

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

Priscilla Campos Carvalho

**CHOCOLLATE BRAZIL:
Fabricação própria ou terceirização?**

**Porto Alegre
2009**

Priscilla Campos Carvalho

**CHOCOLLATE BRAZIL:
Fabricação própria ou terceirização?**

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.

Orientadora: Prof^a. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

**Porto Alegre
2009**

Priscilla Campos Carvalho

**CHOCOLLATE BRAZIL:
Fabricação própria ou terceirização?**

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.

Orientadora: Prof^a. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

Orientadora: Marisa Ignez dos Santos Rhoden

*Dedico este trabalho à minha família, que
sempre me apoiou e torceu por mim:
Rosângela, Gilmar e Adriana.*

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida que me concebeu.

Aos meus familiares pelos ensinamentos que guiaram minha educação.

Ao meu marido, pelo carinho, companhia e compreensão.

Aos meus amigos e colegas pelo incentivo e apoio durante a jornada acadêmica.

A professora Marisa Ignez dos Santos Rhoden pela orientação e transferência de conhecimentos.

A equipe da Chocollate Brazil que tornou possível a realização desse trabalho.

RESUMO

O presente trabalho descreve um comparativo financeiro nas estruturas de produção da Chocollate Brazil, uma empresa que atua no segmento de moda praia, na comercialização de biquínis. Inicialmente, a empresa terceirizava a fabricação de seus produtos. Devido ao descumprimento de prazos de entrega, por parte do fornecedor, a empresa optou pelo investimento em máquinas e confecção própria temporária, a fim de não afetar as vendas do verão. Como o investimento não estava no planejamento inicial dos sócios, as máquinas tiveram que ser devolvidas. Foi nessa conjuntura que a empresa começou a enfrentar uma dúvida, decidir se deveria seguir terceirizando a confecção, concentrando-se na área comercial, ou investir em uma estrutura produtiva, evitando alguns riscos já enfrentados. Esse trabalho foi baseado na análise dessas duas estruturas, terceirização e fabricação própria, com o intuito de fornecer dados concretos que sirvam de base para os sócios na escolha da estrutura mais vantajosa financeiramente. Foram estudadas as estratégias competitivas envolvidas nos cenários, assim como, os impactos financeiro-administrativos refletidos de acordo com cada posicionamento. Além disso, foi feita a projeção de fluxos de caixa líquido que possibilitaram a comparação entre os cenários, sugerindo a terceirização como a estrutura mais vantajosa para essa empresa. Porém, com algumas modificações em relação à estrutura atual.

Palavras-chave: **comparativo financeiro, terceirização, fabricação própria.**

ABSTRACT

This paper describes a financial comparative of the production structure of Chocollate Brazil, a company that works in the design and sales of swimwear and bikinis. Initially, the company outsourced the manufacturing of its products. Due to delivery failures by the supplier, the company decided to invest in machinery and temporarily produce its products in-house in order to insure sales through the summer. Because this investment was not initially planned for by the partners, the machines were returned. It was in this situation that the company began to face the question of whether to continue outsourcing the manufacturing, focusing on design and sales or to invest in production equipment for the future, avoiding the supplier risks already mentioned. This study was based on the analysis of these two business plan options, outsourcing or in-house production, offering the Chocollate Brazil owners concrete data as a basis for them to choose the most advantageous production structure, financially speaking. Different business strategies were studied as well as the financial and administrative impacts reflected by each position. Furthermore, a financial plan was developed using net cash flows that allowed for the comparison between the two scenarios, suggesting that outsourcing is the most financially advantageous plan for this company. However, with some modifications of the current structure.

Keywords: financial comparative, outsourcing, in-house production.

LISTA ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Divisão dos custos de produção.....	37
Gráfico 1 - VPL x TIR (cenário realista).....	59
Gráfico 2 - VPL x TIR (cenário otimista).....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Mão-de-obra direta da terceirização (2009 e 2010)	38
Tabela 2 - Custos indiretos de fabricação da terceirização (mensal e anual)	39
Tabela 3 - Investimento inicial para a produção própria	41
Tabela 4 - Depreciação e Desinvestimento	42
Tabela 5 - Previsão de vendas para a produção própria	44
Tabela 6 - Previsão matéria-prima	47
Tabela 7 - Previsão mão-de-obra direta	49
Tabela 8 - Custos indiretos de fabricação	50
Tabela 9 - DVGA	52
Tabela 10 - Sazonalidade das vendas	52
Tabela 11 - NCG	53
Tabela 12 - Fluxo de caixa anual cenário pessimista – período de 3 anos	54
Tabela 13 - Fluxo de caixa anual cenário realista – período de 3 anos	55
Tabela 14 - Fluxo de caixa anual cenário otimista – período de 3 anos	55
Tabela 15 - DRE anual	56
Tabela 16 - Indicadores	56
Tabela 17 - Terceirização x Produção própria (cenário realista)	61
Tabela 18 - Terceirização x Produção própria (cenário otimista)	61
Tabela 19 - Comparativo entre a estrutura corrente e a sugerida	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	PROCESSO DE CONFECÇÃO DE BIQUÍNIS	17
2.1	A CONFECÇÃO NA CADEIA TÊXTIL	17
2.2	CARACTERÍSTICAS DO SEGMENTO DE MODA PRAIA	17
2.3	ETAPAS DE PRODUÇÃO	18
3	TERCEIRIZAÇÃO	20
3.1	DEFINIÇÃO DE TERCEIRIZAÇÃO	20
3.2	CUSTOS PRODUTIVOS NA TERCEIRIZAÇÃO	20
4	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	22
4.1	FLUXO DE CAIXA DE UM PROJETO.....	23
4.2	GASTOS IRRECUPERÁVEIS	23
4.3	TAXA DE DESCONTO DO FLUXO DE CAIXA	24
4.4	NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NCG).....	24
4.5	ANÁLISE DE INVESTIMENTO.....	25
4.6	PAYBACK.....	26
4.7	PAYBACK DESCONTADO.....	27
4.8	VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL).....	27
4.9	TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	28
4.10	ANÁLISE DE CENÁRIO	29
4.11	RISCO DE PREVISÃO	29
5	CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS NO PROCESSO DE CONFECÇÃO	30
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
7.1	PROCESSOS PRODUTIVOS DA EMPRESA	35
7.2	CUSTOS PRODUTIVOS NA TERCEIRIZAÇÃO	36
7.3	PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A CONFECÇÃO PRÓPRIA	39
7.3.1	Investimento inicial.....	40
7.3.2	Análise de vendas.....	42
7.3.3	Matéria-prima	44

7.3.4	Mão-de-obra produtiva	47
7.3.5	Custos indiretos de fabricação	49
7.3.6	Despesas gerais, de vendas e administrativas	50
7.3.7	NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NCG)	52
7.3.8	Fluxos de caixa	54
7.3.9	Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)	55
7.3.10	Indicadores e análise de viabilidade da estrutura própria	56
7.4	COMPARATIVO ENTRE AS ESTRUTURAS	60
7.5	ANÁLISE DE CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS NOS CENÁRIOS	66
7.5.1	Confiabilidade	66
7.5.2	Prazo de entrega	68
7.5.3	Qualidade	69
7.5.4	Flexibilidade	70
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERÊNCIAS	74
	ANEXO A - 1ª ENTREVISTA	76
	ANEXO B - 2ª ENTREVISTA	77
	ANEXO C - 3ª ENTREVISTA	78
	ANEXO D - TABELA DE IMPOSTOS	79

1 INTRODUÇÃO

O Brasil vem ocupando uma posição de destaque no mercado mundial de moda praia. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil, só em 2007, a indústria de biquínis do país exportou R\$ 23,3 milhões em maiôs e biquínis para países como os Estados Unidos e o Japão (SEBRAE, 2008).

Além disso, o país possui certas peculiaridades que favorecerem a popularidade do biquíni, como características climáticas, geográficas e culturais. Em relação ao clima e geografia, o Brasil está localizado, predominantemente, na faixa tropical, apresentando altas temperaturas na maior parte do ano em quase toda a sua extensão. A costa brasileira possui aproximadamente 8,5 mil km de praias, beneficiando novamente o setor da moda praia. Na esfera cultural, existe uma tendência no país de exibição e culto ao corpo, sobretudo no segmento da moda praia, onde se verifica uma redução no tamanho dos biquínis a cada década. Assim, o Brasil vem revelando-se como referência no mundo, no que diz à fabricação de biquínis.

O biquíni tem mais ou menos 60 anos de existência. O primeiro modelo surgiu em 1946, na França, na tentativa do designer Louis Réard de criar o menor maiô do mundo. O primeiro modelo, apesar do escândalo que repercutiu sobre os padrões da época, era extremamente comportado, comparado com os modelos atuais. No Brasil, o biquíni só começou a ser usado no final dos anos 50, impulsionado por figuras famosas, como a garota de Ipanema, Helô Pinheiro. Entretanto, a popularidade mundial foi atingida na década de 60, com a ajuda do cinema e de celebridades. Desde sua criação em 46, o biquíni vem reduzindo constantemente seu tamanho, assim como, variando na modelagem. Na década de 70, foi introduzido o modelo da “tanga” até que, no final da década de 80, assistimos o surgimento do famoso e polêmico fio dental (GARCIA, 2006).

Porém, parte das consumidoras ainda não está completamente satisfeita com a oferta de modelos encontrados no mercado. Existem muitas reclamações da falta de confecções maiores, que disfarcem as imperfeições do corpo, para mulheres que possuam um estilo mais discreto. Mas que, ao mesmo tempo, acompanhem as

tendências e cores da moda, não precisando a consumidora recorrer a coleções mais antigas de biquínis.

Foi a partir dessa conjuntura que uma empresária constatou a necessidade na demanda e confecção de biquínis. Após trabalhar em uma loja que vendia roupas para o segmento da moda praia, presenciou diversas reclamações sobre os modelos e tamanhos dos biquínis disponíveis. As clientes alegavam só encontrar tamanho para corpo de modelos. Essa foi uma das motivações que levaram à criação da Chocollate Brazil, uma empresa que atende as necessidades dessa fatia de mercado ainda insatisfeito, através de um produto customizado e diferenciado. A criação dos modelos tem em vista atender situações descontraídas, não apenas o bronzamento.

Com espírito empreendedor, a empresária possuía um desejo de inovar na oferta de biquínis já existente, mas ainda necessitava do capital para colocar essa idéia em prática. Sendo assim, contou com o apoio de seu atual sócio, que disponibilizou o capital restante necessário para concretizar o investimento. A empresa possui pouco mais de um ano de existência, oficialmente aberta em abril de 2008.

Segundo informações do site da Chocollate Brazil, a missão da empresa é criar uma moda em que as mulheres se divirtam e se sintam bem.¹ Por isso, os modelos dos biquínis possuem o nome de mulheres e também são acompanhados por um sachê com cheiro de chocolate, que surgiu de uma espécie de brincadeira, considerando que grande parte do público feminino gosta de chocolate. A idéia de colocar o nome de mulheres nos modelos é um diferencial, que atrai mais consumidoras pelo seu caráter interativo. Qualquer cliente pode enviar um email para a empresa com um testemunho; que pode ser uma pequena estória sobre a dificuldade em encontrar biquínis adequados, seja pelos modelos ou tamanhos; ou comentários de como seria a confecção ideal. Os modelos mais requisitados fazem parte da coleção do ano seguinte, com o nome de uma das participantes. Além disso, a empresa trabalha com todos os tamanhos para todos os modelos, sem excluir nenhum tipo de corpo na hora da venda.

¹ Disponível em: <www.chocollatebrazil.com.br>. Acesso em: 05.out.2009

A empresa possui uma loja na qual vende diretamente para o consumidor final. A loja da marca Chocollate Brazil está localizada em Atlântida, no litoral do Rio Grande do Sul, permanecendo aberta somente durante o verão. Entre novembro de 2008 e março de 2009, foram vendidos aproximadamente dois mil biquínis, o que gerou um faturamento superior a R\$ 100 mil.

As vendas para o mercado externo também se destacaram no primeiro ano, através de negócios realizados com importadores da América do Norte. O fato de a confecção apresentar características de modelos maiores, do que o biquíni clássico brasileiro, e, do foco não ser apenas para o bronzamento, pode ajudar na propagação externa da marca, a maioria assemelha-se aos modelos usados por estrangeiras. Além disso, os biquínis da empresa não seguem um modelo padrão. Todos os seus produtos possuem muitos detalhes no design, buscando a elegância através de modelos maiores.

Antes da abertura da empresa, os sócios fizeram algumas pesquisas de mercado com foco no produto e um prévio planejamento financeiro, tudo por conta própria, sem auxílio de consultores externos. Inicialmente, logo após a abertura da empresa, eles trabalhavam com uma confecção terceirizada, onde forneciam todo o material para a produção. Surge, então, a preocupação estrutural da empresa. Devido a problemas com as facções, em relação ao não cumprimento de prazos de entrega dos produtos, os sócios tiveram que optar imediatamente pela produção própria, investindo em máquinas e contratando novas costureiras. A transformação não estava nos planos dos sócios, que não previam essas situações indesejadas por parte das facções.

Para o verão de 2008-2009, a empresa chegou a produzir duas mil peças em uma semana, através da confecção própria, de forma a abastecer a loja em Atlântida para o verão (SEBRAE, 2009). Essa alternância estrutural, não prevista antes da abertura da empresa, acarretou um investimento alto por parte dos sócios em máquinas e mão-de-obra especializada.

A nova estrutura perdurou de novembro de 2008 a março de 2009. No final da temporada, a empresa ainda possuía muitas dívidas, apesar do alto faturamento, devido ao alto custo fixo gerado pelo investimento na produção. A mão-de-obra foi paga com o capital gerado pelas vendas. Entretanto, a incerteza de que destino dar às máquinas compradas, durante a baixa temporada, conduziu a devolução das

mesmas à terceira sócia, que havia entrado na sociedade com um capital de R\$ 10 mil em novembro de 2008. O capital foi aplicado nas máquinas, mas a sociedade foi temporária, perdurando apenas o tempo relativo à estação do verão.

Essas circunstâncias conduziram a empresa ao seu ponto inicial, quando não possuía nenhum maquinário. Hoje, a confecção é terceirizada novamente, mas ainda existem incertezas quanto à melhor estrutura a ser utilizada.

Decisões que envolvem novos investimentos, ou mudanças estruturais como essa, requerem estudos detalhados sobre os cenários correspondentes. Um planejamento bem elaborado e a antecipação de acontecimentos podem minimizar riscos de perda para uma empresa. O estudo de caso, da Chocollate Brazil, foi motivado por situações indesejadas vividas pelos sócios, indicando a necessidade de uma análise sobre a sua atual estrutura produtiva, evitando surpresas maiores nas próximas temporadas de vendas.

O setor têxtil e de confecção pode ser considerado como um dos prioritários na economia nacional (ABDI, 2009). Assim como, o comércio varejista é extremamente competitivo, sendo importante que empresários se concentrem nas atividades que possibilitem a maximização de seus resultados.

Após a turbulenta temporada de vendas e todas as transformações passadas pela empresa, no seu primeiro ano, permaneceu a incerteza de como lidar com a confecção futura. Dessa forma, essa pesquisa teve como objetivo principal identificar se a Chocollate Brazil deveria seguir terceirizando a confecção de seus produtos, concentrando suas estratégias na área comercial; se ela deveria investir em uma estrutura produtiva própria; ou ainda, se deveria combinar os dois cenários, indicando como estruturar tal combinação. Espera-se que o resultado desse estudo possibilite a alavancagem da rentabilidade da empresa, a partir da redução de custos de produção.

Antecedendo a análise comparativa entre os resultados das estruturas, foi necessário o detalhamento dos seguintes objetivos específicos:

- a) descrever as etapas de produção de uma confecção;
- b) identificar os custos de produção envolvidos no atual processo de terceirização da empresa;

- c) elaborar um planejamento financeiro para o cenário de confecção própria;
- d) comparar os custos de introdução de uma confecção própria em relação à terceirização;
- e) verificar outras características qualitativas envolvidas em cada cenário.

O comparativo entre as estruturas produtivas da empresa revelará qual delas poderá proporcionar mais benefícios financeiros para os sócios. A relevância apóia-se em demonstrar quais variáveis pesam mais numa tomada de decisão sobre a atual estrutura de confecção exercida, através de um levantamento de dados financeiros. Assim como, a determinação de outras características qualitativas que possam estar envolvidas em cada cenário. O questionamento, comprar ou produzir, também abrange outros aspectos, que não são puramente financeiros, como flexibilidade na produção, qualidade e confiabilidade nos parceiros.

O propósito dessa pesquisa é a possibilidade de aumento da rentabilidade da empresa, através da identificação de alternativas que reduzam custos produtivos e contribuam para a sua estabilidade no longo prazo. O resultado do estudo sugerirá a adoção de um modelo de gestão do processo produtivo, que poderá indicar uma continuidade na terceirização da confecção de biquínis, um investimento na própria confecção, ou uma combinação entre ambas as opções.

O capítulo seguinte abordará as etapas de produção envolvidas em um processo de confecção de biquínis, contextualizado sua inserção na cadeia têxtil. Além disso, serão mencionadas características peculiares do produto em questão, como a influência de sua sazonalidade nas vendas.

O capítulo três apresentará o conceito de terceirização. Assim como, verificará algumas características dos custos envolvidos nessa estruturação, em comparação com as classificações que teriam diante de uma produção própria.

No quarto capítulo, tem-se a definição de planejamento financeiro e alguns componentes presentes no método de análise de investimentos. O entendimento desses conceitos facilitará, posteriormente, a elaboração do plano financeiro para o cenário de confecção própria, assim como, a análise de sua viabilidade em relação à terceirização.

No capítulo cinco, serão apresentadas outras características que podem estar presentes em cada estrutura, de forma que elas complementem o posicionamento conclusivo sobre a questão central do trabalho.

Em seguida, no capítulo seis, serão abordadas as técnicas metodológicas que possibilitaram a realização do estudo. Onde também poderão ser observadas variáveis que auxiliaram na investigação do problema e na formulação das hipóteses.

O capítulo sete destina-se às análises das pesquisas e entrevistas realizadas, apresentando a teoria estudada dentro da realidade da empresa. Nessa mesma seção, será feito um comparativo entre as hipóteses formuladas, que guiará a posterior proposta estrutural para a empresa.

No último capítulo, serão feitas as considerações finais do trabalho, sugerindo qual das estruturas abordadas reduzirá os custos produtivos da empresa, resultando numa rentabilidade maior. Assim como, serão apresentadas as limitações encontradas no trabalho e as sugestões para futuras pesquisas.

2 PROCESSO DE CONFECÇÃO DE BIQUÍNIS

2.1 A CONFECÇÃO NA CADEIA TÊXTIL

O segmento da confecção é a ponta final da cadeia têxtil, incluindo a produção nos setores de vestuário, cama, mesa e banho. A indústria de confecções é constituída por um número vasto de empresas. Por isso, há a importância de uma estratégia estrutural adequada que viabilize a sobrevivência e o crescimento dessas empresas no longo prazo.

Segundo Filho e Neto (1997, p.56), “a indústria de confecção do vestuário é a principal produtora de bens finais do complexo têxtil”. Dentro os principais segmentos da indústria do vestuário, podemos classificar a confecção de biquínis como vestuário da moda. Filho e Neto (1997) definem vestuário da moda como peças com desenhos, cores, formas e outros detalhes guiados pelas tendências da moda.

No caso dos biquínis sabe-se que essas características possuem intensa influência nas vendas. Dentre os principais segmentos do complexo têxtil de vestuário, citados pelos autores, esse trabalho terá ênfase na etapa de confecção.

2.2 CARACTERÍSTICAS DO SEGMENTO DE MODA PRAIA

Sabe-se que o segmento de moda praia possui características sazonais, principalmente na região Sul do Brasil, onde a empresa estudada está situada. Isso significa que a venda de seus produtos possui determinada concentração durante alguns meses do ano, tendo que ser suficiente para suprir um déficit durante outros meses (BERK e DEMARZO, 2009). A região Sul possui quatro estações bem diferentes e definidas, onde a procura pelo vestuário de moda praia se intensifica na primavera e no verão.

O entendimento desse fator é ressaltado, pois essa característica definirá a temporada de venda de biquínis e, conseqüentemente, a época de lançamento de novas coleções e início da produção.

Acredita-se que a aceitação da marca Chocollate Brazil já foi comprovada, no seu primeiro ano de funcionamento, com uma receita superior a R\$ 100 mil. Contudo, a empresa desenvolve biquínis que não seguem plenamente ao padrão de consumo hoje conhecido, por não focarem exclusivamente no bronzeamento. O design dos seus modelos é mais sofisticado e, por isso, requer uma atenção especial na estrutura de confecção, de modo que a qualidade não seja afetada.

2.3 ETAPAS DE PRODUÇÃO

Antecedendo a construção dos cenários em questão, é necessário entender outros elementos, principalmente no que se refere às etapas envolvidas na confecção de biquínis, desde os processos produtivos iniciais até o lançamento da coleção.

Filho e Neto (1997) dividem os processos de confecção em cinco etapas:

- a) criação;
- b) modelagem;
- c) corte;
- d) montagem;
- e) acabamento.

É na criação que ocorre a concepção dos modelos e a escolha dos tecidos utilizados na confecção, sendo executada, geralmente, por um estilista. Essa etapa requer muita criatividade e pesquisas sobre as tendências da moda.

No processo de modelagem, o desenho criado pelo estilista é transformado em molde, pela modelista. O avanço da tecnologia vem facilitando essa técnica,

possibilitando a utilização de ferramentas digitais, tornando a etapa mais rápida. O molde também servirá de base para a criação da peça-piloto, que estará sujeita a checagem, por parte da empresa contratante, pois essa peça representará, visualmente, como será o futuro produto confeccionado.

O corte é uma fase que necessita atenção, pois pode afetar a qualidade do produto e/ou a eficiência da produção. Ou seja, uma má distribuição do molde, sobre os tecidos que estão sendo cortados, pode gerar uma peça com defeito ou desperdício de matéria-prima.

A montagem consiste na costura dos tecidos e no fechamento das peças, executada por costureiras. Algumas das máquinas industriais utilizadas nesse processo são a overloque, a galoneira, a ziguezague, a mosqueadeira e a máquina de costura reta (FILHO E NETO, 1997). A diferenciação das máquinas está relacionada com o tipo de costura que se procura utilizar e o tecido envolvido.

O acabamento é a fase final do processo de confecção, no qual se resume em deixar as peças prontas para a venda, através da limpeza de linhas em excesso e o corte de sobras de tecidos.

Essas cinco etapas mencionadas serão a base para entender os procedimentos inseridos em uma confecção e, conseqüentemente, a estrutura produtiva da Chocollate Brazil. O funcionamento de cada etapa será descrito, posteriormente, de acordo com as características da empresa abordada nesse trabalho.

3 TERCEIRIZAÇÃO

3.1 DEFINIÇÃO DE TERCEIRIZAÇÃO

Filho e Neto (1997, p. 21) explicam que “TERCEIRIZAÇÃO é a passagem de atividades e funções específicas a terceiros especializados. A empresa detém sua atenção voltada à atividade-fim; (...), passando a terceiros a administração das atividades-meio”.

Terceirizar nada mais é do que contratar outra empresa para executar processos que não fazem parte da expertise da contratante. Muitas vezes, especialistas externos podem desenvolver uma tarefa melhor do que a própria empresa. Assim, as atenções da empresa estarão concentradas no seu core business, que corresponde a sua atividade principal.

É fundamental que empresas que optam pela terceirização de algumas atividades saibam eleger seus fornecedores, de modo que haja dedicação e parceria mútua. A falta do cuidado nesta etapa pode interferir no processo produtivo e na qualidade do serviço entregue ao cliente. Leiria, Souto e Saratt (1993) destacam a importância da construção de uma mentalidade empresarial adequada no relacionamento entre as parcerias, visto que a confiabilidade é uma das grandes preocupações.

3.2 CUSTOS PRODUTIVOS NA TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é uma prática moderna na administração. Ela pode ser significativa na redução de custos fixos e de número de processos. Além de eliminar o investimento inicial necessário na compra de máquinas, equipamentos ou até o local onde será feita a produção. Por isso, destaca-se a importância em comparar o custo do produto fabricado pela empresa, com o custo de aquisição do mesmo no mercado.

Segundo Slack (1997) o principal indicador utilizado na escolha, entre comprar ou produzir, é o financeiro. Alguns custos podem ser diluídos na terceirização. A contratação de terceiros converte alguns custos fixos em variáveis. Um exemplo poderia ser a substituição do custo fixo gerado pelo aluguel de um imóvel, utilizado na produção, pelo custo variável de pagamento a fornecedores terceirizados. Uma das maiores diferenças, entre optar por comprar ou produzir, encontra-se nos fluxos ligados ao pagamento da mão-de-obra. Assim como, os custos indiretos de fabricação podem sofrer alterações entre uma estrutura e à outra.

No segmento têxtil, especificamente na confecção de artigos de moda praia, o pagamento às facções terceirizadas é calculado por peça produzida. Já na produção interna, os funcionários são assalariados, podendo ou não, a empresa contratante adotar sistemas extras de benefícios por metas.

4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Antes de partir para o objetivo principal desse estudo, que será suportado pelo comparativo financeiro entre os fluxos relevantes de caixa gerados pelos cenários, comprar ou produzir, é importante constatar a viabilidade da introdução de uma confecção própria. Essa etapa mostra-se relevante, pois o segmento abordado nesse trabalho, de moda praia, apresenta características sazonais. Dessa forma, é necessário conhecer sob quais condições a empresa deveria investir em produção interna, principalmente, na delimitação de níveis mínimos de produção para que o projeto se torne viável.

Além disso, a empresa já possuiu uma breve experiência de confecção própria. Contudo, como seu lucro se aproximou de zero, devido a problemas enfrentados com fornecedores, a análise poderia ficar inconsistente, visto que a empresa alternou entre terceirização e produção própria no mesmo ano.

Dessa maneira, será necessária a construção de um planejamento financeiro, para a introdução da produção própria. Assim como, a posterior análise de indicadores financeiros que suportem a avaliação da viabilidade do possível investimento.

Segundo Gitman (2001), o planejamento financeiro compreende planos de curto e longo prazo, que podem ser chamados de planos operacionais e estratégicos, respectivamente. A elaboração de planos estratégicos pode antecipar ações e impactos financeiros entre dois e dez anos. Enquanto o planejamento financeiro operacional abrange ações do dia-a-dia, no período de até, geralmente, um ano.

Um dos componentes que representa o planejamento financeiro é o orçamento que, por conseguinte, divide-se em operacional e financeiro. O operacional é formado pelo orçamento de vendas, de estoque, de fabricação, de custos diretos e indiretos e de outras despesas. Ao passo que o orçamento financeiro dimensiona o orçamento de capital, de caixa, do balanço patrimonial e do demonstrativo de resultado do exercício (LUNKES, 2008).

4.1 FLUXO DE CAIXA DE UM PROJETO

O fluxo de caixa pode ser definido como a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou e a quantidade de dinheiro que saiu do caixa em determinado período. No caso de um projeto, esse orçamento passa a ser uma projeção das entradas e saídas de caixa, para um período futuro. Essa representação é feita através da elaboração de um demonstrativo padronizado contemplando os fluxos projetados (ROSS, 2002).

Gitman (2001) acrescenta que os fluxos de caixa podem ser divididos em fluxos operacionais, de investimentos e de financiamentos. Os fluxos operacionais são gerados pela movimentação de caixa ligada à produção e à venda dos produtos e serviços da empresa. Os fluxos de investimentos referem-se à compra e venda, tanto de ativos permanentes quanto de participações societárias, ou seja, não originados diretamente através da atividade-fim da empresa. Já os fluxos de financiamento são gerados por negociações de financiamento por dívida e capital próprio.

4.2 GASTOS IRRECUPERÁVEIS

Também chamados de custos incorridos, os gastos irrecuperáveis são saídas de caixa já realizadas. Ou seja, independente da avaliação de um investimento que será feito, ou da decisão que será tomada sobre um projeto, o desembolso já ocorreu e não retornará para a empresa. Dessa forma, os gastos irrecuperáveis não devem ser considerados nos fluxos de caixa relevantes de uma análise de investimento.

Gitman (2001, p. 272) caracteriza gastos irrecuperáveis como “desembolsos de caixa que já foram feitos (...). Como resultado, custos incorridos não devem ser incluídos nos fluxos de caixa incrementais de um projeto”

Por exemplo, na introdução de um novo produto, que será produzido a partir de equipamentos já adquiridos ou utilizados pela empresa. Nesse caso, não seria

necessário incluir a aquisição de ativos permanentes no orçamento, pois os gastos já teriam sido realizados, não interferindo na decisão de implantação de um novo produto.

4.3 TAXA DE DESCONTO DO FLUXO DE CAIXA

Durante a avaliação de um projeto para o futuro da empresa, é necessário o conhecimento de algumas variáveis projetadas, no presente. Como elementos dos fluxos de caixa. Dessa forma, a taxa de desconto apresenta-se fundamental no processo, pois considera o valor do dinheiro no tempo. Essa taxa determina o valor presente de um montante, que só será realizado futuramente, ou seja, o quando ele representaria hoje.

Berk e Demarzo (2009, p.173) complementam que a taxa de desconto corresponde ao “melhor retorno esperado disponível oferecido no mercado sobre um investimento de risco e prazo comparáveis para o fluxo de caixa sendo descontado”.

A taxa de desconto também é conhecida por retorno exigido, custo de capital ou custo de oportunidade (GITMAN, 2001).

4.4 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NCG)

O capital de giro compreende os ativos e passivos operacionais, ou seja, de curto prazo, da empresa. Dentre as contas dos ativos, destacam-se os estoques e as contas a receber. Ao passo que o passivo refere-se ao pagamento de fornecedores, nesse contexto (ROSS, 2000).

A palavra “giro” refere-se às atividades do dia-a-dia da empresa, que provavelmente serão concretizadas em até um ano. O capital de giro necessita atenção e controle constante, pois garante que os ativos de curto prazo da empresa, como recebíveis e estoques, sejam capazes de cumprir suas obrigações de curto prazo.

Portanto, a necessidade de capital de giro refere-se ao financiamento necessário para cobrir a diferença entre o ativo circulante operacional e o passivo circulante operacional (MATARAZZO, 2007).

Nem sempre a diferença é proporcionalmente equiparada. Quando as contas do ativo circulante operacional superam as contas do passivo circulante operacional, há uma NCG. Essa necessidade faz com que empresas procurem e analisem as fontes de financiamento existentes. Ao contrário da situação citada, a empresa precisaria determinar onde seu capital operacional excedente seria aplicado, pois estaria havendo uma sobra de recursos gerados por suas atividades operacionais (MATARAZZO, 2007).

4.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Um investimento só compensará o desembolso gerado, quando estiver agregando valor aos seus investidores, ou seja, valendo mais no mercado do que seu custo de aquisição. Segundo Ross (2000, p. 214):

Qualquer empresa tem um grande número de possibilidade de investimento. (...) Algumas opções têm valor e outras não. A essência da administração financeira bem-sucedida, naturalmente, é aprender a identificar quais têm valor e quais não têm.

Antes do início do comparativo que será realizado, entre as alternativas identificadas no processo produtivo da empresa estudada, é preciso verificar a viabilidade do investimento. Principalmente, pelo biquíni se tratar de um produto sazonal.

O método utilizado, na análise da possível introdução de uma confecção própria na empresa, será o orçamento de capital, que corresponde à avaliação de investimentos de longo prazo. O resultado dessa avaliação deve estar em concordância com as metas da empresa, de forma que maximize o patrimônio dos sócios (Gitman, 2001).

Para a constatação da viabilidade do investimento, serão utilizadas algumas variáveis, como o Período Payback, na sua forma simples e descontada, o Valor Presente Líquido e a Taxa Interna de Retorno.

4.6 PAYBACK

O payback pode ser definido como o período em que investidores recuperam o desembolso inicial feito em um projeto. A variável é calculada, a partir da geração líquida dos fluxos de entrada de caixa, originada no decorrer do projeto. A regra do período payback define a aceitação ou rejeição do investimento. Dessa forma, o payback calculado deve ser inferior ao tempo máximo aceitável, pela empresa, para a recuperação do investimento inicial. Caso o período seja superior, o método recomenda a não aceitação do projeto. (GITMAN, 2001)

O tempo de espera pelo retorno do investimento inicial também está relacionado com o risco que o mesmo pode apresentar, visto que quanto menor a espera, menor o tempo de exposição, da empresa, a possíveis riscos (GITMAN, 2001).

Berk e Demarzo (2008) descrevem o payback como o método de análise de investimento mais simples. Assim como, essa é uma das grandes vantagens da regra, pois possui um cálculo de fácil entendimento e explicação. Porém, o payback é visto como uma técnica pouco sofisticada, por não considerar o valor do dinheiro no tempo.

Gitman (2001) também destaca outras fraquezas da regra. O parâmetro do período determinado pela empresa, muitas vezes, não é suportado por variáveis concretas, não possuindo interligação com metas de maximização do patrimônio dos sócios. O mesmo autor também destaca o fato da regra não considerar os fluxos de caixa posteriores ao período payback, o que pode levar a empresa a decisões equivocadas. Por exemplo, numa decisão entre dois projetos, um projeto pode ter um período payback mais longo do que o outro e, portanto, não ser preferível. Entretanto, o seu retorno poderia ser maior, fato ignorado na regra.

4.7 PAYBACK DESCONTADO

A grande vantagem do payback descontado, em relação ao simples, é que esse considera o custo de oportunidade no desconto dos fluxos de caixa. O cálculo dessa variável é similar ao payback simples, porém, os fluxos de caixas futuros são reduzidos pelo custo de capital. Essa característica torna o resultado mais próximo da realidade, proporcionando mais qualidade ao método.

As mesmas críticas, feitas anteriormente aos pontos fracos da regra do período payback simples, permanecem, com exceção de que o payback descontado considera o valor do dinheiro no tempo. Portanto, sendo mais utilizado por empresas na avaliação de projetos de investimento.

4.8 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL) também é conhecido como NPV, sigla em inglês de *Net Present Value*. A variável corresponde ao valor que pode ser acrescentado à empresa, no presente, a partir de um investimento que está sendo projetado (ROSS, 2002).

Essa técnica de orçamento de capital pode ser vista como uma das mais utilizadas entre os métodos existentes, pois considera o valor do dinheiro no tempo. Seu cálculo é feito a partir da soma dos fluxos de entrada de caixa de um projeto, descontados a taxa de oportunidade da empresa e subtraindo o investimento inicial (GITMAN, 2000).

A regra recomenda a aceitação do projeto quando o cálculo do VPL apresenta-se positivo. Caso contrário, pode-se dizer que o valor presente dos custos do projeto é superior ao valor presente do seu rendimento, resultando na rejeição do mesmo.

4.9 TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Geralmente, a decisão de investimento não é suportada apenas pelos métodos payback e VPL. A Taxa Interna de Retorno (TIR) está fortemente interligada com o VPL, pois essa é a taxa que zera o VPL. Gitman (2001, p. 303) caracteriza a variável da seguinte maneira:

A taxa interna de retorno (TIR) é a taxa de desconto que iguala o valor presente de fluxos de entrada de caixa com o investimento inicial associado a um projeto. (...) É a taxa anual de resultados capitalizada que a empresa vai obter, se ela investir no projeto e receber os fluxos de entrada de caixa fornecidos.

Assim como o VPL, a TIR considera o valor do dinheiro no tempo. Lunkes (2008) destaca que a TIR indica a rentabilidade potencial do investimento no projeto.

A TIR encontrada, a partir dos fluxos presentes de entrada de caixa de um investimento, deve ser superior à taxa de retorno exigida pela empresa. Caso contrário, a regra recomenda a rejeição do projeto, pois isso significaria que o mercado já oferta taxas mais atrativas de investimento. Assim como, os riscos do mercado poderiam ser menores, nesse caso (ROSS, 2000).

Além da TIR, muito utilizada na avaliação de projetos, existe a Taxa Interna de Retorno Modificada ou Integrada (TIRM, MTIR ou TIRI). A grande diferença entre as duas variáveis é que a TIRI considera uma taxa de reinvestimento, porém, não no mesmo projeto que está sendo avaliado. Ela é útil quando o cálculo da TIR resulta em taxas muito altas, que não podem ser admitidas como aceitáveis. Como o cálculo da TIR é exponencial, pequenas modificações nos fluxos de caixa poderiam refletir grandes impactos na taxa. Entretanto, a TIRI, estaria eliminando esse problema.

Em algumas análises de projetos, acredita-se que a probabilidade, dos fluxos de caixa líquido serem reinvestidos no mesmo projeto, pela mesma taxa interna de retorno, é baixa. Nesse caso, pode-se classificar a TIRI como uma estimativa mais eficiente do que a TIR. Segundo Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999; p. 79), “é sempre justificável sua substituição (TIR) pela TIRI quando da avaliação de um projeto de investimento”.

4.10 ANÁLISE DE CENÁRIO

A análise de cenário é útil na avaliação do reflexo de diversas situações sobre o retorno da empresa. A ferramenta é interessante na análise de projetos, pois considera o impacto simultâneo de mudanças, em mais de uma variável, diferente de outras técnicas que isolam um único componente (GITMAN, 2000).

Geralmente, empresas trabalham com três tipos de cenários: pessimista, realista e otimista. Quando se verifica a viabilidade de um projeto, até mesmo no cenário pessimista do seu orçamento, maiores tornam-se as chances de sucesso daquele investimento. Uma variável muito utilizada, na projeção dos cenários modificados, é o volume de vendas, que tem influência sobre a receita bruta, assim como, alguns custos e despesas variáveis.

4.11 RISCO DE PREVISÃO

Um problema frequentemente encontrado, em análise de projetos de investimento, é o risco de previsão. É importante entender as variáveis que estão sendo consideradas em determinado orçamento, assim como, o seu funcionamento e a sua influência no resultado final da análise. Um erro na projeção do volume de vendas, por exemplo, pode comprometer o sucesso de um projeto.

Ross (2000) também se refere a essa variável como risco de estimação. Ele chama a atenção para as decisões que podem ser tomadas baseadas em projeções equivocadas. Além disso, o autor destaca a importância de não superestimar a realidade econômica que o projeto está inserido. Algumas vezes, pessoas tendem a ser muito otimistas, quando tratando do próprio negócio.

Parte do sucesso de um investimento pode estar relacionada com uma previsão adequada de seus elementos. A antecedência de situações e possíveis riscos, atrelados ao investimento, pode diminuir as chances de perda para uma empresa. Dessa forma, é indispensável procurar entender a consistência dos dados projetados.

5 CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS NO PROCESSO DE CONFECÇÃO

Além da análise financeira comparativa, entre comprar ou fabricar um produto, existem outras características qualitativas que podem ser destacadas no estudo. Slack (1997) define alguns objetivos de desempenho relevantes nessa avaliação. De acordo com sua classificação, foram selecionadas algumas características que podem ser importantes no processo decisório entre terceirizar ou produzir:

- a) confiabilidade;
- b) prazo de entrega;
- c) qualidade do produto;
- d) flexibilidade na produção.

A confiabilidade pode ser identificada pelo comprometimento dos parceiros nas relações de trabalho, assim como, o atendimento de suas expectativas (SLACK, 1997). A consolidação de parcerias pode se tornar mais difícil no processo de terceirização, pois a empresa contratante possui menos controle sobre os processos do terceiro. Por exemplo, em situações ligadas ao desperdício de insumos por parte do parceiro, que, no caso de uma confecção, pode ocorrer durante o processo de corte dos tecidos. Essa circunstância pode afetar a empresa financeiramente, refletindo tanto uma produção ineficiente, quanto gerando gastos a partir da adoção de sistemas de controle. Já na produção própria, acredita-se que essa situação possa ser minimizada, pois o controle sobre os processos é maior.

Também existem riscos ligados à exposição, da produção da atividade-fim da empresa, a fontes externas, que é intensificada com a contratação de terceiros. Na confecção de biquínis, por exemplo, as coleções são expostas às facções meses antes de serem divulgadas às consumidoras, podendo ser arriscado para a empresa.

Além disso, Slack (1997) destaca a importância do compromisso com prazos de entrega. A terceirização pode gerar um grau mais elevado de dependência das empresas contratadas. Ao passo que, na produção própria, os prazos de término da produção são acompanhados mais de perto.

Numa decisão de comprar ou produzir, também é importante dimensionar qual estrutura atenderá melhor as necessidades da empresa, considerando um cenário de aumento de demanda. Na terceirização de confecções, por exemplo, existe o risco das fábricas estarem lotadas em determinadas épocas do ano, não respondendo adequadamente os pedidos. Ao mesmo tempo, torna-se necessário analisar se a produção interna da empresa teria capacidade de suprir as mesmas oportunidades.

A qualidade do produto envolve a correta utilização da matéria-prima, mantendo a uniformidade dos produtos. Essa variável pode ser percebida na satisfação dos clientes e como a marca está sendo vista pelos consumidores. A avaliação pode ser feita através de um sistema de controle de qualidade e de reclamações referentes a defeitos de fabricação. O mantimento da qualidade também reduz o custo de correção dos produtos.

A flexibilidade na produção compreende as possíveis modificações que venham a ser solicitadas no produto final, de acordo com as necessidades do mercado. Ela pode estar relacionada com o volume de produção, ou com outras alterações feitas nos pedidos, como a reprogramação de datas.

Assim, o conjunto desses objetivos de desempenho pode ser relevante no posicionamento da estrutura produtiva mais vantajosa para a empresa. Dessa forma, eles virão a complementar a análise financeira que será feita.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho pode ser classificado como estudo de caso, pois analisa a situação estrutural, em particular, de uma empresa. Assim, podendo ser caracterizado pela investigação com detalhamento (VERGARA, 2009).

As hipóteses decorrentes dessa pesquisa são a continuação da terceirização, a introdução de uma confecção própria ou a combinação entre as estruturas. Para o entendimento dessas hipóteses, e qual se adequará melhor à realidade da empresa, procurou-se cumprir uma sequência de métodos, que seguem descritos.

A fase inicial do trabalho concentrou-se em entender melhor o funcionamento da confecção de biquínis, desde a compra de matéria-prima, até o lançamento dos produtos. A coleta de informações ocorreu em duas etapas.

Primeiramente, foi feita uma revisão bibliográfica para acumular conhecimento sobre o assunto, pois a familiaridade com o mesmo era pouca. A investigação das características específicas de confecções, e suas respectivas atividades, tiveram base em material publicado em livros, redes eletrônicas e conversas informais com profissionais da área. Além disso, foram coletadas informações divulgadas sobre a empresa, na qual os dados tiveram origem secundária, pois foram sustentados por publicações em materiais acessíveis ao público em geral.

A segunda etapa, dessa fase inicial do trabalho, consistiu em uma entrevista individual com um dos sócios, feita presencialmente e com duração de aproximadamente uma hora. A entrevista foi semi-estruturada, sem uma ordem rígida nas questões, pois a lógica seqüencial da situação da empresa ainda não estava clara. O roteiro, sobre as características gerais da empresa, foi previamente estabelecido com perguntas abertas (anexo 1). Contudo, durante a entrevista, procurou-se desenvolver perguntas que também guiassem ao entendimento do processo produtivo da empresa.

Não foi possível o agendamento de uma visita às instalações onde os produtos são produzidos, devido à falta de disponibilidade de tempo por parte da facção e à dificuldade encontrada em contatar seu responsável.

A sequência do trabalho consistiu em identificar dados sobre os custos produtivos envolvidos no atual processo de terceirização da empresa. Além disso,

foram verificadas informações sobre vendas e outras saídas de caixa, tanto no primeiro ano de funcionamento da empresa, quanto na previsão para a próxima temporada. Essas informações auxiliaram no desenvolvimento dos objetivos específicos referente aos custos de terceirização e a elaboração do planejamento financeiro para a hipótese de confecção própria.

Os dados coletados tiveram origem primária, sendo fornecidos pela própria empresa. O instrumento de coleta foi um questionário enviado eletronicamente para um dos sócios, estruturado com perguntas abertas e fechadas (anexo 2). Como algumas questões não ficaram totalmente esclarecidas, agendou-se um novo encontro com a funcionária responsável pela coordenação da produção. Para essa entrevista, realizada no escritório da empresa, foi utilizado o mesmo roteiro, preparado anteriormente (anexo 2). A conversa foi gravada, facilitando a posterior análise das respostas, das quais foram escutadas repetidas vezes e destacados os aspectos mais relevantes.

O trabalho seguiu com a elaboração de um planejamento financeiro, considerando a hipótese de introdução de uma confecção própria na empresa. Essa etapa foi necessária, pois o biquíni é um produto que apresenta características sazonais, sendo importante verificar a viabilidade de uma estrutura produtiva própria, para, posteriormente, compará-la com a terceirização. Assim como, dimensionar a qual volume de produção a confecção própria se tornaria viável. Dessa forma, foi utilizado três diferentes cenários.

Nessa fase, foram construídos os fluxos previstos de entradas e saídas de caixa, a necessidade de capital de giro, o detalhamento do desembolso inicial necessário, a depreciação aplicada aos ativos permanentes, o demonstrativo de resultado e o desinvestimento ao final do projeto.

Parte das informações foi consultada nas respostas das entrevistas anteriores (anexo 2), como no que se refere às instalações e máquinas já adquiridas pela empresa, ao histórico e previsão de demanda, ao preço de venda praticado, ao custo da matéria-prima e à política de estoques. A complementação dos dados foi feita através de pesquisas sobre os impostos incidentes na atividade primária da empresa, preços do maquinário a ser utilizado, entre outros. A sessão de classificados de meios eletrônicos foi o grande pilar dessa investigação. Algumas características relativas aos fornecedores foram coletadas com outros profissionais

da área, que já passaram por situações similares. A abordagem das conversas não foi plenamente estruturada para obter uma resposta direta, visto que alguns fornecedores poderiam não querer responder determinadas perguntas e comprometer o resultado da investigação.

A análise dos dados foi realizada através do cálculo de indicadores financeiros, verificando a possível viabilidade do investimento. Foram utilizados diferentes métodos, entre eles a Regra do Período Payback, o Valor Presente Líquido e a Taxa Interna de Retorno.

O próximo passo foi o cruzamento das informações encontradas nas etapas anteriores, através do comparativo dos fluxos relevantes gerados pela terceirização e pela introdução de uma confecção própria. Essa etapa permitiu a verificação de qual estrutura apresenta-se como a mais vantajosa financeiramente para a realidade da empresa.

Após o comparativo financeiro dos cenários, ainda existiam características qualitativas há serem incluídas na análise, complementando o confronto entre as estruturas. Assim, procurou-se identificar características relativas à flexibilidade na produção, à confiabilidade entre a empresa e os terceiros, à qualidade dos produtos e aos prazos de entrega. Os dados foram obtidos através de entrevistas realizadas com os sócios da empresa estudada e com donos de outras confecções, que enfrentam problemas de mesma natureza (anexo 3).

Uma das limitações encontradas durante o desenvolvimento desse trabalho foi em relação à coleta de dados da pesquisa de fornecedores, que demandou um prazo maior do que o planejado. Assim como, poucos são os dados divulgados em redes públicas, dificultando o acesso a algumas informações.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.1 PROCESSOS PRODUTIVOS DA EMPRESA

Conhecer os processos produtivos, envolvidos na confecção de biquínis da empresa, é uma das etapas iniciais mais importantes desse trabalho. De forma que essa contextualização guiará o entendimento seqüencial dos processos e a posterior análise sobre as estruturas.

Atualmente, a confecção de biquínis da Chocollate Brazil é feita através de facções terceirizadas. A definição dessa estratégia, durante a abertura da empresa, não teve como base um estudo comparativo entre possíveis cenários estruturais. Contudo, a alternativa mostrou-se como a menos complexa para o início de um negócio. Principalmente, por não depender de um elevado investimento inicial.

O processo de criação dos biquínis começa com a própria sócia, que exerce a função de estilista. Suas inspirações são estimuladas pelo acompanhamento das tendências da moda e pela sua própria criatividade. Ela tem a idéia do design e das cores dos biquínis, transferindo o esboço dessa idéia para um pedaço de papel. O desenho inicial passa por um aperfeiçoamento antes de ser repassado para as facções.

Os tecidos e cores, previamente escolhidos e comprados, também são enviados para as facções, para a criação do molde e da peça-piloto. Inicialmente, o molde é feito em papel manteiga, em seguida passado para o papel *craft*. A empresa apenas compra a matéria-prima, ao passo que as facções executam o restante da produção. Nessa mesma etapa, é feita a pilotagem, que é a costura da peça-piloto, que passa pela aprovação da sócia antes do início efetivo da confecção.

A partir do desenvolvimento da peça-piloto, ou molde, o material passa para a fase de corte. O molde é colocado sobre o tecido estendido, procura-se o sentido do fio e o mesmo pode ser cortado. Os materiais que auxiliam essa etapa são a tesoura elétrica e o disco e corte, dependendo da quantidade de tecido a ser cortado. Geralmente, a tesoura elétrica é utilizada em quantidades menores, enquanto o

disco de corte, em volumes maiores. Para cada corte, procura-se manter a relação de um biquíni no tamanho pequeno, dois médios e um grande.

Além disso, existem softwares específicos que aumentam a eficiência do procedimento de corte, alocando o melhor número possível de peças em determinada metragem de tecido. Porém, os programas são caros, só compensando seu uso em elevadas quantidades de produtos confeccionados, no caso de uma fábrica. A empresa estudada ainda não poderia incorporar esse custo.

Em seguida, é feita a costura e a montagem das peças. Dentre os materiais fornecidos pela empresa, encontram-se forros, metais para acessórios, etiquetas, bojos e elásticos. A linha é disponibilizada pela própria facção.

Na etapa de montagem, as máquinas necessárias para a costura dos biquínis são a reta, a galoneira, a ziguezague e a overloque. A primeira, como o nome especifica, costura o tecido em linha reta. A galoneira é usada nas barras dos biquínis e outros traçados. Para o acabamento das peças, podem-se utilizar as máquinas ziguezague e overloque, sendo que uma delas evita o desfiamento do tecido e também pode ser útil em bordados, enquanto a outra costura e tira o excesso dos tecidos simultaneamente.

O término da etapa de acabamento determina o fim do processo produtivo. Após a retirada de todas as sobras de linhas e tecidos dos biquínis, os produtos estão prontos para a venda. Uma parte da confecção é distribuída entre os lojistas. O restante é estocado em uma sala alugada na zona sul de Porto Alegre. Esse estoque poderá reabastecer os lojistas, ser vendido para lojas menores ou ser transferido para a loja de Atlântida, na qual será vendido direto para as consumidoras finais.

O lançamento da coleção ocorre assim que os produtos acabados são disponibilizados, com a sua divulgação, para clientes em geral, no site da empresa.

7.2 CUSTOS PRODUTIVOS NA TERCEIRIZAÇÃO

Os custos envolvidos no processo produtivo de uma empresa podem ser classificados como diretos ou indiretos. Os custos diretos de fabricação

compreendem os desembolsos referentes à matéria-prima e à mão-de-obra direta. Já os custos indiretos, englobam gastos de depreciação de máquinas, aluguel de sala produtiva, mão-de-obra indireta, material indireto entre outros itens (LUNKES, 2008). Essas são as classificações, que guiaram a descrição dos custos envolvidos no atual processo de terceirização da empresa.

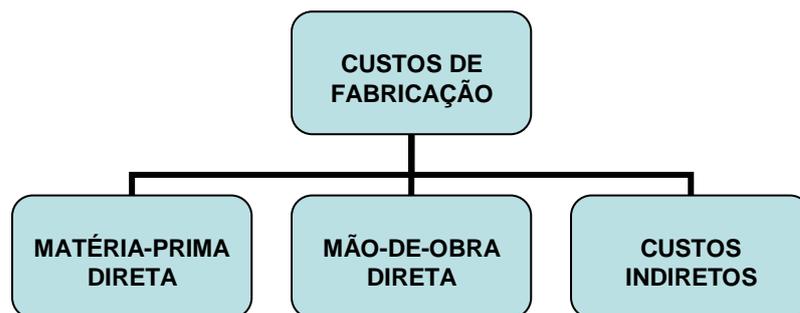


Figura 1 - Divisão dos custos de produção

Fonte: Adaptado Lunkes (2008, p. 33)

Optou-se pela não descrição dos custos com a matéria-prima, por enquanto, nessa etapa de análise. Independente de a empresa seguir terceirizando sua confecção, ou investir em produção própria, a matéria-prima será a mesma. Assim como, suas quantidades, preços e fornecedores não serão alterados em função da estrutura utilizada. Dessa forma, não seria relevante, para o futuro comparativo financeiro entre os cenários, a descrição desse item. Não obstante, a matéria-prima ainda será abordada, com mais detalhes, durante a elaboração do plano financeiro para a produção própria.

Em relação às costureiras das facções, mão-de-obra diretamente ligada à confecção dos biquínis, há um desembolso de R\$ 10,00 por conjunto, ou seja, por uma peça superior e uma inferior. Informações fornecidas por um dos sócios apontaram que esse é o preço médio do mercado. Dentro desse valor, estão incluídos os serviços de molde, corte, costura e acabamento dos produtos.

No primeiro ano de funcionamento da empresa, para a temporada de verão de 2009, foi produzido um volume total de 2.000 biquínis. Portanto, o custo total de mão-de-obra direta resultou em R\$ 20.000,00. Ao passo que, a previsão da produção e das vendas, para o verão que se aproxima, é de 5.000 conjuntos, totalizando R\$ 50.000,00.

Contudo, ressalta-se que o cálculo para o ano de 2009 é apenas uma aproximação da realidade, visto que a empresa alternou entre terceirização e confecção própria, devido aos problemas enfrentados com os prazos de entrega dos produtos.

Tabela 1 - Mão-de-obra direta da terceirização (2009 e 2010)

	2009	2010
Produção (unidades)	2.000	5.000
Custo unitário (R\$)	10,00	10,00
Total (R\$)	20.000,00	50.000,00

Em relação aos custos indiretos de fabricação, a empresa aluga uma sala, na zona sul de Porto Alegre. Optou-se pela classificação desse item, nessa categoria, devido à sua disponibilidade para o armazenamento de matéria-prima, como rolos de tecido, forros e bojos. Além disso, o local pode ser útil no início do processo produtivo, quando os modelos são criados e pesquisas sobre tendências da moda são feitas, pela estilista da empresa. No final do processo, as peças também são embaladas, nesse local, ficando prontas para a venda. O aluguel do espaço corresponde à R\$ 650,00 por mês, totalizando R\$ 7.800,00 por ano. Para os respectivos gastos com internet, luz e telefone foi considerado o montante de R\$ 200 por mês, totalizando R\$ 2.400,00 ao ano.

A empresa também possui uma funcionária, efetivada segundo a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que auxilia na coordenação da produção. Não foi informado, explicitamente, o desembolso gerado para a empresa pelo mantimento dessa funcionária. Contudo, verificou-se que a média salarial inicial, para o seu cargo de assistente de estilista, é de R\$ 800,00 por mês, totalizando aproximadamente R\$ 1.200,00 para o empregador, após os encargos trabalhistas e benefícios.²

Entretanto, ressalta-se novamente que a alternância entre as estruturas própria e terceirizada, no primeiro ano da empresa, impede uma precisão maior

² O cálculo dos encargos trabalhistas foi auxiliado pelo site RH Portal, disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/encargos.php>> Acesso em: 17.nov.2009

sobre os custos. Dessa forma, os resultados encontrados foram considerados como aproximados.

Tabela 2 - Custos indiretos de fabricação da terceirização (mensal e anual)

	Mensal	Anual
Sala em Porto Alegre	650	7.800
Luz, internet, telefone	200	2.400
Salário funcionário com encargos	1.200	14.400
Total (R\$)	2.050	24.600

7.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A CONFECÇÃO PRÓPRIA

Essa etapa precede o comparativo financeiro entre as estruturas produtivas, pois, primeiramente, é necessário confirmar a viabilidade da introdução de uma confecção própria e a partir de que volume de produtos fabricados essa estrutura apresenta-se viável. Permaneceram dúvidas sobre a experiência vivida pela empresa e o quão consistente seria utilizar os mesmos dados, já que o seu lucro, no final do exercício, foi praticamente anulado pelo pagamento de obrigações.

Além disso, suspeitou-se da possibilidade do projeto não ser viável para baixas quantidades de produtos, visto que o biquíni é um produto sazonal. Portanto, o orçamento de caixa do investimento foi realizado em três quantidades distintas para os volumes de produção e de vendas. Os cenários foram classificados como pessimista, realista e otimista.

O cenário pessimista considerou o nível de vendas realizado no primeiro ano de funcionamento da empresa, equivalente a 2.000 unidades. Ele foi importante na análise, pois esse é o único volume já atingido pela empresa, sendo necessário verificar se o VPL continuaria positivo se as vendas se mantivessem nas quantidades do primeiro ano. O panorama otimista partiu da projeção de vendas dos sócios para a temporada de 2010, de 5.000 biquínis. Ao passo que o cenário realista, de 3.000 unidades, foi estipulado como um nível intermediário entre o realizado e o previsto.

Destaca-se que a projeção utilizada do volume de vendas será equivalente ao de produção. No mercado do vestuário, o estoque que sobra de um ano para outro possui um valor residual muito baixo. E quando chega a estação seguinte, é necessário investir novamente em matéria-prima e na confecção de novos modelos que acompanhem a moda daquele ano.

Em entrevista feita com um dos sócios, a informação que se obteve é que, após a primeira temporada de vendas da empresa, sobrou em estoque a quantidade de, aproximadamente, 15% do que foi produzido, ou seja, 300 biquínis. Entretanto, não existe a intenção de trabalhar com estoque referente aos anos anteriores. As tendências da moda estão em constantes mudanças e isso poderia acarretar a obsolescência de alguns biquínis. Os cálculos previstos visam igualar a produção às vendas durante os ciclos de cada ano.

Do mesmo modo, essa diferença seria anulada no último ano do projeto, sabendo que o fechamento do período estimado, de retorno do investimento inicial pela empresa, considera a venda de todo o estoque, o recebimento de todas as vendas e o pagamento de todas as obrigações. Como esse tempo de espera também está relacionado com o risco que o projeto pode apresentar, foi estipulado um período máximo de retorno de três anos. Visto que, quanto menor a espera, menor o tempo de exposição a possíveis riscos. Além disso, acredita-se que o risco ligado a uma Micro Empresa (ME) pode ser elevado. Um maior detalhamento, sobre os riscos considerados no negócio, será feito durante a análise da necessidade de capital de giro (item 7.3.7)

7.3.1 Investimento inicial

O investimento inicial compreende, basicamente, a aquisição de máquinas de costura e acabamento para a confecção própria dos biquínis, entre elas, a reta, a galoneira, a overloque, a ziguezague, o disco de corte e a tesoura elétrica.

Os valores das máquinas e equipamentos foram pesquisados nos sites dos diversos fornecedores existentes. A informação passada por donos de confecções é que as melhores marcas no mercado são a Singer e a Siruba, logo, os preços

cotados oscilam entre essas duas marcas. Os gastos com frete, para equipamentos vindos de outros estados, já foram incluídos nos preços.

Como mencionado anteriormente, a empresa aluga uma sala, onde armazena estoque e realiza outras atividades administrativas. Portanto, não foi considerada a compra de um novo local, o mesmo poderia continuar sendo utilizado. Contudo, seria necessário o aluguel de uma sala complementar que proporcionasse mais espaço para a produção. Os detalhes dessa conta serão descritos, mais adiante, nos custos indiretos de fabricação (item 7.3.5).

Também constam no investimento inicial a compra de mesas, cadeiras, e outros materiais de escritório. Alguns processos, como o corte de tecidos, necessitam de uma mesa especial, por isso, o orçamento contempla uma mesa mais cara do que as outras quatro.

Computadores e impressoras foram classificados como gastos irrecuperáveis, pois a empresa já adquiriu esses materiais, sendo irrelevante a sua inclusão na análise. Independente do resultado de viabilidade do projeto, o desembolso já foi realizado e não terá retorno.

O investimento inicial previsto, na aquisição de máquinas e equipamentos, totalizou R\$ 13.475. Entretanto, foi estipulada uma reserva técnica de 5% sobre o valor total calculado, de modo a cobrir gastos inesperados sem prejudicar o orçamento.

Tabela 3 - Investimento inicial para a produção própria

	Unidades	Preço unitário	Total
Máquina – reta	1	1.200	1.200
Máquina – galoneira	1	3.316	3.316
Máquina – overloque	1	1.417	1.417
Máquina – ziguezague	1	3.842	3.842
Tesoura elétrica	1	500	500
Disco de corte	1	500	500
Mesa	1	500	500
Mesa	4	200	800
Cadeira	4	300	1.200
Subtotal			13.475
Reserva técnica (5%)			674
Total (R\$)			14.149

A depreciação foi elaborada a partir da tabela de investimento inicial, considerando apenas as máquinas e móveis que estão sujeitos a depreciação. Foi utilizado o método linear de depreciação com um percentual de 10% ao ano. O total anual da depreciação será adicionado, na sequência do planejamento, em custos indiretos de fabricação (item 7.3.5).

Para o desinvestimento, ou seja, a venda dos equipamentos e móveis no final do projeto, como se fosse o seu encerramento, foi estimado um percentual de 10%. O desinvestimento totalizou R\$ 1.328. Esse valor, considerado como residual, também foi acrescido como uma entrada na projeção do fluxo de caixa acumulado do último ano do projeto.

Tabela 4 - Depreciação e Desinvestimento

	Depreciação anual	Desinvestimento
Máquina – reta	332	332
Máquina – galoneira	120	120
Máquina – overloque	142	142
Máquina – ziguezague	384	384
Tesoura elétrica	50	50
Disco de corte	50	50
Mesa	50	50
Mesa	80	80
Cadeira	120	120
Total (R\$)	1.328	1.328

7.3.2 Análise de vendas

Os volumes de venda, considerados na elaboração dos três cenários, foram de 2.000, 3.000 e 5.000 unidades. As quantidades tiveram base nas vendas no primeiro ano da empresa, na previsão para 2010 e em um ponto intermediário entre os dois níveis. Para a previsão de 2010, a empresa utilizou uma fórmula de cálculo que determinasse, aproximadamente, o volume esperado médio de vendas:

$$- 20 \text{ (estampas)} \times 60 \text{ (metros por rolo)} \times 4 \text{ (biquínis por metro)} = 4.800$$

O cálculo é baseado na quantidade de estampas que formaram a coleção, ou seja, na quantidade de rolos de tecidos. Esse número é multiplicado pelo número de metros de tecido que cada rolo possui. Por fim, multiplica-se o resultado pela quantidade de biquínis que seria possível produzir a cada metro de tecido. Esse volume é aproximado e, para fins de cálculo, continuou-se utilizando a informação de 5.000 unidades, repassada anteriormente pela empresa. Essa fórmula também auxiliou na projeção de quantidades de matéria-prima para os outros cenários elaborados.

O preço médio de venda do primeiro ano foi R\$ 65,00. Durante o ano corrente, a empresa vem praticando um preço médio de R\$ 73,00 por biquíni. Segundo a empresa, o reajuste ocorreu devido à sofisticação de alguns modelos e ao aumento do custo da matéria-prima. Portanto, as projeções que seguem utilizaram o valor mais atual passado pela empresa, ou seja, R\$73,00 por conjunto.

O critério de precificação também usou como base a margem padrão para esse setor, que oscila entre 80% e 120%, segundo um dos sócios. Além disso, frequentemente são acompanhados os preços praticados no mercado por outras marcas compatíveis.

O tempo estimado para o projeto foi de três anos. Contudo, não foram considerados aumentos nos preços ou no volume de vendas, mantendo os valores constantes no período. Optou-se pela não alteração dos volumes, justamente porque já estão sendo elaborados três cenários, com diferentes quantidades. Já o preço de venda, apresenta-se ligeiramente acima da média dos produtos ofertados no mercado, ou seja, aumentar o preço poderia dificultar ou até inviabilizar a venda dos biquínis.

A venda para os grandes lojistas é, geralmente, consignada. Percebeu-se que o poder de barganha dos clientes, nesse caso os lojistas, é elevado devido à grande quantidade de fornecedores de biquínis no mercado. Frequentemente, grandes pedidos são cancelados, tornando-se uma venda arriscada para a empresa. Foi questionado o uso e contratos, pelo menos nas negociações com os maiores

compradores. Os sócios já estão começando a trabalhar nessa melhoria, porém, a prática ainda não é muito aceita entre os lojistas, dificultando a sua introdução.

As formas de pagamento aceitas pela empresa são duplicatas, cheques e dinheiro e, dependendo do valor da compra, podem ser feitos parcelamentos de 30 e 60 dias. Todos estando sujeitos à consulta no Serasa, na tentativa de diminuir o risco de inadimplência.

A Chocollate Brazil é classificada como uma Micro Empresa (ME), optante pelo Sistema Simples Nacional de pagamento de impostos. Sua atividade principal é indústria e a secundária é o comércio atacadista. A alíquota pode variar entre 4,5% e 12,11% do faturamento bruto (anexo 4). Dessa forma, foi aplicado o percentual de 5,97% nos cenários pessimista e realista. De acordo com o aumento da receita bruta, no panorama otimista, aplicou-se o percentual de 8,04%.

Essa taxa engloba, em apenas um tributo, o Imposto de Renda para Pessoa jurídica (IRPJ), a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), o Programa de Integração Social e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP) e o Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS).

Tabela 5 - Previsão de vendas para a produção própria

	Pessimista	Realista	Otimista
Vendas (unidades)	2.000	3.000	5.000
Preço unitário (R\$)	73,00	73,00	73,00
Receita Bruta (R\$)	146.000,00	219.000,00	365.000,00
Impostos (R\$)	8.716,20	13.074,30	29.346,00
Receita Líquida (R\$)	137.283,80	205.925,70	335.654,00

7.3.3 Matéria-prima

Os biquínis da Chocollate Brazil possuem mais tecido do que os modelos tradicionais da maioria de seus concorrentes. Inclusive, esse pode ser um de seus diferenciais, no que se refere à sofisticação na elaboração de seus produtos.

Para a previsão de matéria-prima, mantiveram-se os mesmos fornecedores, hoje utilizados pela empresa, assim como, os preços pagos pelos materiais. Como já mencionado, o detalhamento da matéria-prima não é relevante no comparativo entre as estruturas, contudo foi necessário para a verificação da viabilidade da introdução de uma confecção própria.

Os preços da matéria-prima poderiam ter sido ajustados anualmente, segundo a Meta de inflação do Banco Central, que prevê uma taxa de 4,5% ao ano.³ Porém, como o preço de venda dos produtos foi mantido constante, optou-se pelo não reajuste desses custos, visto que as diferenças entre as receitas e despesas poderiam se anular, caso sofressem alguma alteração.

A principal matéria-prima utilizada na confecção de biquínis é a lycra. Alguns modelos também são compostos por amni, rendas ou crepe. A empresa paga R\$ 39,00 por quilo de tecidos de lycra lisos, enquanto os estampados custam R\$ 55,00. No entanto, a maioria dos modelos da empresa é estampada, encarecendo o custo da sua principal matéria-prima. A confecção também pode ser mesclada com amni, que possui uma composição mais leve, além de ser mais barato do que os tecidos estampados. Seu custo é de R\$ 49,90 por quilo.

Em geral, os rolos de tecidos podem variar entre 15 e 20 kg e possuem em média um metro e meio de largura. Optou-se por considerar, nos cálculos da matéria-prima, o peso médio de 17 kg.

A aquisição desse material pode ser feita em lojas especializadas, com a delimitação da metragem que será necessária na confecção. Ou então, a compra pode ser feita em fábricas, onde o pedido é feito a partir de rolos. As lojas especializadas são recomendadas apenas para pequenas quantidades, visto que seus preços são mais elevados. No caso da Chocollate Brazil, o material é trazido de uma fábrica de São Paulo.

As circunstâncias são similares para o forro. A aquisição do material em lojas especializadas tem um custo agregado bem maior do que a compra direto da fábrica. O preço médio pago pela empresa é de R\$ 29,00 por quilo. Os rolos possuem entre 15 e 19 kg, mas o rendimento é superior ao dos tecidos. Em média,

³ Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 18.nov.2009

cada quilo de forro rende em torno de seis metros, enquanto a lycra rende apenas três.

A quantidade necessária de forro depende do modelo do biquíni que está sendo criado. Dependendo da estampa, ou da cor do tecido, não há a necessidade de forro em ambas as peças do conjunto. Ao passo que, biquínis brancos utilizam forro duplo. A maioria dos modelos da empresa substitui o forro, na parte superior do biquíni, pelo bojo, que possui maior aceitação no mercado. Para a realização do cálculo do custo dessa matéria-prima, foi considerado, aproximadamente, 30% de forro para cada volume de tecido utilizado por peça. Para o caso do bojo, o cálculo é facilitado, pois a empresa paga R\$ 1,81 pelo par.

Outro diferencial da empresa é a elaboração de seus biquínis com diversos detalhes em metais, como argolas. Alguns modelos podem ter até quatro acessórios, o que encarece as peças. O custo unitário médio desses acessórios é de R\$ 2,00, enquanto as placas com o nome da empresa, que são costuradas na parte traseira do biquíni, custam R\$ 0,50.

A empresa também arca com o custo dos sacos plásticos onde os conjuntos são embalados. Cada saco custa R\$ 0,80.

O elástico é fornecido por uma das facções. Para a outra, são comprados rolos de cem metros e o custo é de R\$ 12,00 por rolo. Esse material é utilizado na parte inferior do biquíni. O rendimento é de, aproximadamente, 90 cm de elástico por peça de biquíni. A quantidade desse material, para cada cenário, foi ponderada de acordo com essas informações.

Cada conjunto de biquíni também possui quatro etiquetas, duas na parte superior e duas na parte inferior. A primeira etiqueta possui informações sobre a composição do material e, a segunda, o tamanho da peça. Para esse item, acrescentou-se mais R\$ 1,00 no cálculo do custo por conjunto.

Percebeu-se que, de acordo com o aumento do volume dos produtos confeccionados, o custo unitário da matéria-prima sofreu uma redução. Como os valores foram calculados proporcionalmente nos três cenários, essa diferença pode estar sendo impactada pelo aumento da eficiência de alguns materiais, a partir do acréscimo de quantidades produzidas. Por exemplo, a aquisição de rolos de tecidos é feita por pedidos inteiros. Ou seja, no caso de cálculos fracionários, arredonda-se para mais quantidades.

Tabela 6 - Previsão matéria-prima

	Pessimista	Realista	Otimista
Tecido (rolos)	9.350	12.155	18.700
Forro (rolos)	1.479	1.972	2.958
Bojo (par)	3.620	5.430	8.688
Acessórios (argolas)	4.000	6.000	10.032
Placas para o nome	1.000	1.500	2.400
Embalagem plástica	1.600	2.400	3.840
Elástico (rolos)	108	168	264
Etiqueta	2.000	3.000	4.800
Total (R\$)	23.157	32.625	51.682
Custo unitário (R\$)	11,58	10,88	10,34

7.3.4 Mão-de-obra produtiva

A grande diferença da terceirização, para a introdução de uma confecção própria, encontra-se na mão-de-obra, que passa a ser contratada pela empresa. Na terceirização, a mão-de-obra é paga por unidades produzidas, enquanto que na confecção própria, as costureiras fazem parte da organização, recebendo um salário fixo, independente do volume produzido. Alguns empregadores também trabalham com benefícios vinculados a metas de produtividade, além do salário fixo.

Para a construção desse cenário, foi necessário buscar informações sobre fornecedores, principalmente, no que diz respeito ao salário médio de um costureiro. Segundo o enquadramento da Confederação Nacional dos Trabalhadores na Indústria (CNTI), o costureiro de uma confecção se encaixa na categoria profissional de “Trabalhador na Indústria do Vestuário”. O salário de ingresso nessa profissão é

de, aproximadamente, R\$ 500,00.⁴ Porém, o sindicato das costureiras do Rio Grande do Sul informou que o salário médio dessa profissão aproxima-se de R\$ 700,00.

Durante a projeção do cenário para três anos, esses valores poderiam ter sido ajustados de acordo com a tabela de reajuste salarial do Ministério do Trabalho, que aponta um aumento de 8% ao ano. Entretanto, como optou-se pela não alteração dos preços de venda, também mantiveram-se esses valores constantes.

Ao mesmo tempo, em entrevista com um dos sócios, foi informado que a classe profissional das costureiras estaria cobrando acima da média salarial verificada. Essa foi uma das maiores dificuldades relatadas pelos sócios, na sua breve experiência de confecção própria, encontrar mão-de-obra qualificada que encaixasse no seu orçamento. Portanto, para fins de cálculos, o salário médio utilizado, para a mão-de-obra direta, foi de R\$ 900,00, na tentativa de pormenorizar a diferença entre os valores encontrados.

Para a determinação do número de costureiras necessário na produção de biquínis dos três cenários, foi necessário conhecer a capacidade produtiva por funcionária. Essa etapa foi auxiliada por uma das facções que trabalha para a Chocollate Brazil, da qual o nome foi preservado. Essa confecção possui três costureiras e obteve-se a informação de que são confeccionados, mensalmente, entre 500 e 800 conjuntos. Para fins de cálculo, optou-se por utilizar um nível intermediário de 650 unidades. Dessa forma, a quantidade anual de biquínis produzidos, por costureiras, se aproximaria de 2.600 unidades. Essa capacidade apresentou-se relativamente baixa, contudo, ressalta-se que nesse processo estariam incluídos a modelagem, a construção da peça-piloto, o corte dos tecidos e a costura.

De acordo com os dados coletados, foi considerado apenas um funcionário especializado na mão-de-obra direta, no cenário pessimista. Já na projeção realista e otimista, seria necessária a contratação de duas costureiras.

A contratação das costureiras, durante um ano inteiro, poderia resultar na ociosidade produtiva em determinadas épocas, devido à sazonalidade do produto. Entretanto, foi elaborada uma tabela com os picos de venda do ano (tabela 10). A

⁴ Disponível em: <http://www.stivestuario-poa.org.br/convencao2009.htm>. Acesso em 19.nov.2009

partir dessa distribuição, foi possível programar a produção de maneira que diminuísse a ociosidade nas atividades da mão-de-obra.

Os encargos trabalhistas, considerados, correspondem aos gastos com férias, 13º salário, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e rescisão contratual. Para os benefícios, foram orçados vale refeição de R\$ 8,00 e dois vales transportes diários.

Notou-se que o custo unitário ficou mais elevado no cenário realista. Isso foi refletido pelo não aproveitamento da capacidade produtiva total de dois funcionários, visto que o volume de vendas previsto foi de 3.000 unidades, mas a capacidade de produção poderia chegar a 5.200.

Tabela 7 - Previsão mão-de-obra direta

	Pessimista	Realista	Otimista
Salários	10.800	21.600	21.600
Encargos	3.987	7.968	7.968
Total (R\$)	14.787	29.568	29.568
Custo unitário (R\$)	7,39	9,86	5,91

7.3.5 Custos indiretos de fabricação

A mesma sala, alugada hoje pela empresa, poderia ser utilizada na confecção dos produtos, onde seriam instaladas as máquinas e outros equipamentos necessários na produção dos biquínis. Não foi verificado, com os responsáveis pelo prédio, sobre possíveis restrições de barulhos gerados pelo funcionamento das máquinas. Porém, o valor pago, hoje pelo aluguel, foi utilizado como base.

Para o início das atividades, ainda seria necessário o aluguel uma sala complementar, disponibilizando um espaço adequado para a produção. Assim, o total R\$ 7.800,00, verificado anteriormente, foi multiplicado por dois, de forma a

abranger o aluguel de duas salas. O mesmo ocorre com os gastos de internet, luz e telefone, que dobram.

Além disso, manteve-se a necessidade da funcionária que auxilia na coordenação da produção. O salário previsto foi de R\$ 1.200,00 mensais, para o empregador após os encargos trabalhistas e benefícios, como detalhado, previamente, nos custos produtivos na terceirização (7.2).

A depreciação, das máquinas utilizadas na produção, também é classificada como um custo indireto de fabricação. O valor calculado, a partir da depreciação linear de 10% ao ano, foi de R\$ 1.328,00.

Como os custos abordados nessa categoria foram considerados fixos, ou seja, não suscetíveis a alterações em função do volume de produtos confeccionados, a mesma descrição pôde ser mantida para os cenários pessimista, realista e otimista.

Optou-se novamente, por desconsiderar a meta de inflação classificada pelo Banco Central. Caso os gastos, sofressem alterações nos anos seguintes, poderiam ser anulados pela não alteração nos preços de venda.

Tabela 8 - Custos indiretos de fabricação

Fixos	
Local para a produção	15.600
Luz, telefone e internet	4.800
Salário mão-de-obra indireta	14.400
Depreciação de máquinas	1.328
Total (R\$)	36.128

7.3.6 Despesas gerais, de vendas e administrativas

A empresa possui o ponto da loja localizada em Atlântida. Porém, além disso, é necessário o pagamento de um aluguel, uma espécie de condomínio. Esse gasto equivale a R\$ 13.500,00 por toda a temporada.

Os assuntos referentes às obrigações fiscais são tratados pelo contador da empresa e um advogado. O advogado é o próprio sócio, que não possui salário específico designado a essa atividade. Para o salário do contador foi considerado o valor de, aproximadamente, meio salário mínimo por mês, devido ao tamanho da empresa.

Foi estimado um salário de R\$ 1.000 mensal para cada sócio, independente do resultado obtido, naquele mês, pela empresa. Essa quantia deve-se ao fato de que os sócios precisam cumprir com suas responsabilidades mensais pessoais, como aluguel, alimentação e outros gastos particulares, independente do fluxo de caixa gerado pela empresa.

Além disso, a empresa possui uma funcionária destinada às atividades do setor financeiro, na qual foi mantida nos cenários do planejamento da produção própria. Pesquisas revelaram que o salário médio inicial, de um assistente administrativo, está na base de R\$ 800,00 por mês, fora os encargos trabalhistas, que transformariam esse valor num gasto mensal de R\$ 1.200,00 para os empregadores.

A loja ainda não possui uma sacola própria personalizada, para a entrega de seus produtos às consumidoras finais. Entretanto, os sócios já estão trabalhando nessa melhoria. Dessa forma, esse gasto não foi considerado no orçamento, por não ter sido incorporado ainda e, portanto, não ser determinantes no comparativo entre os cenários.

As despesas referentes à publicidade e propaganda são, geralmente, destinadas à criação de catálogos e outros materiais visuais que possam ajudar na venda e na divulgação dos produtos da empresa. Presumiu-se que o aumento da propagação da marca Chocollate Brazil poderia conduzir um aumento na receita de vendas. Dessa forma, foi estipulado, para essa conta, um percentual de 2% sobre a receita bruta. Assim como, para a gasolina, que é destinada principalmente às vendas, foi considerado o mesmo percentual, de forma que a gasolina varie de acordo com o volume de vendas.

Durante a elaboração desse orçamento, permaneceram alguns questionamentos em relação à necessidade de mantimento da loja de Atlântica, visto que a maior parte das vendas da empresa é destinada a grandes lojistas. Assim como, uma saída anual de caixa, de R\$ 13.500, para a empresa representa

um custo fixo elevado. Entretanto, manter a loja poderia incentivar na propagação da marca.

Tabela 9 - DVGA

	Pessimista	Realista	Otimista
Fixas			
Loja de Atlântida	13.500	13.500	13.500
Contador	3.600	3.600	3.600
Pró-labore	24.000	24.000	24.000
Salário funcionário financeiro	14.400	14.400	14.400
Variáveis			
Publicidade e propaganda	2.920	4.380	7.300
Gasolina	2.920	4.380	7.300
Gasto total (R\$)	61.340	64.260	70.100

7.3.7 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NCG)

Como o biquíni é um produto sazonal, antes da montagem dos fluxos de caixa, foi necessário criar uma tabela que distribuísse as vendas de acordo com os percentuais mensais estimados. Essa mesma distribuição auxiliou no cálculo dos ciclos operacionais e financeiros, que por sua vez, guiaram na previsão da necessidade de capital de giro.

Tabela 10 - Sazonalidade das vendas

JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
10%	6%	2%	0%	0%	10%	15%	15%	10%	10%	10%	12%

Junho e julho são os meses em que a empresa começa a vender para grandes lojistas, enquanto setembro, outubro e novembro ocorrem vendas para

lojistas menores. À medida que a temporada de verão se aproxima do fim, o volume de vendas também diminui gradativamente. Em março ocorrem algumas promoções, mas as vendas já caem bastante. Até que, a procura por biquínis é praticamente nula durante os meses de abril e maio.

Constatou-se que o período entre o pagamento de fornecedores, referente à compra de matéria-prima e, o início do recebimento das vendas, aproxima-se de seis meses. Foram considerados prazos de pagamento aos fornecedores de até 60 dias.

O ciclo proposto, para a determinação da relação entre os prazos de pagamentos e recebimentos, inicia-se com a aquisição de matéria-prima no início do ano, preferivelmente em janeiro, logo após o período de festas, quando ocorrem algumas promoções. Além disso, os recebimentos referentes às vendas do ano anterior, para os grandes lojistas, já teriam sido coletados quase em sua totalidade, exceto no ano de abertura da empresa.

A partir desse momento, os produtos teriam um período entre cinco e seis meses para serem confeccionados e, por conseguinte, para o início das vendas. Como a previsão, dos fluxos de entrada de caixa das vendas, considera recebimentos em até 60 dias, acredita-se que a empresa possua um ciclo financeiro entre seis e oito meses. No período de oito meses, já estaria contemplada uma margem de segurança de dois meses, que seria correspondente ao recebimento integral de uma venda.

Como a empresa já está em andamento, optou-se por calcular a necessidade de capital de giro, baseada na capacidade da empresa de cobrir um mês de operações.

Tabela 11 - NCG

	Pessimista	Realista	Otimista
Matéria-prima	2.547	3.589	5.685
Mão-de-obra direta	1.232	2.464	2.464
Custos fixos indiretos	2.900	2.900	2.900
NCG (R\$)	6.680	8.953	11.049

7.3.8 Fluxos de caixa

Inicialmente, foi considerado o investimento inicial em máquinas e equipamentos, assim como, a necessidade de capital de giro. Esses valores compuseram as saídas de caixa referentes ano zero, que seria o ano de início da produção própria.

Partindo do lucro líquido, foram estornados os valores orçados de depreciação e das contas a receber. A depreciação, que é subtraída na formação do lucro líquido, deve ser retornada no cálculo do fluxo de caixa, pois não representa uma saída efetiva de caixa. As contas a receber estão impactadas pelos prazos de recebimento, que podem chegar até 60 dias. No Demonstrativo de Resultado do Exercício (7.3.9), as vendas foram registradas nos meses em que os produtos saíam do estoque, enquanto que no fluxo de caixa, elas foram computadas nos meses de recebimento.

Além disso, foi previsto um percentual contábil de inadimplência de 3%, como forma de aproximar o orçamento da realidade, não o comprometendo no caso do surgimento de situações inesperadas. Esse percentual foi contemplado entre a diferença mensal dos fluxos de entrada e saída de caixa.

Tabela 12 - Fluxo de caixa anual cenário pessimista – período de 3 anos

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Investimento	(14.149)				
C. Giro	(6.680)				
Lucro Líquido		1.872	1.872	1.872	
(-) Depreciação		1.328	1.328	1.328	3.983
(-) Contas a receber		20.270	4.380	(12.837)	11.813
Fluxo de caixa operacional		(17.070)	(1.180)	16.037	(2.213)
Fluxo de caixa líquido	(20.828)	(17.070)	(1.180)	16.037	(23.042)
Fluxo de caixa líq. acumulado	(20.828)	(37.898)	(39.079)	(23.042)	

Tabela 13 - Fluxo de caixa anual cenário realista – período de 3 anos

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Investimento	(14.149)				
C. Giro	(8.953)				
Lucro Líquido		43.345	43.345	43.345	
(-) Depreciação		1.328	1.328	1.328	3.983
(-) Contas a receber		30.405	6.570	(18.592)	18.383
Fluxo de caixa operacional		14.268	38.103	63.265	115.636
Fluxo de caixa líquido	(23.102)	14.268	38.103	63.265	92.534
Fluxo de caixa líq. acumulado	(23.102)	(8.833)	29.269	92.534	

Tabela 14 - Fluxo de caixa anual cenário otimista – período de 3 anos

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Investimento	(14.149)				
C. Giro	(11.049)				
Lucro Líquido		148.177	148.177	148.177	
(-) Depreciação		1.328	1.328	1.328	3.983
(-) Contas a receber		50.674	10.950	(30.102)	31.523
Fluxo de caixa operacional		98.830	138.554	179.606	416.990
Fluxo de caixa líquido	(25.198)	98.830	138.554	179.606	391.792
Fluxo de caixa líq. acumulado	(25.198)	73.632	212.186	391.792	

7.3.9 Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

Para montagem do Demonstrativo de Resultados, foi necessária uma classificação dos gastos mensais em custos dos produtos vendidos (CPV) e despesas gerais, administrativas e de vendas (DVGA). O CPV contempla a depreciação das máquinas, os custos indiretos de fabricação, a matéria-prima e a mão-de-obra diretamente envolvida na produção. Em despesas gerais, de vendas e

administrativas estão incluídos os gastos com o contador, a conta de publicidade e propaganda, a loja de Atlântida e a gasolina para o transporte e visita aos clientes.

De acordo com o aumento nos volumes de venda, para os três cenários, foi possível verificar um gradativo acréscimo no lucro líquido.

Tabela 15 - DRE anual

	Pessimista	Realista	Otimista
Receita bruta	146.000	219.000	365.000
Deduções	8.716	13.074	29.346
(-) Simples 5,97%	8.716	13.074	29.346
Receita líquida	137.284	205.926	335.654
Custos dos produtos vendidos	74.072	98.321	117.378
(-) Depreciação	1.328	1.328	1.328
(-) Custos fixos	34.800	34.800	34.800
(-) Custos variáveis	37.944	62.193	81.250
Lucro bruto	63.212	107.605	218.277
(-) Despesas administrativas e de vendas	61.340	64.260	70.100
Resultado operacional	1.872	43.345	148.177
Lucro líquido	1.872	43.345	148.177

7.3.10 Indicadores e análise de viabilidade da estrutura própria

Tabela 16 - Indicadores

	Pessimista	Realista	Otimista
Payback simples (anos)	Acima de 3 anos	1,37	0,75
Payback descontado (anos)	Acima de 3 anos	1,63	1,33
VPL (R\$)	-27.358	39.216	214.560
TIR (%)	-30	106	423
TIRI (%)	-	74	161
Viável	Não	Sim	Sim

O período payback foi calculado de duas maneiras, simples e descontado, apenas para a visualização comparativa entre os resultados, pois se acredita que o payback descontado é mais fiel à realidade. Para qualquer circunstância, a variável descontada representaria um período mais longo do que na sua forma simples, devido ao custo de oportunidade que é descontado.

É importante entender o cenário no qual o projeto está constituído, para assim, determinar a dimensão do risco a ser considerado. A taxa utilizada, de desconto dos fluxos de caixa, foi de 30%, pois se observou uma margem de risco elevada ao negócio. Seguem algumas considerações estratégicas que auxiliaram na composição do risco do projeto:

- a) as micro empresas apresentam riscos elevados, geralmente, maiores do que as empresas de grande porte;
- b) os maiores contratos de venda da empresa, provenientes de grandes lojistas, são feitos de forma tácita, aumentando o risco de inadimplência e/ou cancelamento de pedidos;
- c) a empresa trabalha com um único produto que, além de apresentar características sazonais, é focado num nicho específico de consumidores;
- d) a pouca experiência dos sócios no setor de confecções, antes da abertura da empresa;
- e) a empresa está tentando introduzir uma nova marca e não sabe-se ao certo o tamanho do mercado disponível;
- f) o histórico de vendas da empresa, de apenas um ano, ainda não pode ser considerado consistente, elevando o risco de previsão de seus volumes;
- g) a ameaça da possibilidade da entrada de novos concorrentes, pois investimento inicial revela-se, relativamente, baixo;
- h) a intensa concorrência no setor de confecções.

Além dos fatores citados, procurou-se buscar informações comparativas de outros investimentos disponíveis no mercado, que também possam apresentar alto grau de risco. No mercado de futuros, por exemplo, o índice Ibovespa, um dos mais representativos do mercado de capitais brasileiro, apresentou uma variação positiva nos últimos três anos. Mesmo em meio ao turbulento cenário de crise internacional,

o índice passou de 41.758 pontos, em 24/11/2006, para 65.325, em 13/11/2009, uma valorização em torno de 56%. Por essas razões, foi dimensionada uma taxa desejada de retorno de 30%, de forma a contemplar o custo de oportunidade de aplicar em outras formas de investimento oferecidas pelo mercado.

O cenário pessimista revelou-se inviável, segundo todas as regras do método de análise utilizado. Ou seja, para uma quantidade de produção de apenas 2.000 unidades, não seria vantajoso para a empresa introduzir uma confecção própria.

Segundo a regra do payback, os cenários realista e pessimista poderiam ser aceitos, pois ambos apresentaram períodos inferiores ao tempo máximo estimado de retorno do investimento inicial. O período considerado como estimativa foi de três anos. Como o produto apresenta características sazonais, os ciclos financeiros poderiam ser muito longos, acarretando um investimento inicial, em capital de giro, muito elevado.

O próximo indicador, o Valor Presente Líquido, é um dos mais utilizados na avaliação de investimentos. Essa regra confirma, novamente, a aceitação dos cenários realista e otimista, pois ambos apresentaram VPL positivo. Mesmo com fluxos de caixa descontados a um custo de oportunidade de 30%, o valor de mercado dos investimentos seria superior ao seu custo.

Por outro lado, acredita-se que VPL's positivos não são muito comuns hoje em dia, devido à intensificação da competição no mercado. Esse fato conduz a alguns questionamentos sobre as variáveis utilizadas na análise, principalmente, em relação ao volume de vendas projetado. Dessa forma, ressalta-se que a concretização dos indicadores calculados também depende da realização das vendas previstas. A superestimação dos volumes poderia conduzir a uma avaliação equivocada.

A análise do projeto foi complementada pelo cálculo da Taxa Interna de Retorno. O resultado encontrado, em ambos cenários, foi elevado, superando a meta mínima desejada de 30% e confirmando a aceitação dos projetos, segundo essa regra.

A relação do VPL, para as diversas taxas de descontos, entre elas a TIR, pode ser verificada nos gráficos que seguem. Os gráficos elaborados representam o perfil VPL x TIR apenas para os cenários realista e otimista, visto que a projeção

pessimista não apresentou viabilidade. O ponto onde a curva corta o eixo das abscissas corresponde a TIR.

Gráfico 1 - VPL x TIR (cenário realista)

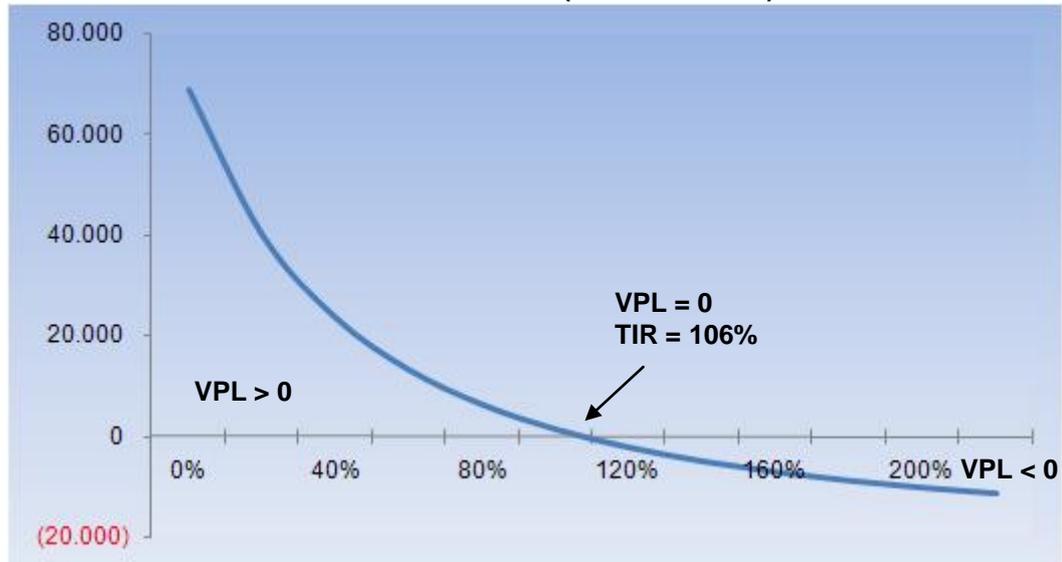
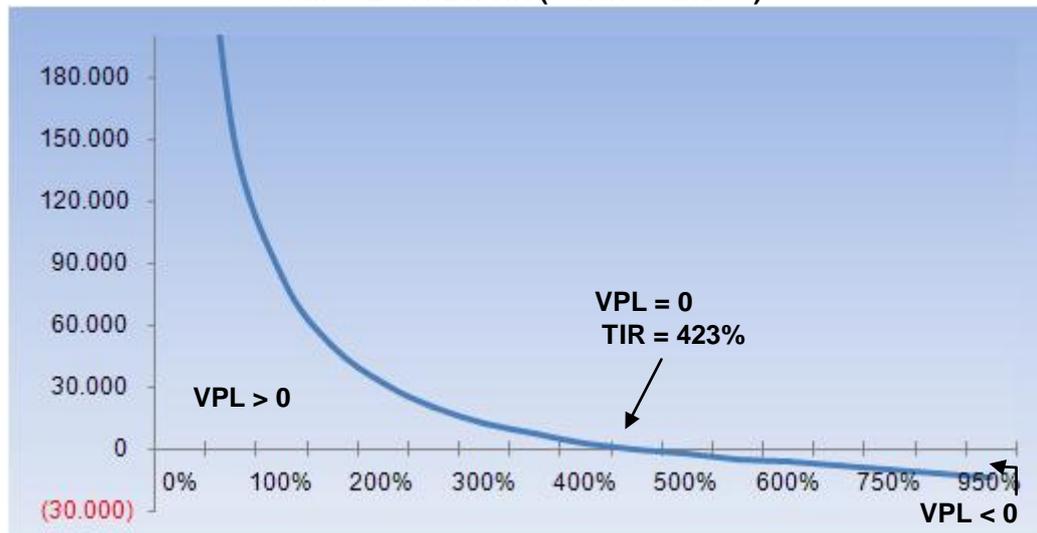


Gráfico 2 - VPL x TIR (cenário otimista)



Entretanto, altos resultados para a Taxa Interna de Retorno, muitas vezes, podem não ser considerados aceitáveis. Dessa forma, acrescentou-se o cálculo da TIRI, válida para essa situação, de forma a verificar se a aceitação dos projetos permaneceria. O percentual de reinvestimento dos fluxos líquidos de caixa considerado foi de 8,75%, baseado no Sistema Especial de Liquidação e Custódia

(SELIC). Os resultados encontrados para essa variável continuaram ultrapassando a o retorno mínimo desejado de 30%, confirmando a aceitação dos projetos. Portanto, de acordo com todas as regras do método de análise de investimento, os cenários realista e otimista apresentaram-se viáveis.

7.4 COMPARATIVO ENTRE AS ESTRUTURAS

O objetivo central desse trabalho compreende identificar se a empresa deveria confeccionar seus produtos ou dar seqüência à terceirização desse serviço, de modo que o resultado contribua para a sua rentabilidade. Dessa forma, a viabilidade financeira, constatada para a produção própria nos cenários realista e pessimista, não indica, isoladamente, que essa seja a melhor alternativa para a empresa. A estrutura de custos dos cenários, ainda precisaria ser comparada para uma consideração mais consistente sobre os resultados.

Apenas os cenários realista e otimista foram abordados no comparativo elaborado, visto que o quadro pessimista já foi abandonado, devido à comprovação de sua inviabilidade, a partir de todas as regras aplicadas.

Apesar da viabilidade do projeto, a partir do cenário realista, percebeu-se que essa ainda não seria a estrutura mais vantajosa para a empresa, financeiramente. O resultado dos indicadores apontou que o investimento proporcionaria retornos futuros para os sócios, porém, não mais do que eles lucrariam com a estrutura atual. Ou seja, a empresa estaria deixando de ganhar dinheiro.

Além do investimento inicial não ser compensado, num período de três anos, a diferença entre os fluxos das estruturas seria negativa, se intensificando com o passar dos anos. Ou seja, a empresa estaria lucrando cada vez menos. Essa circunstância seria impactada, diretamente, pelos custos indiretos de fabricação. A economia gerada na mão-de-obra não compensaria os custos fixos adicionais. O item que apresentou peso mais elevado, dentre os custos indiretos de fabricação, foi o desembolso gerado pelo aluguel de uma sala extra e os seus respectivos gastos.

Da mesma forma, quando foi verificada a capacidade produtiva média de uma costureira, em conversa informal com uma confecção durante a análise, percebeu-se uma ineficiência no aproveitamento da mão-de-obra. Ao passo que, o volume de produção projetado nesse cenário, é inferior ao que um funcionário poderia entregar e, a contratação de mais uma pessoa, poderia conduzir a ociosidade. Assim como, seria necessário analisar o potencial de demanda com mais detalhes.

Tabela 17 - Terceirização x Produção própria (cenário realista)

	Ano 0	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	Invest. Inicial	MDO	CIF	MDO	CIF	MDO	CIF
Terceirização	0	30.000	24.600	30.000	24.600	30.000	24.600
Produção própria	23.102	29.568	34.800	29.568	34.800	29.568	34.800
Fluxo	(23.102)	432	(10.200)	432	(10.200)	432	(10.200)
Fluxo anual	(23.102)	(9.768)		(9.768)		(9.768)	
Fluxo acum.	(23.102)	(32.870)		(42.638)		(52.406)	

Sob a perspectiva otimista, verificou-se a viabilidade da produção própria comparada à terceirização. A alternativa apresenta-se como uma opção interessante para a empresa, pois os fluxos negativos já seriam equilibrados a partir do segundo ano.

Tabela 18 - Terceirização x Produção própria (cenário otimista)

	Ano 0	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	Invest. Inicial	MDO	CIF	MDO	CIF	MDO	CIF
Terceirização	0	50.000	24.600	50.000	24.600	50.000	24.600
Produção própria	25.198	29.568	34.800	29.568	34.800	29.568	34.800
Fluxo	(25.198)	20.432	(10.200)	20.432	(10.200)	20.432	(10.200)
Fluxo anual	(25.198)	10.232		10.232		10.232	
Fluxo acum.	(25.198)	(14.966)		(4.734)		5.498	

A economia de uma estrutura, sobre a outra, seria um reflexo da redução dos custos com a mão-de-obra direta, pois a capacidade produtiva das costureiras estaria sendo aproveitada ao máximo. Por outro lado, nota-se que os custos

indiretos de fabricação continuam elevados, impactados novamente pelo aluguel de um local.

Suspeitou-se dos resultados encontrados, pois a viabilidade de uma estrutura, em relação à outra, só foi verificada para o maior volume de vendas projetado, podendo ser arriscado para a empresa tomar uma decisão apenas sob uma perspectiva otimista. Além disso, a empresa não possui um histórico de vendas para suportar uma decisão baseada no seu aumento, tornando-se importante um aprofundamento futuro sobre a fatia de mercado correspondente a ela.

Além disso, a partir de conversas com os sócios dessa, e de outra confecção, percebeu-se que a média salarial encontrada, para o cargo de costureira, estaria abaixo do que a classe efetivamente cobra. Embora a origem das informações se mostrar confiável, proprietários de confecções informaram que é muito difícil encontrar costureiras eficientes no mercado, dispostas a receber a média salarial divulgada. Essa foi uma das maiores dificuldades apontada pelos sócios, contratar mão-de-obra qualificada e, ao mesmo tempo, viável dentro das suas possibilidades de orçamento. Além disso, a situação se intensifica, principalmente, no segmento de biquínis, que é um produto delicado e que requer maior precisão nos detalhes.

Mesmo após o resultado positivo, verificado no cenário otimista, procurou-se identificar outras possíveis alternativas produtivas, que guiassem a um posicionamento mais consistente. Dessa forma, os três parâmetros ainda suscetíveis a mudanças, seriam o investimento inicial, a mão-de-obra e os custos indiretos de fabricação.

Uma pesquisa feita com outra marca, que também confecciona biquínis, entre outros produtos, revelou números inferiores aos pagos pela empresa, no que se refere à mão-de-obra. A marca XYZ, na qual o real nome será preservado, paga para uma costureira terceirizada a quantia de R\$ 5,00 por biquíni, a metade do valor pago atualmente pela empresa estudada. Uma economia de R\$ 5,00 por conjunto produzido, equivaleria a um total de R\$ 25.000 por ano, para o volume de 5.000 unidades, exercido atualmente pela empresa.

Porém, a descrição do processo produtivo da empresa XYZ, foi diferente do praticado na Chocollate Brazil. O material entregue para as facções, destinado à fabricação dos biquínis, é entregue cortado. As costureiras só precisam fechar as peças, uma atividade básica da profissão, não necessitando habilidades específicas

para o processo. Poderia se imaginar, que a vantagem competitiva da empresa XYZ também tivesse sido estimulada pelo relacionamento entre os parceiros, visto que o proprietário afirmou sempre pagar em dinheiro e à vista.

Entretanto, ao conversar com uma das facções que trabalha para a Chocollate Brazil, confirmou-se que o preço, só para a costura dos biquínis, é inferior. O preço pago hoje, pela empresa, é de R\$ 10,00 por biquíni. Já o preço informado pelo telefone, para clientes em geral, é de R\$ 12,00. Dessa forma, poder-se-ia considerar que a empresa já tenha uma vantagem de 16,7% de desconto. Quando perguntado qual seria o preço só para a costura das peças, foi recebida uma resposta de R\$ 8,00 por conjunto. Ao aplicar o mesmo desconto de 16,7%, o custo para a empresa, só para o fechamento das peças, seria de R\$ 6,70. A economia seria de R\$ 3,30 por conjunto, ou R\$ 16.500,00 para 5.000 unidades. No entanto, ainda seria necessário resolver a questão da mão-de-obra para o molde, a peça-piloto e o corte das peças.

A empresa Biquíni Sul, localizada no centro de Porto Alegre, informou que cobra R\$ 15,00 por molde, ou seja, por cada peça. A Chocollate Brazil trabalha com, aproximadamente, 30 modelos diferentes, todos são disponíveis nos tamanhos pequeno, médio e grande. Isso resultaria num total de 90 moldes, que corresponde a R\$ 1.800,00, como descrito:

$$\text{- 30 modelos x 3 tamanhos x 2 moldes por biquíni x R\$ 15,00 = R\$ 1.800,00}$$

Além disso, ressalta-se que a empresa teria a opção de utilizar alguns modelos para o ano seguinte, reduzindo o custo de moldes para os próximos anos. A mesma empresa contatada, a Biquíni Sul, também informou que o molde para o forro é do mesmo tamanho que o molde para o tecido, ou seja, não seriam necessários gastos extras com esse material.

Ao mesmo tempo, seria interessante conhecer as funções de um assistente de estilista, pois investigações apontam que a técnica de molde também faz parte do currículo de estilismo. Ou seja, se existir a possibilidade de inserir essa função dentro das atividades da empresa, o custo já estaria diluído nas suas atuais despesas. Contudo, em entrevista com um dos membros da empresa, a técnica de molde foi classificada como um dos processos mais arriscados da fabricação.

Pequenos erros poderiam comprometer a produção inteira originada daquele mesmo molde, de maneira que a sua implicação deveria ser mensurada com mais detalhes.

Para a peça-piloto, a mesma empresa contatada, a Biquíni Sul, cobra em média duas vezes o preço que seria pago pela confecção de uma peça. Ou seja, hoje, a Chocollate Brazil paga R\$ 10,00 por biquíni confeccionado. Portanto, o custo de um conjunto da peça-piloto sairia por R\$ 20,00, segundo a informação descrita. Esse custo também diminuiria com o passar dos anos, pois a empresa poderia renovar parte das estampas, mas com a opção de manter alguns modelos já trabalhados.

Em relação ao corte, foi verificado que os serviços das cortadoras poderiam ser contratados de três maneiras: por peça cortada, por dia trabalhado ou pela contratação integral. A contratação de uma funcionária, apenas para essa atividade, sairia caro. A média salarial verificada foi de R\$ 850,00, mas a própria sócia da empresa assegura esse valor ser mais elevado. O serviço remunerado por peça custaria entre R\$ 0,50 e R\$ 1,00 a unidade, segundo coleta de dados.

Assim, contratar uma cortadora que cobra por dia de trabalho foi a opção mais barata encontrada. Em média, é cobrado pelo serviço R\$ 70,00 por dia. De acordo com a capacidade produtiva informada, seria necessário, aproximadamente, 72 dias de trabalho para o corte dos materiais, o que equivaleria a R\$ 5.070. Segundo proprietário de outra confecção, essa quantidade foi considerada baixa, ao passo que, a máquina utilizada no processo, provavelmente seria a de pequeno porte. O uso de equipamentos mais eficientes representaria um lucro maior. O custo desse serviço foi calculado da seguinte maneira:

- $5.000 \text{ peças} \div 70 \text{ peças por dia (capacidade produtiva)} = 72 \text{ dias}$
- $72 \text{ dias} \times \text{R\$ } 70,00 \text{ por dia} = \text{R\$ } 5.070,00$

O investimento inicial, na aquisição de máquinas e equipamentos, seria inferior ao apresentado anteriormente para o cenário de produção própria, visto que apenas parte do processo seria realizado nas dependências da empresa. Os sócios já possuem uma mesa grande, na qual poderia ser utilizada para o corte, no caso da execução dessa tarefa dentro da empresa. Assim como, algumas profissionais já possuem os equipamentos, de forma que a incumbência de deslocamento

corresponderia à empresa. Para evitar equívoco no cálculo dessa conta, a máquina de disco de corte foi acrescentada no orçamento, de qualquer maneira, considerando a hipótese da não disponibilização das máquinas por parte da cortadora. Como verificado no investimento inicial, um disco de corte de baixa capacidade custa em torno de R\$ 500,00. Além disso, o equipamento é relativamente pequeno, evitando a necessidade de investimento em instalações.

Em relação aos custos indiretos de fabricação, como foi descartada a necessidade de ampliação do local, foi desconsiderado o aluguel de uma das salas e seus respectivos gastos. Assim, esse custo reduziria em torno de R\$ 10.000 por ano comparado à introdução de uma completa estrutura própria.

Tabela 19 - Comparativo entre a estrutura corrente e a sugerida

	Ano 0	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
	Invest. Inicial	MDO	CIF	MDO	CIF	MDO	CIF
Estrutura corrente	0	50.000	24.600	50.000	25.752	50.000	26.996
Estrutura sugerida	1.000	42.170	24.600	42.170	25.752	42.170	26.996
Fluxo	(1.000)	7.830	-	7.830	-	7.830	-
Fluxo anual	(1.000)	7.830		7.830		7.830	
Fluxo acum.	(1.000)	6.830		14.660		22.490	

Constatou-se que, na estrutura proposta, a empresa teria uma economia de quase R\$ 8 mil por ano. Só em relação ao valor pago hoje pela costura dos biquínis, o desembolso sofreria um decréscimo de R\$ 16.500,00. Contudo, a vantagem financeira reduz-se com os gastos na atividade de corte.

Dessa forma, ainda existe a possibilidade do corte ser efetuado pelos próprios sócios da empresa, como na situação exemplificada da empresa XYZ. Provavelmente, a eficiência na atividade também aumentaria, pois os sócios estariam diretamente ligados a gestão dos insumos.

Essa seria outra sugestão interessante, financeiramente, para os sócios. Como destacado, nas características dos produtos da empresa, seus biquínis são diferenciados, principalmente em relação à qualidade dos tecidos utilizados. Seus modelos também requerem um percentual maior de tecido, em relação a outras

marcas. Ou seja, reduzir a quantidade do material não seria uma opção atraente para a empresa, visto que poderia influenciar na identidade e na percepção de seus produtos, por parte das consumidoras. Porém, entregar as peças já cortadas para as facções, poderia reduzir possíveis desperdícios existentes em relação à matéria-prima.

Além disso, a dificuldade citada, em encontrar mão-de-obra qualificada, seria minimizada, pois os produtos iriam para as facções apenas para a costura e o acabamento. O fato das facções terceirizadas criarem os moldes, as peças-piloto e realizarem o corte dos tecidos, pode ser um agravante que encarece o custo desse serviço.

Portanto, a terceirização continua sendo a opção mais vantajosa, financeiramente, para a empresa. No entanto, a consideração da proposta descrita, de uma estrutura diferenciada, poderia reduzir custos de produção.

7.5 ANÁLISE DE CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS NOS CENÁRIOS

7.5.1 Confiabilidade

De certa maneira, a confiabilidade nos parceiros também afeta a situação financeira da empresa, além dos relacionamentos em geral. No procedimento de entrega da matéria-prima para as facções e, no recebimento dos produtos prontos, presumi-se que os materiais sejam manuseados de maneira eficiente.

No processo de conferência da matéria-prima, no caso da empresa estudada, verificou-se que não existe um cálculo, que apresente com exatidão, se a quantidade de biquínis entregue pelas facções representa a quantidade equivalente de tecidos. Os sócios aprenderam técnicas significantes, no primeiro ano da empresa, quando alternaram entre a terceirização e a confecção própria. Existe um parâmetro para determinar o aproveitamento do tecido, que varia entre cinco e sete

peças (entre três e quatro conjuntos), por metro de rolo, dependendo do modelo. Entretanto, o resultado está sujeito a variações, que se tornam difíceis de mensurar.

A possibilidade de desperdício proposital de tecidos, por parte das facções, foi descartada, visto que a sócia já conhece a costureira há algum tempo. Entretanto, ainda existe a hipótese de desperdícios gerados pela baixa eficiência no aproveitamento dos tecidos. Para minimizar essa preocupação, os sócios fazem visitas regulares às facções.

Em uma conversa informal, com proprietários de outra facção, foi identificado uma maneira diferente na conferência do mesmo processo. Além do cálculo mencionado, que estima a quantidade de biquínis que podem ser cortados por metro de tecido, essa outra empresa também calcula o aproveitamento do material através do seu peso. Inicialmente, o rolo de tecido que está sendo entregue a facção, é pesado. Em seguida, verifica-se o peso do biquíni sem e com a costura, de forma a identificar a diferença causada pela linha. A quantidade de biquínis entregue deverá ser igual ao peso do rolo, dividido pelo peso unitário do mesmo, desconsiderando a linha. As sobras de tecidos também deveriam retornar a empresa.

Apesar de um pouco complexa, a idéia poderia ser aplicada em determinadas confecções. Entretanto, os modelos da Chocollate Brazil são elaborados com diversos detalhes, entre eles metais, o que dificultaria a utilização desse método.

O modo de conferência dos materiais, também depende do tipo de relacionamento criado entre os parceiros. Acredita-se que a empresa não pode assumir uma posição muito rígida em relação às facções, pois sua atitude poderia ser mal interpretada, piorando o relacionamento entre as partes. Entretanto, a possibilidade de introduzir um processo de corte na própria empresa, poderia maximizar a eficiência na utilização dos insumos.

Além disso, existe o risco atrelado à possibilidade de cópia de modelos por parte das confecções, principalmente, porque um dos parceiros também atua no ramo da comercialização de biquínis. Ou seja, a facção tem acesso a toda coleção de biquínis da Chocollate Brazil, como modelos que serão utilizados, estampas, molde, entre outros, meses antes do lançamento visual dos produtos. Dessa forma, a empresa está fornecendo instrumentos para que um concorrente possa se fortalecer, podendo até torna-se um futuro concorrente.

Outro ponto a ser destacado, em relação à confiabilidade, foi o risco do cancelamento inesperado de grandes pedidos, visto que a maioria dos contratos da empresa é firmada de forma tácita. Porém, essa preocupação não é impactada pela escolha da estrutura produtiva utilizada pela empresa, ultrapassando os limites do foco de pesquisa desse trabalho.

7.5.2 Prazo de entrega

Os problemas enfrentados pela empresa, no seu primeiro ano, em relação ao descumprimento no prazo de entrega dos produtos, foi um dos pontos que originaram o questionamento do estudo comparativo entre as estruturas de terceirização e fabricação própria. Essa barreira permanece, novamente, na situação da empresa. Os sócios continuam encontrando dificuldades na contratação de fornecedores que atendam suas necessidades, dentro do prazo acordado.

Essa situação vem comprometendo as vendas da empresa, que já poderia ter vendido a maior parte de sua coleção, no ano corrente. Os maiores lojistas costumam comprar artigos de verão entre junho e julho, pois começam a expor-los entre setembro e outubro. Entretanto, atrasos nas entregas restringiram o acesso da empresa a determinados clientes, que haviam fechado negócio com a concorrência. A finalização total da produção, desse ano, ficou prevista para o final do ano. Reconhece-se a aceitação dos produtos, por parte das consumidoras, contudo, prazos não cumpridos podem comprometer as vendas. Além disso, o problema não ocorreu apenas em relação à produção. A matéria-prima também sofreu atrasos, adiando o início da produção.

Algumas vezes, problemas nas facções são repassados indiretamente para os sócios. Um exemplo é o desligamento de funcionários que trabalham na confecção, pois a sua redução na capacidade produtiva chega até a empresa através dos descumprimentos de prazos.

Ressalta-se que, na alternativa de entregar as peças para as facções efetuarem somente a costura dos produtos, a empresa teria acesso a uma

quantidade maior fornecedores. Assim como, tendo um controle melhor sobre os prazos de término dos serviços. No caso de situações similares, de atrasos de pedidos, acredita-se que a empresa teria a opção de distribuir sua produção em diversas facções, visto que a costura faz parte da atividade básica de qualquer costureira. Ou seja, a dependência dos fornecedores, por parte da empresa, diminuiria.

7.5.3 Qualidade

A qualidade está ligada, ao grau de aceitação dos produtos no mercado, e à como a marca será percebida pelo consumidor. Assim, o sucesso das vendas, e da propagação do nome da marca da empresa, pode sofrer influências da qualidade do produto entregue.

Mesmo disponibilizando a uma das facções, fotos, desenhos e peças-piloto, a empresa já passou por situações em que a confecção de um modelo saiu extremamente diferente do proposto. Inclusive, com casos de erros irreparáveis, que causaram a inviabilização do produto.

Em relação à outra facção que trabalha para empresa, não foram relatados problemas referentes à qualidade dos produtos. Entretanto, a capacidade produtiva deles é muito baixa. Uma alternativa seria investir no desenvolvimento dessa facção, de modo que todos os produtos fossem confeccionados nesse local. Contudo, a empresa mencionou uma tentativa de negócio com o dono da confecção, que não apresentou interesse em ser funcionário de apenas uma empresa, nem de trabalhar com quantidades maiores. Isso deve-se ao fato da facção trabalhar com peças exclusivas para outros clientes, que cobram o dobro do que o acordado com a Chocollate Brazil.

É importante entender os motivos ou processos que podem levar à problemática da qualidade. Uma hipótese poderia ser deficiência no processo de cálculo dos moldes, que foi apontado como uma das etapas mais delicadas do processo produtivo. Uma funcionária da equipe acredita que a modelagem é uma das peças chaves para a qualidade dos biquínis. A introdução dessa atividade, nos

processos internos da empresa, poderia levar a uma segurança maior no acompanhamento do controle de qualidade das peças.

7.5.4 Flexibilidade

As situações identificadas, que poderiam demandar uma flexibilidade na produção, estão relacionadas com as necessidades de mudanças nos modelos confeccionados, a reprogramação de datas de produção e/ou as alterações nos pedidos que já estejam em fase produtiva.

Em relação às possíveis modificações que podem ser feitas no produto final, não foram identificados problemas que pudessem influenciar na escolha de uma ou outra estrutura. O processo de desenvolvimento das coleções se inicia na própria sócia da empresa, sendo a modelagem, feita a partir dos desenhos criados, a etapa que possibilitará a transformação de uma idéia em modelo de produção. Como os moldes são constantemente criados e alterados, visto que a empresa trabalha com diversos modelos e que os mesmos seguem tendências da moda, a flexibilidade nesse quesito não seria afetada, pois os modelos não são padronizados.

No caso da reprogramação de datas ou adiantamento de pedidos, a terceirização não apresenta muita flexibilidade. Diversas empresas são atendidas pela mesma facção. Assim como, o problema de descumprimento de prazos pelas empresas terceirizadas foi previamente descrito, conduzindo a dedução de que não teriam condições de adiantar um lote. Contudo, destaca-se que o acesso a mais facções seria maximizado se a empresa contratada realizasse apenas procedimentos tradicionais de costura das peças. Assim como, para a possibilidade de um cenário com perspectivas de alavancagem das vendas, a empresa poderia estar reduzindo a sua dependência em relação às facções.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como principal objetivo comparar as implicações financeiras, entre as estruturas de terceirização e produção própria, para a confecção de biquínis da empresa Chocollate Brazil. Problemas enfrentados pelos sócios, originados do descumprimento de acordos de entrega de produtos, por parte de fornecedores, conduziram ao tema central questionado nesse estudo.

As hipóteses que sustentaram a pesquisa procuraram identificar se a empresa deveria seguir terceirizando sua confecção, assumido riscos referentes aos problemas já enfrentados e, concentrando-se apenas na criação e comercialização dos produtos; ou investir em uma estrutura produtiva, evitando as mesmas preocupações vividas no passado.

A análise de um projeto de investimento, para o cenário de introdução de uma confecção própria, mostrou-se viável para os cenários realista e otimista, perante todos os indicadores financeiros e as regras aplicadas. Entretanto, quando elaborado um comparativo entre as estruturas, apenas o cenário otimista confirmou a viabilidade.

Acredita-se que, basear uma decisão apenas em um cenário com perspectivas otimistas de crescimento, pode ser arriscado para a empresa. Ao mesmo tempo, a alavancagem de sua rentabilidade poderia não estar relacionada apenas na plena escolha entre uma alternativa ou outra, e sim, na busca de variáveis que reduzissem seus custos, na sua atual estrutura. Comparações, com outra confecção, apontaram que a empresa poderia estar desembolsando, na elaboração de seus produtos, mais do que alguns de seus concorrentes.

Dessa forma, novas formas de estruturação continuaram sendo buscadas, a fim de agregar mais consistência ao posicionamento. A segunda parte da coleta de dados buscou variáveis que possibilitassem a redução de custos da empresa. Dentre os elementos revistos, destacam-se a mão-de-obra, os custos indiretos de fabricação e os investimentos que seriam necessários, a partir de uma parcial mudança estrutural.

Pelo menos na sua fase inicial, onde um histórico de vendas será constituído e a empresa conhecerá melhor a sua fatia de mercado, assim como seu potencial de

crescimento, o resultado da análise sugeriu que o processo de costura e acabamento das peças continuasse sendo terceirizado. Porém, outras etapas ainda poderiam sofrer alterações, como a modelagem, a pilotagem e o corte dos tecidos.

A utilização das mesmas, ou outras facções, somente para os processos de costura e acabamento das peças, reduziria o custo unitário pago pela mão-de-obra. Os processos de molde e de criação da peça-piloto poderiam continuar sendo terceirizados, contudo verificou-se que, realizar todas as atividades, com o mesmo fornecedor, estaria supervalorizando o custo do serviço.

Entretanto, a etapa verificada, com maior potencial para reduzir custos na empresa, foi a de corte dos tecidos. Se essa atividade fosse executada, por profissionais da área que cobram por dia trabalhado, o custo unitário, na elaboração dos biquínis, poderia ser reduzido. Para esse mesmo cenário, também foi identificado o investimento que seria necessário, no qual o desembolso apresentou-se relativamente baixo, não comprometendo o caixa da empresa.

Além disso, a avaliação financeira da estrutura foi complementada pelo estudo de outras características qualitativas que pudessem interferir na consideração final da análise.

Percebeu-se que existe certa dependência da empresa em relação aos seus fornecedores, pois todo o processo é executado pela mesma facção, reduzindo o poder de barganha dos sócios. De acordo com a estrutura sugerida, acredita-se que alguns problemas poderiam ser eliminados, ou pelo menos reduzidos, como nos prazos de entrega dos produtos ou no risco relacionado ao fortalecimento de concorrentes, que conhece o diferencial da empresa, antes mesmo dos consumidores finais.

Outro relevante problema verificado, em relação às facções, está no processo de corte dos tecidos, pois é nessa etapa que o maior percentual de desperdícios pode ser constatado. Se o processo fosse realizado pelos próprios sócios, como no exemplo citado de outra empresa, custos poderiam ser reduzidos substancialmente. Entende-se que essa não seja uma solução a longo prazo, mas poderia ser interessante para uma empresa que encontra-se em fase inicial. Entretanto, a atividade demandaria um tempo maior de dedicação dos sócios na empresa, principalmente durante o ano, quando a produção estaria em andamento.

Apesar de ainda ser desconhecido o real interesse dos sócios na sugestão, um deles já reconhece que aprender o funcionamento do corte seria interessante financeiramente para empresa. Além da redução no custo da mão-de-obra, a possível ineficiência na utilização da matéria-prima também seria controlada.

Uma das limitações encontradas nesse trabalho é que não foi feito um estudo de demanda aprofundado, de forma a confirmar as quantidades e valores fornecidos pelos sócios. O aumento considerável na projeção dos volumes de venda da empresa, de um ano para o outro, pode revelar um otimismo dos sócios, que anseiam por um rápido crescimento.

Acredita-se que o histórico da empresa, de apenas um ano, pode ser um prazo limitado para utilizar-se de suporte às projeções de vendas. De forma que, o pouco tempo de abertura da empresa, pode não oferecer consistência às quantidades fornecidas. .

Portanto, para trabalhos futuros, recomenda-se que o estudo de demanda seja acrescentado na análise, pois uma falha na projeção dessa variável poderia alterar os resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

ASN/RS. **Fábrica de biquínis gaúcha comemora expansão.** Agência Sebrae de Notícias. Disponível em: <<http://www.noticias.sebrae.com.br/asn/2009/04/17/8348239>>. Acesso em: 22.set.2009.

SEBRAE. **14 Setores que prometem crescer muito.** Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/novos_destaques/oportunidade/default.asp?materia=15504>. Acesso em: 19 out. 2009.

Banco Central do Brasil. **Histórico de Metas para Inflação no Brasil.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Pec/metas/TabelaMetaseResultados.pdf>>. Acesso em 18.nov.2009.

BERK, Jonathan. ; DEMARZO, Peter. ; **Finanças Empresariais.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

CARMONA, María. **Há 60 anos, biquíni surgiu para transformar mundo da moda.** Folha Online. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/foalha/ilustrada/ult90u61953.shtml>>. Acesso em: 25.set.2009.

CHOCOLLATE BRAZIL FUNWEAR. Disponível em: <www.chocollatebrazil.com.br>. Acesso em: 05.out.2009.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão Estratégica do Risco: Uma referência para tomada de riscos empresariais.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

FILHO, Alcides G.; NETO, Roseli J. **A indústria do vestuário: economia, estética e tecnologia.** Florianópolis: Livraria e Editora Obra Jurídica LTDA, 1997.

FREITAS, Camila. **A História do Biquíni.** Disponível em: <<http://www1.uol.com.br/modabrasil/modapraia/hjstoriadobiquini/index2htm>>. Acesso em: 22.set.2009.

GALESNE, Alain; FENSTERDEIFER, Jaime E.; LAMB Robert. **Decisões de Investimentos da Empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

GARCIA, Claudia. **O Biquíni: Uma Verdadeira Bomba.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/foalha/almanaque/biquini.htm>>. Acesso em: 22.set.2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ª Ed. São Paulo: Harbra Ltda, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira: essencial**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

LEIRIA, Jerônimo S.; SOUTO, Carlos F.; SARATT, Newton D. **Terceirização passo a passo: O caminho para a administração pública e privada**. 2ª Ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzato, 1993.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, Ana M.; SOARES, Mônica F.; FRAGA, Tânia M. de A. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Porto Alegre: 2007.

Ministério do Trabalho. **Convenção coletiva de trabalho**. Disponível em: <http://www.stivestuario-poa.org.br/convencao2009.htm>. Acesso em 19.nov.2009

RH Portal. **Encargos Trabalhistas**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/encargos.php> Acesso em: 17.nov.2009

ROMANOSCHI, Paulo Otto. **Terceirizar sem planejar, pode falhar: sua empresa está preparada?** São Paulo: Maltese, 1994.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W. ; JORDAN, Bradford D.; **Princípios de Administração Financeira**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W. ; JORDAN, Bradford D.; **Princípios de Administração Financeira**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel.; *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

Valor Econômico. **Estudo aponta inovação como saída para setor têxtil**. ABDI. Disponível em <http://www.abdi.com.br/?q=node/2029>. Acesso em: 15.nov.2009.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXO A – 1ª ENTREVISTA

CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

1. Como iniciou a empresa?
2. Por que a escolha pelo sachê de chocolate?
3. Quantos sócios existem?
4. Quantas lojas possuem hoje?
5. A loja é própria ou alugada?
6. Em que período a loja da praia fica aberta?
7. Biquíni é o único tipo de produto?
8. Foram feitas pesquisas de marketing antes da introdução do produto no mercado?
9. Foi feito algum planejamento financeiro antes da abertura da empresa?
10. Teve algum auxílio de consultor externo?
11. Tinham experiência com confecção antes?
12. Já fizeram alguma pesquisa que identificasse os competidores diretos?

ESTRUTURA PRODUTIVA

1. Possuem alguma máquina?
2. Vocês já acompanharam a confecção em tempo integral?
3. Como era a estrutura produtiva no primeiro ano?
4. Já começaram a produzir para a próxima estação?
5. Quando e como acontece o lançamento das novas coleções?
6. Quem desenha os modelos? Vocês trabalham com modelista e/ou estilista?
7. A produção é feita ao longo das vendas, ou quando a loja abre já está tudo pronto?
8. Onde os tecidos são comprados? Fábricas, distribuidoras?
9. Que outros materiais vocês fornecem?
10. Onde os produtos ficam estocados?

ANEXO B – 2ª ENTREVISTA

CUSTOS PRODUTIVOS

1. Qual a previsão de vendas considerada para a próxima estação?
2. Em que vocês se basearam para chegar a esse volume? Apenas o histórico das vendas, ou existiu alguma pesquisa?
3. Existe alguma previsão de venda para o mercado externo esse ano?
4. Quais são as formas de recebimento com que a empresa trabalha?
5. Existe algum histórico de inadimplência por parte dos clientes?
6. Qual será o preço médio de venda por biquíni esse ano? Alguma mudança de preço em relação ao ano passado?
7. Qual foi o critério de precificação?
8. Qual foi o volume de estoque que sobrou do ano anterior?
9. Quanto vocês pagam, por peça, para a facção?
10. Já fizeram um cálculo médio de qual o custo vocês tem por peça/biquíni?
11. Vocês têm controle/cálculo ou alguma idéia de quantas peças podem ser confeccionadas em determinada metragem de tecido?
12. Vocês trabalham com sacola da loja? Como é feita a compra? Quais são os custos médios?
13. Quais são as despesas com o aluguel da loja na praia? O contrato é anual? A loja é própria?
14. Qual a classificação da empresa para fins tributários?
15. Quanto paga pelo bojo?
16. Quanto custa um rolo de tecido?
17. Que tipo de tecido utiliza?
18. Quais as melhores marcas para os equipamentos?

ANEXO – 3ª ENTREVISTA

OUTRAS CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS

1. Vocês tiveram algum problema referente aos prazos de entrega da produção do ano corrente? Já foi tudo finalizado?
2. Vocês pesam os tecidos antes ou depois de irem para as facções?
3. Como é feita a conferência da qualidade e quantidade dos produtos?
4. Qual foi a maior dificuldade encontrada no relacionamento com as facções?
5. Como avalia o seu relacionamento com a facção?
6. Vocês visitam a produção de vez em quando ou apenas recebem produtos prontos? De quanto em quanto tempo?
7. Qual a quantidade necessária de forro para um biquíni?
8. Qual o salário médio de uma costureira?
9. Quanto pesa um biquíni sem costura?
10. Já presenciou desperdício?
11. Já tentaram fazer o cálculo da quantidade de biquínis que podem ser cortados em determinado tecido através do peso?
12. Para onde vão as sobras de tecidos?

ANEXO D – TABELA DE IMPOSTOS

ATIVIDADES INDUSTRIAIS - ANEXO II

RECEITA BRUTA EM 12 MESES EM REAIS - R\$	ALÍQUOTA TOTAL	ALÍQUOTA POR TRIBUTO						
		IRPJ	CSLL	COFINS	PIS	INSS	ICMS	IPI
		EM PERCENTUAIS - %						
até 120.000,00	4,50	-	0,21	0,74	-	1,80	1,25	0,50
De 120.000,01 a 240.000,00	5,97	-	0,36	1,08	-	2,17	1,86	0,50
De 240.000,01 a 360.000,00	7,34	0,31	0,31	0,95	0,23	2,71	2,33	0,50
De 360.000,01 a 480.000,00	8,04	0,35	0,35	1,04	0,25	2,99	2,56	0,50
De 480.000,01 a 600.000,00	8,10	0,35	0,35	1,05	0,25	3,02	2,58	0,50
De 600.000,01 a 720.000,00	8,78	0,38	0,38	1,15	0,27	3,28	2,82	0,50
De 720.000,01 a 840.000,00	8,86	0,39	0,39	1,16	0,28	3,30	2,84	0,50
De 840.000,01 a 960.000,00	8,95	0,39	0,39	1,17	0,28	3,35	2,87	0,50
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,53	0,42	0,42	1,25	0,30	3,57	3,07	0,50
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,62	0,42	0,42	1,26	0,30	3,62	3,10	0,50
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	10,45	0,46	0,46	1,38	0,33	3,94	3,38	0,50
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,54	0,46	0,46	1,39	0,33	3,99	3,41	0,50
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,63	0,47	0,47	1,40	0,33	4,01	3,45	0,50
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,73	0,47	0,47	1,42	0,34	4,05	3,48	0,50
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,82	0,48	0,48	1,43	0,34	4,08	3,51	0,50
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,73	0,52	0,52	1,56	0,37	4,44	3,82	0,50
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,82	0,52	0,52	1,57	0,37	4,49	3,85	0,50
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,92	0,53	0,53	1,58	0,38	4,52	3,88	0,50
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	12,01	0,53	0,53	1,60	0,38	4,56	3,91	0,50
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	12,11	0,54	0,54	1,60	0,38	4,60	3,95	0,50

Observações:

A pessoa jurídica que tiver substituição tributária de qualquer dos tributos (PIS, COFINS, ICMS e IPI) deve deduzir as alíquotas destes da alíquota total.

Para fins de Exportação utilizar apenas as alíquotas de IRPJ, CSLL e INSS.