do custo anual da empresa fica estimado em R\$176.179,78. Há de se salientar que a previsão é de que a taxaçoão do Simples Nacional inicie em 4,5% do faturamento, visto que a empresa fabrica peças. Esta taxaçoão poderá ser alterada a partir do aumento do faturamento da empresa, conforme análise do contador terceirizado contratado. A previsão do custo foi feita tendo em base um ano de operações, portanto o custo variável com suprimentos foi dissolvido pelos doze meses, através da média mensal.

Custo Total	Mês	Ano
Custos mensais	R\$ 3.915,80	R\$ 46.989,60
Mão de obra	R\$ 3.538,82	R\$ 42.465,84
Suprimentos - Produção	R\$ 3.068,22	R\$ 36.818,65
Suprimentos - Marketing	R\$ 2.020,00	R\$ 24.240,00
Impostos	R\$ 1.013,41	R\$ 12.160,89
Custos financeiros	R\$ 888,52	R\$ 10.662,20
Suprimentos - Comercial	R\$ 131,81	R\$ 1.581,70
Suprimentos - Administrativo	R\$ 105,08	R\$ 1.260,90
TOTAL	R\$ 14.681,65	R\$ 176.179,78

Tabela 21 - Custo Total Anual (R\$) - Fonte: Elaborado pelo autor

5.5.3. Receitas

Tendo como referencia outras empresas que trabalham com produtos parecidos e possuem o mesmo porte, espera-se que a Satã fature em média R\$16.000,00 por mês quando em pleno funcionamento.

Entretanto por se tratar do primeiro ano da empresa, estima-se que o faturamento médio mensal seja de R\$15.166,06 no primeiro ano. O valor aquém da expectativa no primeiro ano dá-se em função dos quatro primeiros meses, quando a empresa iniciará suas atividades e ainda estará captando os primeiros clientes. A Tabela 22 demonstra a taxa de crescimento esperada no período do primeiro ano.

Mês	Faturamento Mês	Taxa de Crescimento (%)	Faturamento/ Custo
1	R\$ 8.775,00	0%	-R\$ 5.906,65
2	R\$ 12.385,00	40%	-R\$ 2.296,65
3	R\$ 13.971,20	12%	-R\$ 710,45
4	R\$ 14.490,34	3%	-R\$ 191,31
5	R\$ 15.025,05	3%	R\$ 343,40
6	R\$ 16.627,55	10%	R\$ 1.945,90
7	R\$ 15.563,62	-7%	R\$ 881,97
8	R\$ 15.741,44	0,5%	R\$ 1.059,79
9	R\$ 15.920,15	0,5%	R\$ 1.238,50
10	R\$ 16.099,75	0,5%	R\$ 1.418,10
11	R\$ 16.360,75	1%	R\$ 1.679,10
12	R\$ 19.732,89	20%	R\$ 5.051,25

Tabela 22 - Faturamento mensal e taxa de crescimento (R\$ e %) - Fonte: Elaborado pelo autor

Espera-se que em seu primeiro mês seja faturado cerca de R\$8,8 mil em função da pouca disponibilidade de produtos e, sobretudo porque durante este mês espera-se que a empresa opere em regime de *soft opening*, visto que o primeiro funcionário ainda estará em treinamento e portanto não será possível ter toda a capacidade de produção disponível. A partir do segundo mês, quando deverá ser realizada a inauguração oficial, espera-se que haja um aumento de cerca de 40% no faturamento. No terceiro mês, espera-se que o faturamento cresce 12% ainda em função da inauguração da empresa, seguidos por dois meses com crescimento menor e tendência ao equilíbrio financeiro. No sexto mês espera-se um crescimento no faturamento em função do dia dos Namorados e também por este ser o mês do orgulho LGBTQ+, período no qual a causa LGBTQ+ fica em alta e na qual a empresa deverá investir maior orçamento em marketing, buscando aumentar as vendas. O mês imediatamente posterior deverá ter uma redução nas vendas e a partir do oitavo mês espera-se que a empresa cresça a uma taxa de

aproximadamente de 0,5% ao mês. No mês 11 espera-se um aumento nas vendas em função da primeira parcela do 13º salário dos clientes e no 12º em função das festividades de Natal.

Neste contexto há de se lembrar que conforme já visto no item 5.3.5, serão trabalhadas prioritariamente peças com valores entre R\$71 e R\$100 e na sequência, peças entre R\$101 e R\$150. A expectativa é que o ticket médio seja de R\$110,00, um valor intermediário entre o preço mínimo e máximo indicado pela pesquisa. Para este valor foi considerado apenas o valor para camisetas, conforme a pesquisa, entretanto a empresa terá outros tipos de peças mais baratas ou mais caras. Seriam necessárias, portanto, aproximadamente seis vendas por dia em qualquer ponto de venda e com ticket médio de R\$110,00 para que o faturamento proposto seja atingido e seja auferido lucro.

Nº médio de vendas	
Vendas por dia	5,8
Dias de funcionamento/mês (Nº dias)	24
Média de vendas por mês	139,2

Tabela 23 - Nº médio de Vendas por mês - Fonte: Elaborado pelo autor

Resultado financeiro médio/mensal	
Ticket médio esperado (R\$)	R\$ 110,00
Expectativa de faturamento/mês	R\$ 15.312,00
Custo mensal médio	R\$ 14.681,65
TOTAL:	R\$ 630,35

Tabela 24 - Resultado financeiro médio mensal (R\$) - Fonte: Elaborado pelo autor

Também é importante ressaltar que a empresa terá como receita extra a cessão de uma sala de exposições para artistas, cujo valor cobrado será de R\$100, válido para uma quinzena de exposição. Através desta fonte espera-se o faturamento de R\$1.300,00 no primeiro ano.

5.5.4. DRE

Embora os primeiros meses de operação tenham previsão de prejuízo operacional, é possível observar através da tabela 25 que em seu primeiro ano a previsão é de que a empresa consiga arcar com todos os seus custos, isto é, auferindo lucro operacional de R\$5.812,95 no primeiro ano e pagando os prejuízos dos primeiros dois bimestres.

DRE	Valores em R\$
(=) RECEITA BRUTA	R\$ 181.992,73
(-) Impostos Sobre Venda	-R\$ 8.131,17
(=) RECEITA LÍQUIDA	R\$ 173.861,56
(-) Custo de Mercadorias Vendidas	-R\$ 36.818,65
(=) LUCRO BRUTO	R\$ 137.042,91
(-) Despesas Operacionais	-R\$ 118.986,06
(-) Despesas com Vendas	-R\$ 1.581,70
(-) Despesas Financeiras	-R\$ 10.662,20
(-) Outras Despesas	0
(=) Lucro/Prejuízo	R\$ 5.812,95

Tabela 25 - DRE (R\$) - Fonte: Elaborado pelo autor

Entretanto, como forma de garantir a segurança financeira, é recomendado que os investidores possuam uma reserva financeira que sirva para suprir eventuais custos durante os quatro primeiros meses da operação, quando o faturamento não atingir o equilíbrio financeiro e também a título de capital de giro. Este valor é estimado em R\$29.363,06 e compreende à média dos custos relativos a dois meses de operação. Em relação ao *payback* do negócio, se espera que no trigésimo sexto mês seja atingido o valor de R\$70.355,16 em lucro, tendo, portanto a partir deste momento o investimento sido superado.

5.5.5. Fluxo de caixa

Em relação ao fluxo de caixa da empresa, percebe-se que a empresa gradativamente irá adquirir capacidade de pagar seus custos, até o mês cinco, quando registrará seu primeiro mês positivo, com lucro de R\$445,78. Após este período espera-se um lucro médio mensal de R\$1.717,94, tendo como teto o período das festas de final de ano, quando se espera lucrar R\$4.809,96. O fluxo completo pode ser observado a partir da Tabela 26.

2.3.3. IPTU	R\$ 69,91	R\$ 69,91	R\$ 69,91	R\$ 69,91	R\$ 69,91	R\$ 69,91	R\$ 69,91	R\$ 69,91	R\$ 69,91	R\$ 69,91	R\$ 69,91	R\$ 69,91	R\$ 69,91	R\$ 838,92
2.3.4. Simples (4,5%)	R\$ 394,88	R\$ 557,33	R\$ 628,70	R\$ 652,07	R\$ 676,13	R\$ 748,24	R\$ 700,36	R\$ 708,36	R\$ 716,41	R\$ 724,49	R\$ 736,23	R\$ 887,98	R\$ 887,98	R\$ 8.131,17
2.4. Suprimentos	R\$ 5.325,10	R\$ 5.325,10	R\$ 5.325,10	R\$ 5.325,10	R\$ 5.325,10	R\$ 5.325,10	R\$ 5.325,10	R\$ 5.325,10	R\$ 5.325,10	R\$ 5.325,10	R\$ 5.325,10	R\$ 5.325,10	R\$ 5.325,10	R\$ 63.901,25
2.4.1. Produção	R\$ 3.068,22	R\$ 3.068,22	R\$ 3.068,22	R\$ 3.068,22	R\$ 3.068,22	R\$ 3.068,22	R\$ 3.068,22	R\$ 3.068,22	R\$ 3.068,22	R\$ 3.068,22	R\$ 3.068,22	R\$ 3.068,22	R\$ 3.068,22	R\$ 36.818,65
2.4.2. Comercial	R\$ 131,81	R\$ 131,81	R\$ 131,81	R\$ 131,81	R\$ 131,81	R\$ 131,81	R\$ 131,81	R\$ 131,81	R\$ 131,81	R\$ 131,81	R\$ 131,81	R\$ 131,81	R\$ 131,81	R\$ 1.581,70
2.4.3. Administrativo	R\$ 105,08	R\$ 105,08	R\$ 105,08	R\$ 105,08	R\$ 105,08	R\$ 105,08	R\$ 105,08	R\$ 105,08	R\$ 105,08	R\$ 105,08	R\$ 105,08	R\$ 105,08	R\$ 105,08	R\$ 1.260,90
2.4.4. Marketing	R\$ 2.020,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.020,00	R\$ 2.020,00	R\$ 24.240,00
2.5. Custos Financeiros	R\$ 712,60	R\$ 813,68	R\$ 858,09	R\$ 872,63	R\$ 887,60	R\$ 932,47	R\$ 902,68	R\$ 907,66	R\$ 912,66	R\$ 917,69	R\$ 925,00	R\$ 1.019,42	R\$ 1.019,42	R\$ 10.662,20
2.5.1. POS Cartões	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 99,90	R\$ 1.198,80
2.5.2. Conta Bancária	R\$ 67,00	R\$ 67,00	R\$ 67,00	R\$ 67,00	R\$ 67,00	R\$ 67,00	R\$ 67,00	R\$ 67,00	R\$ 67,00	R\$ 67,00	R\$ 67,00	R\$ 67,00	R\$ 67,00	R\$ 804,00
2.5.3. Reinvestimento	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00
2.5.4. Tarifas Cartões	R\$ 245,70	R\$ 346,78	R\$ 391,19	R\$ 405,73	R\$ 420,70	R\$ 465,57	R\$ 435,78	R\$ 440,76	R\$ 445,76	R\$ 450,79	R\$ 458,10	R\$ 552,52	R\$ 552,52	R\$ 5.059,40
(=) TOTAL	-R\$ 5.448,01	-R\$ 1.901,54	-R\$ 531,13	-R\$ 49,89	R\$ 445,78	R\$ 1.931,31	R\$ 1.045,04	R\$ 1.109,88	R\$ 1.275,54	R\$ 1.442,03	R\$ 1.683,98	R\$ 4.809,96	R\$ 4.809,96	R\$ 5.812,95

Tabela 26 - Fluxo de caixa completo (R\$) - Fonte: Elaborado pelo autor

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o presente trabalho foi apresentada a Satã, uma proposta de empresa de vestuário que através da elementos identitários comuns entre empresa e público visa fornecer moda conceito para o público LGBTQ+ e, além disso, capacitar e empregar pessoas preferencialmente LGBTQ+ em situação de vulnerabilidade, propiciando emprego a membros desta comunidade. Esta pesquisa, portanto, teve como objetivo analisar a viabilidade de abertura deste negócio, assim como a elaboração de um plano de negócios que considere características da empresa e expectativas deste público. Isto é, desde o princípio se imaginava que haveria uma necessidade de adaptação das teorias organizacionais já consagradas à realidade e necessidades da empresa, devendo-se ao fato de que em geral as teorias são metódicas. Entretanto, quando falamos em uma empresa cujo público alvo é um grupo de pessoas que já passou por traumas como intensa repressão por parte de religiões, a crise do HIV/AIDS, torturas físicas durante regimes ditatoriais e que até hoje sofre com discriminação e como já visto, com uma crescente onda de morte de LGBTQ+, é importante observar com proximidade quais são as racionalidades envolvidas nas decisões destes indivíduos.

Desta forma, para a elaboração deste trabalho além das teorias, também foi elaborada uma pesquisa com dados primários que visava distinguir a percepção de mercado e responsabilidade social entre os grupos de pessoas LGBTQ+ e não-LGBTQ+, buscando evidenciar as diferentes racionalidades presentes nestes grupos. Concomitantemente foi realizada uma pesquisa com dados secundários que visava caracterizar a realidade das pessoas LGBTQ+, assim como do segmento do negócio pretendido.

O resultado encontrado ao término deste estudo é que a pesquisa com dados secundários corrobora com os dados primários, isto é, pessoas LGBTQ+ em geral tendem a pensar mais acerca das ações de responsabilidade realizadas pelas empresas, justamente em função do horizonte de traumas já passados pela comunidade e as empresas sabem disso, afinal é visível como as alusões à bandeira do arco-íris têm crescido no marketing de empresas. Na mesma proporção o chamado “*pink money*” é uma preocupação crescente, uma vez que a comunidade consegue compreender que também é um mercado e este é justamente o trunfo do projeto da Satã. O projeto não busca apenas vender produtos aleatórios para o

público LGBTQ+ e simpatizantes, a empresa tem como objetivo se envolver com este público e contribuir à sua maneira para a comunidade. Além disso, é importante ressaltar que dentre os respondentes da pesquisa com dados primários, a maioria dos LGBTQ+ se mostraram preocupadas com um posicionamento de marca favorável à causa, uma das premissas básicas do projeto justamente por se tratar de uma empresa que visa trabalhar com este público.

Em termos de moda os resultados também são positivos. Na pesquisa foi possível observar que o modelo de “*fast fashion*” tem caído em desuso gradativamente de acordo com as idades mais novas, como já visto e ressaltado pelo *The State of Fashion 2019*, isto possivelmente se deve ao fato de que as pessoas têm se mostrado cada vez mais engajadas socialmente não aceitando, por exemplo, situações de trabalho escravo, muitas vezes presentes em redes de *fast fashion*. Com a diminuição da popularidade deste modelo de venda e a ascensão da procura por vendedores menores que foi encontrada pela pesquisa, observa-se também como oportunidade que a Satã se torne uma opção viável para estas pessoas que além de se preocuparem com a roupa, também se preocupam com a sociedade.

Neste contexto o plano de negócios desenvolvido demonstra que há viabilidade para a abertura da Satã seja no âmbito do marketing, caracterizado pelos dados da pesquisa supracitada, seja pelo âmbito de gestão de pessoas e responsabilidade social, visto que de acordo com as legislações e práticas de mercado é viável a implantação de políticas em prol da diversidade, assim como no âmbito financeiro, uma vez que de acordo com o Fluxo de Caixa projetado, a partir do quinto mês de funcionamento há expectativa de que o empreendimento se torne superavitário, e que de acordo com o DRE projetado, ao término do primeiro ano a empresa auferirá aproximadamente R\$5,8 mil em lucros no exercício e que há expectativa de retorno total do investimento se dá em aproximadamente 36 meses a partir do início das operações.

De maneira geral foi possível demonstrar através das pesquisas que os consumidores e a sociedade como um todo têm buscado vincular seu consumo às atitudes mais responsáveis, mas também evidenciar que embora muitas mudanças já possam ser vistas, como a já citada preocupação em relação ao trabalho escravo por grandes redes, ou quanto ao uso de plástico na indústria alimentícia, ainda há muitas outras mudanças pela frente e certamente ainda serão vistas muitas mudanças relativas à responsabilidade social e o consumo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT, Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção. **Perfil do Setor**. 2018. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

ANTRA (Salvador) (Org.). **Dossiê Assassinatos e Violência Contra Travestis e Transexuais no Brasil em 2018**. 2018. Disponível em: <<https://antrabrasil.files.wordpress.com/2019/01/dossie-dos-assassinatos-e-violencia-contra-pessoas-trans-em-2018.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

BERNINI, Lorenzo. **Macho e fêmea Deus os criou!? A sabotagem transmodernista do sistema binário sexual**. Bagoas - Estudos gays: gêneros e sexualidades, v. 5, n. 06, 26 nov 2012.

BESSANT, John & TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOZMAN, Allan. W., & Becker, J. Gayle. **Covariation of sexual desire and sexual arousal: the effects of anger and anxiety**. - *Archives of Sexual Behavior*, 20, 47-60, 1991.

BOZZ, Fabiana; LIMA, Francieli Maria de. **Procedimento de redesignação sexual dos transexuais sob a ótica dos direitos humanos**. 2018. Unijuí. Disponível em: <<https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/direitoshumanosedemocracia/article/view/9045/7748>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

BRASIL. CNJ. Resolução nº 175/2013, de 2013.

CARDOSO, Fernando Luiz. **O conceito de orientação sexual na encruzilhada entre sexo, gênero e motricidade**. UFSC. 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-96902008000100008> Acesso em 30 out. 2018.

CENTER FOR TALENT INNOVATION. **Out In The World: securing LGBT rights in the global marketplace.** Nova York, 2016. 4 slides, color. Disponível em: <https://www.talentinnovation.org/_private/assets/OutInTheWorld_Infographic-CTI.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2019.

DEES, J. Gregory. Taking Social Entrepreneurship Seriously. **Transaction Social Science and Modern Society**, v. 44, n. 3, p. 24 - 31, 2007.

DELLARME LIN, Mateus; BETENCOURT, Maria Goreti. **Atributos de Compra do Consumidor Homossexual para o Segmento de Vestuário.** In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 15., 2015, Caxias do Sul.. Anais... Caxias do sul: Programa de Pós-Graduação USC Programa de Pós-Graduação USC, 2015. 1- 11.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ENGEL, I. C. et al. **Custos dos concorrentes: uma análise de empresas do setor têxtil.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2016, Porto de Galinhas. Anais... Recife: CBC, 2016.

ESTADÃO. **Brasileiros são os consumidores mais conscientes do mundo.** 2017. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,brasileiros-sao-os-consumidores-mais-conscientes-do-mundo,70001686187>>. Acesso em 08 set. 2018.

EXAME. **Mercado é cego para potencial de consumo do público LGBT.** 2012. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/marketing/mercado-e-cego-para-potencial-de-consumo-do-publico-lgbt/>> Acesso em: 12 abr. 2019.

EXAME. **O impacto social do Slow Fashion: a moda sustentável.** 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/o-impacto-social-do-slow-fashion-a-moda-sustentavel/>>. Acesso em 16 abr. 2019.

FERREIRA, Carlos Augusto Lima. **Pesquisa qualitativa e quantitativa: perspectivas para o campo da educação**. Revista Mosaico. v.8, n. 2, p. 173-182, Jul/Dez, 2015.

GALLINA, Amanda et. al. **Estudo de Comportamento de Vestuário do Público LGBTTT Jovem Brasileiro**. UNESC. 2017. Disponível em: <https://issuu.com/brunamoreirasaraiva/docs/estudo_sobre_consumo_2>. Acesso em: 08 set. 2018.

GAUCHAZH. **Confira as marcas gaúchas de roupas e sapatos que embarcam na moda sustentável**. 2016. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/donna/colunistas/thamires-tancredi/noticia/2016/07/confira-as-marcas-gauchas-de-roupas-e-sapatos-que-embarcam-na-moda-sustentavel-cjpl7looi00ljwscn62y59e39.html>>. Acesso em 16 abr. 2019.

GOMES, A. F (et. al.). **Comportamento de compra do consumidor homoafetivo**. UESB. 2017. Disponível em: <<http://www2.uesb.br/eventos/cmer/wp-content/uploads/2017/11/Comportamento-de-compra-do-consumidor-homoafetivo-Eixo-04.pdf>> Acesso em: 08 set. 2018.

GRUPO GAY DA BAHIA. **Relatório 2018**. 2019. Disponível em: <<https://homofobiamata.files.wordpress.com/2019/01/relatorio-2018-1.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

GUIA GAY SALVADOR. **Morre Suzy Capó, uma das fundadoras do Festival Mix Brasil**. 2015. Disponível em <<https://www.guiagaysalvador.com.br/noticias//morre-suzy-capo-uma-das-fundadoras-do-festival-mix-brasil>> Acesso em: 21 mai. 2019.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?**. Psicologia: Teoria e Pesquisa. v.22, n. 2, p. 201-210, Mai/Ago, 2006.

G1. **Parada Livre reúne cerca de 20 mil pessoas em Porto Alegre diz PM.** 2016. Disponível em <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2016/11/parada-livre-reune-cerca-de-20-mil-pessoas-em-porto-alegre-diz-pm.html>> Acesso em: 10 abr. 2019.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. **Planejamento Estratégico para o gerenciamento total da inovação** – Ed. 9. São Leopoldo: Rotermond S.A., 2005

IBGE. **Censo 2010: Características da população de Porto Alegre.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/porto-alegre/pesquisa/23/24304?detalhes=true>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

IBGE. **Censo 2010: nupcialidade, fecundidade e migração.** Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/98/cd_2010_nupcialidade_fecundidade_migracao_amostra.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

IBGE. **Censo 2010: Porto Alegre: Panorama.** 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/porto-alegre/panorama>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

KINSEY, A. (et al.). **Sexual behavior in the human male.** Philadelphia: Saunders, 1948

KOTLER, P. & KELLER, K.L. **Administração de Marketing** - Ed. 14. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATOS, M. Izilda S. **Terceiro Setor e Gênero.** São Paulo: Editora Cultura Acadêmica – Instituto Presbiteriano Mackenzie, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

MCKINSEY & COMPANY. **The State of Fashion 2019.** Nova York. 2018. Disponível em: <https://cdn.businessoffashion.com/reports/The_State_of_Fashion_2019.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2019.

MISOCZKY, M. C.; CÂMARA, Guilherme Dornelas ; CERQUEIRA, P. R. ; COTO, G. C. . **Orientação sexual, classes sociais e territórios de resistência: os conflitos em torno do Centro Nova Olaria em Porto Alegre.** Gestão e Sociedade (UFMG), v. 6, p. 254, 2012.

MMA. **Responsabilidade Socioambiental.** Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/producao-e-consumo>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

MORAES, Agata Carravetta. **Opções da indústria têxtil frente à concorrência chinesa.** 2015. 44 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, PucRio, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/27766/27766.PDF>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

MORAIS, Claudia Mendes Galdino de Brasil. **O consumidor gay no mercado da moda.** In: COLÓQUIO DE MODA, n.13, 2013, Bauru. Anais.... Bauru: ABPEM, 2013. 1-11.

MUNDO MAIS. **Censo gay.** 2009. Disponível em <https://web.archive.org/web/20110706153632/http://www.mundomais.com.br/exibe_materia2.php?idmateria=334> Acesso em: 10 abr. 2019.

MUNDO MARKETING. **Mercado é cego para potencial de consumo do público LGBT.** 2012. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/mercado/25000/mercado-e-cego-para-potencial-de-consumo-do-publico-lgbt.html>>. Acesso em: 08 set. 2018.

NIELSEN. **74% dos brasileiros estão dispostos a comprar produtos de empresas com programas.** 2012. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/press-room/2012/74-dos-brasileiros-estao-dispostos-a-comprar-produtos-de-empresas-com-programas-sustentaveis.html>>. Acesso em: 08 set. 2018.

OLIVEIRA JUNIOR, Thomaz Edison Ribeiro de. **A importância da comunidade LGBT como segmento de interesse da hotelaria**. 2014. 30 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Hotelaria, UFF, Niterói, 2014. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/1687/1/TCC%20Tomaz%20Edson.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

OLIVEIRA, Vânia Braz; SILVA, Márcio Augusto M. da. **Empresas e marcas se voltam à causa LGBT**. 2017. UNIVAP. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2017/anais/arquivos/RE_0882_0519_01.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2019.

PB AGORA. **Divulgado ranking das cidades com maior número de gays no Brasil**. 2011. Disponível em <<https://www2.pbagora.com.br/noticia/cultura/20110626154938/divulgado-ranking-das-cidades-com-maior-numero-de-gays-no-brasil>> Acesso em: 10 abr. 2019.

PORTER, Michael. **How Competitive Forces Shape Strategy (On Competition)**. Harvard Business Review. v.57, n. 2, p. 137-145, Mar/Abril, 1979

PORTINARI, D.; Coutinho, F.R. ; MORENA, J. . **Moda AGÊNERO: UMA PROPOSTA DE MODA QUE DESCONSTRÓI AS FRONTEIRAS DE GÊNERO?**. Revista Dobras (Online), v. 11, p. 140-157, 2018.

PORTO ALEGRE (Município). Lei Orgânica Municipal nº 150, de 1997. .

REIS, Neilton dos & PINHO Raquel. Gêneros Não-Binários, Identidades, Expressões e Educação. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v.24 , n. 1, p. 7-25, Jan/Abri. 2016.

REVISTA HÍBRIDA. **A sede pelo pink Money está indo longe demais**. 2018. Disponível em <<https://revistahibrida.com.br/2018/07/10/a-sede-pelo-pink-money-esta-indo-longo-demais/>> Acesso em: 12 abr. 2019.

RIO GRANDE DO SUL (Estado) Decreto 48.118/2011, de 27 jun. 2011.

RIO GRANDE DO SUL (Estado) Decreto 49.122/2012, de 17 mai. 2012.

SALIM, Cesar Simões (et al.). **Construindo Planos de Negócios** – Ed 3. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTO CAOS. **Demitindo preconceitos. Por que as empresas precisam sair do armário.** São Paulo, 2015. 44 slides, color. Disponível em: <<http://www.santocaos.com.br/biblioteca/demitindo-preconceitos-apresentacao-final.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

SANTOS, Gustavo Gomes da Costa. **Estado projetos políticos e trajetórias individuais: um estudo com as lideranças homossexuais na cidade de São Paulo.** 2006. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado, Departamento de Ciência Política, Unicamp, Campinas, 2006. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/281507/1/Santos_GustavoGomesdaCosta_M.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2019.

SEBRAE. Oportunidade de Negócio: **Consumidor gay gasta 3x mais que hétero e adora moda.** 2012. Disponível em <<http://www.sebraemercados.com.br/oportunidade-de-negocio-consumidor-gay-gasta-3x-mais-que-hetero-e-adora-moda/>>. Acesso em 08 set. 2018.

SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO 11 & 13TH WOMEN'S WORLDS CONGRESS, 2017, Florianópolis. **TransEnem de Porto Alegre como alternativa para formação de mulheres travestis e pessoas transexuais.** 12 p. Disponível em: <http://www.en.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1498745657_ARQUIVO_FROESPRISCILA.TRANSENEMDEPORTOALEGRECOMOALTERNATIVAPARAFORMACAODEMULHERESTRAVESTISEPESSOASTRANSEXUAIS.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

SIMERS. **Pioneiro, hospital de Porto Alegre acolhe transgêneros de todo o Brasil**. 2016. Disponível em <<http://www.simers.org.br/noticia/pioneiro-hospital-de-porto-alegre-acolhe-transgeneros-de-todo-o-brasil>> Acesso em: 10 abr. 2019.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo** - Ed. 7. Porto Alegre: Bookman, 2008.

STF. **STF reconhece a transgêneros possibilidade de alteração de registro civil sem mudança de sexo**. 2018. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=371085>>. Acesso em 11 abr. 2019.

STF. **Supremo reconhece união homoafetiva**. 2011. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=178931>>. Acesso em 11 abr. 2019.

SUL21. **Bons consumidores, homossexuais ainda sofrem discriminação**. 2011. Disponível em <<https://www.sul21.com.br/noticias/2011/08/bons-consumidores-homossexuais-ainda-sofrem-discriminacao/>> Acesso em: 10 abr. 2019.

SUL21. **Parada Livre de Porto Alegre completa 20 anos como marco de visibilidade e força política da população LGBT**. 2016. Disponível em <<https://www.sul21.com.br/areazero/2016/11/parada-livre-de-porto-alegre-completa-20-anos-como-marco-de-visibilidade-e-forca-politica-da-populacao-lgbt/>> Acesso em: 10 abr. 2019.

UOL. **Censo 2010: Homens e Mulheres**. 2010. Disponível em <<https://noticias.uol.com.br/censo-2010/homens-e-mulheres/rs/>> Acesso em: 12 abr. 2019.

VALOR. **Faturamento do setor têxtil deve subir 5,5% em 2018, aponta ABIT**. 2017. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/5221045/faturamento-do-setor-textil-deve-subir-55-em-2018-aponta-abit>> Acesso em: 08 set. 2018

VASCONCELLOS, L. T. **Travestis e Transexuais no Mercado de Trabalho**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2014, Rio de Janeiro.

VIANNA, Mauricio (et al.). **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro : MJV Press, 2012

8. APÊNDICE A

Questionário aplicado: Moda, consumo e responsabilidade social

PERGUNTAS GERAIS

1. Qual sua faixa etária *

- Menos de 18 anos
- 18 a 21 anos
- 22 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

2. Com qual gênero você se identifica? *

- Mulher Trans
- Mulher Cis
- Homem Trans
- Homem Cis
- Travesti
- Não binário
- Sem gênero

3. Qual sua orientação sexual? *

- Homossexual
- Bissexual
- Heterossexual
- Assexual
- Outra

4. Em qual das regiões apresentadas na figura anterior você mora? *

- Região 1
- Região 2
- Região 3
- Região 4
- Região 5
- Região 6
- Região 7
- Região 8
- Região Metropolitana de Porto Alegre
- Fora de Porto Alegre e Região Metropolitana *Após a última pergunta desta seção, interromper o preenchimento deste formulário.*

5. Qual sua faixa de renda? *

- Até um salário mínimo (R\$998-)
- De um salário mínimo (R\$998) a dois salários mínimos (R\$1.996)
- De dois salários mínimos (R\$1.997) a três salários mínimos (R\$2.994)
- De três salários mínimos (R\$2.995) a cinco salários mínimos (R\$4.990)
- De cinco salários mínimos (R\$4.991) a sete salários mínimos (R\$6.986)
- De sete salários mínimos (R\$6.987) a dez salários mínimos (R\$9.980)
- Acima de dez salários mínimos (R\$9.981+)

6. Você se considera uma pessoa LGBTQ+? *

- Sim *Ir para a pergunta 7.*
- Não *Ir para a pergunta 17.*

RESPONDENTE LGBTQ+ – CONSUMO DE MODA

7. Quando falamos em moda que marcas lhe vem à cabeça? *

8. Para você o quanto é importante estar bem vestido no dia a dia? *

POUCO IMPORTANTE	1	2	3	4	5	MUITO IMPORTANTE

9. Quais atributos você considera decisivos para adquirir ou não uma peça de roupa? *
importante

	Nada importante	Pouco importante	Nem sem importância, nem com importância	Importante	Muito importante
Percepção de qualidade					
Preço baixo					
Design inovador					
Conforto					
Produto ser sustentável					
Posicionamento da marca sobre causas sociais					
Experiência na loja/ponto de venda					
Facilidade de pagamento (cartões, crediário)					
A marca ser reconhecida por meus amigos					
Meu artista preferido utilizar a marca					
Opinião de outros usuários da marca					
Boas condições de trabalho durante o processo de produção.					

10. Quanto você acha justo pagar em uma camiseta de boa qualidade e design diferenciado?*

- Até R\$50
- De R\$51 a R\$70
- De R\$71 a R\$100
- De R\$101 a R\$150
- De R\$151 a R\$200
- Acima de R\$200

11. Onde você costuma adquirir suas roupas? *

- Brechós/Desapegos de amigos (\$)
- Loja de Departamentos/Fast Fashion (\$\$)
- Loja Virtual (\$\$)
- Loja de Bairro (\$\$\$)
- Loja de Estilistas/Marcas (\$\$\$\$)
- Outros

12. Com que frequência você compra roupas?

- Mais de uma vez por semana
- Uma vez por semana
- Quinzenalmente
- A cada mês
- A cada 2 meses
- A cada 4 meses
- A cada 6 meses
- Uma vez por ano
- Outro

13. Marque abaixo as peças de roupa que você mais consome *

- Camisetas
- Blusas e Croppeds
- Camisas sociais
- Coletes
- Kimonos/Capas
- Tricot/Blusões/Cardigãs
- Trench Coat/Jaquetas/Blazers
- Calças de alfaiataria
- Calças jeans
- Shorts/Bermudas
- Vestidos
- Saias
- Lenços/Cachecóis
- Toucas/Bonés
- Meias
- Roupas Íntimas

14. Como você se sente em relação à seguinte afirmação: "Sempre encontro roupas que sejam do meu gosto nas lojas que frequento." *

DISCORDO TOTALMENTE	1	2	3	4	5	CONCORDO TOTALMENTE

15. Se você tem dificuldades em encontrar roupas, quais são as peças de vestuário que você mais sente dificuldade em encontrar?

16. Você procura peças de roupas em seções/lojas destinadas a um gênero diferente do seu?*

- Sim, sempre *Ir para a pergunta 24.*
- Sim, frequentemente *Ir para a pergunta 24.*
- Sim, as vezes *Ir para a pergunta 24.*
- Não *Ir para a pergunta 24.*

RESPONDENTE NÃO-LGBTQ+ – CONSUMO DE MODA

17. Para você o quanto é importante estar bem vestido no dia a dia? *

POUCO IMPORTANTE	1	2	3	4	5	MUITO IMPORTANTE

18. *Quais atributos você considera decisivos para adquirir ou não uma peça de roupa? **
importante

	Nada importante	Pouco importante	Nem sem importância, nem com importância	Importante	Muito importante
Percepção de qualidade					
Preço baixo					
Design inovador					
Conforto					
Produto ser sustentável					
Posicionamento da marca sobre causas sociais					
Experiência na loja/ponto de venda					
Facilidade de pagamento (cartões, crediário)					
A marca ser reconhecida por meus amigos					
Meu artista preferido utilizar a marca					
Opinião de outros usuários da marca					
Boas condições de trabalho durante o processo de produção.					

19. *Marque abaixo as peças de roupa que você mais consome **

- Camisetas
- Blusas e Croppeds
- Camisas sociais
- Coletes
- Kimonos/Capas
- Tricot/Blusões/Cardigãs
- Trench Coat/Jaquetas/Blazers
- Calças de alfaiataria
- Calças jeans
- Shorts/Bermudas
- Vestidos
- Saias
- Lenços/Cachecóis
- Toucas/Bonés
- Meias
- Roupas Íntimas

20. *Como você se sente em relação à seguinte afirmação: "Sempre encontro roupas que sejam do meu gosto nas lojas que frequento." **

DISCORDO TOTALMENTE	1	2	3	4	5	CONCORDO TOTALMENTE

21. Com que frequência você compra roupas?

- Mais de uma vez por semana
- Uma vez por semana
- Quinzenalmente
- A cada mês
- A cada 2 meses
- A cada 4 meses
- A cada 6 meses
- Uma vez por ano
- Outro

22. Onde você costuma adquirir suas roupas? *

- Brechós/Desapegos de amigos (\$)
- Loja de Departamentos/Fast Fashion (\$\$)
- Loja Virtual (\$\$)
- Loja de Bairro (\$\$\$)
- Loja de Estilistas/Marcas (\$\$\$\$)
- Outros

23. Quanto você acha justo pagar em uma camiseta de boa qualidade e design diferenciado?*

- Até R\$50
- De R\$51 a R\$70
- De R\$71 a R\$100
- De R\$101 a R\$150
- De R\$151 a R\$200
- Acima de R\$200

RESPONDENTE LGBTQ+ – RESPONSABILIDADE SOCIAL

24. Para você, o quanto é importante: *

	Nada importante	Pouco importante	Nem sem importância, nem com importância	Importante	Muito importante
Marcas se posicionarem em relação a causas sociais					
A marca que VOCE consome ter um posicionamento em relação a causas sociais					
As empresas possuírem políticas para pessoas LGBTQ+					
As empresas terem funcionários LGBTQ+					
As empresas pensarem seus produtos buscando suprir as necessidades de pessoas LGBTQ+					

25. Você se sente confortável: *

	Nada confortável	Pouco confortável	Nem confortável, nem desconfortável	Confortável	Muito confortável
Adquirindo produtos de empresas que não se posicionam em relação a causas sociais					
Adquirindo de empresas com histórico de machismo/LGBTQfobia					
Adquirindo produtos de uma empresa que NÃO contrate pessoas LGBTQ+					
Adquirindo produtos de uma empresa que contrate APENAS pessoas LGBTQ+					

26. Você costuma adquirir peças de marcas com posicionamentos em prol das pessoas LGBTQ+? *

- Sim, sempre Pare de preencher este formulário.
- Sim, frequentemente Pare de preencher este formulário.
- Sim, as vezes Pare de preencher este formulário.
- Não Pare de preencher este formulário.
-

RESPONDENTE NÃO-LGBTQ+ – RESPONSABILIDADE SOCIAL

27. Para você, o quanto é importante: *

	Nada importante	Pouco importante	Nem sem importância, nem com importância	Importante	Muito importante
Marcas se posicionarem em relação a causas sociais					
A marca que VOCÊ consome ter um posicionamento em relação a causas sociais					
As empresas possuírem políticas para pessoas LGBTQ+					
As empresas terem funcionários LGBTQ+					
As empresas pensarem seus produtos buscando suprir as necessidades de pessoas LGBTQ+					

28. Você se sente confortável: *

	Nada confortável	Pouco confortável	Nem confortável, nem desconfortável	Confortável	Muito confortável
Adquirindo produtos de empresas que não se posicionam em relação a causas sociais					
Adquirindo de empresas com histórico de machismo/LGBTQfobia					
Adquirindo produtos de uma empresa que NÃO contrate pessoas LGBTQ+					
Adquirindo produtos de uma empresa que contrate APENAS pessoas LGBTQ+					

29. Você costuma adquirir peças de marcas com posicionamentos em prol das pessoas LGBTQ+? *

- Sim, sempre *Pare de preencher este formulário.*
- Sim, frequentemente *Pare de preencher este formulário.*
- Sim, as vezes *Pare de preencher este formulário.*
- Não *Pare de preencher este formulário.*