

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD – ADM)**

Juliano Morosini Müller

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-
FINANCEIRA PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA
CONFECÇÃO DE ROUPAS**

**PORTO ALEGRE
2007**

Juliano Morosini Müller

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-
FINANCEIRA PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA
CONFECÇÃO DE ROUPAS**

**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: Profa. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

**PORTO ALEGRE
2007**

AGRADECIMENTOS

Para que este trabalho fosse realizado tive o apoio de muitas pessoas. Em especial, da minha família, minha mãe, meu pai, minhas tias e prima. Obrigado a todos pelo apoio, pela compreensão e pelo empenho, seja dando conselhos, pesquisando ou me incentivando. Este trabalho não seria possível sem vocês!

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – representação da cadeia têxtil.....	13
Figura 2 –Estrutura de emprego das indústrias têxtil e de confecção do Rio Grande do Sul por segmento.....	34
Figura 3 – Estrutura de valor das exportações do Rio Grande do sul do setor têxtil	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-Principais países exportadores da indústria têxtil	33
Tabela 2-Máquinas e equipamentos	44
Tabela 3-Móveis e utensílios	44
Tabela 4-Treinamento	44
Tabela 5-Outros.....	45
Tabela 6-Capital de Giro.....	45
Tabela 7-Investimento Inicial	45
Tabela 8-Mão de Obra.....	46
Tabela 9-Impostos, Comissões, perdas, Despesas c/ Vendas.....	47
Tabela 10-Custo da matéria prima.....	48
Tabela 11-Mão de obra indireta	49
Tabela 12-Depreciação, Manutenção e seguros.....	49
Tabela 13-Custos Fixos Mensais.....	50
Tabela 14-Taxa de crescimento otimista.....	51
Tabela 15-Projeção de vendas- cenário pessimista.....	52
Tabela 16-Projeção de vendas- cenário esperado	52
Tabela 17-Projeção de vendas- cenário otimista.....	52
Tabela 18-demonstrativos de resultado - cenário pessimista.....	53
Tabela 19-demonstrativos de resultado - cenário esperado	54
Tabela 20-demonstrativos de resultado - cenário otimista	54
Tabela 21-Fluxo de caixa anual para período 5 anos - cenário pessimista.....	55
Tabela 22-Fluxo de caixa anual para período 5 anos - cenário esperado	56
Tabela 23-Fluxo de caixa anual para período 5 anos - cenário otimista	56
Tabela 24-Composição da taxa de desconto	57
Tabela 25-VPL, payback, TIR para cenário pessimista.....	57
Tabela 26-VPL, payback, TIR para cenário esperado	58
Tabela 27-VPL, payback, TIR para cenário pessimista.....	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. PROBLEMA.....	10
3. EMPRESA.....	11
4. SETOR DE CONFECÇÃO.....	12
4.1 A CADEIA TÊXTIL.....	12
5. OBJETIVOS.....	16
5.1 OBJETIVO GERAL:.....	16
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	16
6. REVISÃO DE LITERATURA.....	17
6.1 PLANO DE NEGÓCIOS.....	17
6.2 PLANO FINANCEIRO.....	18
6.3 FLUXO DE CAIXA.....	18
6.3.3 Métodos de apuração e análise do fluxo de caixa.....	19
6.3.4 Taxa de desconto do fluxo de caixa.....	20
6.4 VIABILIDADE ECONÔMICA.....	20
6.5 VIABILIDADE FINANCEIRA.....	21
6.6 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS.....	22
6.7 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS.....	22
6.7.1 Critério do valor presente líquido (VPL).....	23
6.7.2 Critério da taxa interna de retorno (TIR).....	23
6.7.3 Critério do período de retorno do investimento (<i>pay back</i>).....	23
6.7.4 Payback Atualizado.....	24
6.8 ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	25
6.9 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	25
7. MÉTODO DE PESQUISA.....	27
8. PLANO DE NEGÓCIO.....	29
8.1 IDENTIFICAÇÃO DO EMPREENDIMENTO.....	29
8.1.1 Objetivo.....	30
8.1.2 Missão.....	30
8.1.3 Características e Estratégia do Projeto.....	31
8.1.4 Composição societária.....	31
8.1.5 Metas.....	31
8.2 PLANO DE MARKETING.....	32
8.2.1 Análise do setor.....	32
8.2.2 Análise da Clientela.....	35
8.2.3 Análise dos concorrentes.....	37
8.2.4 Análise dos fornecedores.....	38
8.2.5 Localização.....	38
8.2.6 Análise ambiental.....	39
8.3 PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	40
8.3.1 Descrição das atividades do sócio gerente administrativo.....	41
8.3.2 Descrição das atividades do sócio Designer.....	41
8.4 PLANO DE OPERAÇÃO.....	42
8.4.1 Processo produtivo.....	42
9. PLANO FINANCEIRO.....	44
9.1 INVESTIMENTO INICIAL.....	44
9.2 CUSTOS DA MÃO-DE-OBRA.....	46

9.3 CUSTOS VARIÁVEIS.....	47
9.4 CUSTO DA MATÉRIA PRIMA.....	47
9.5 CUSTOS FIXOS.....	48
9.5.1 Mão de obra indireta.....	48
9.6 PROJEÇÃO DE RECEITAS.....	50
9.7 DEMONSTRATIVOS PROJETADOS.....	52
9.8 FLUXO DE CAIXA.....	54
9.9 ANÁLISE DO RETORNO.....	57
10. CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXO A.....	62
ANEXO B.....	63

1. INTRODUÇÃO

O segmento de confecção é a ponta final da cadeia têxtil , que inclui não somente a produção de variados tipos de roupas, mas também artigos de cama, mesa e banho e acessórios. Essa cadeia abrange uma rede de segmentos industriais heterogênea, com estruturas diversas quanto a tamanho e número de empresas, intensidade de capital e complexidade tecnológica. Conforme Goularti Filho e Jenoveva Neto (1997,p.63), quatro segmentos principais participam da cadeia produtiva têxtil:

- o de produção de fibras;
- o de fiação, tecelagem e acabamento;
- o de confecção e vestuário (inclui artigos domésticos e de uso industrial); e
- o de máquinas e equipamentos.

A indústria de confecções é constituída por um grande número de empresas, sendo uma característica internacional do setor, fruto da sua grande atratividade. A atração é explicada pelas reduzidas barreiras tecnológicas existentes à entrada de novas firmas no mercado, já que o equipamento básico utilizado é a máquina de costura, e a técnica é amplamente divulgada. Também por isso, os investimentos exigidos ao ingresso de uma nova unidade na indústria não são proibitivos, evidentemente em se tratando de empresas de menor porte.

A sobrevivência deste tipo de empresa é viabilizada devido aos aspectos estruturais, como: a diversificação da demanda, que cria nichos de mercado antieconômicos para as maiores firmas, e a flexibilidade exigida pela indústria de vestuário, por estar submetida a executar um grande número de modelos durante todo ano devido ao lançamento das coleções. Isto favorece as pequenas empresas por terem uma maior capacidade de ajuste e simplicidade administrativa. Além disso, a existência de unidades de menor porte é funcional para as maiores, pois estas amortecem as pressões de demanda, sendo as primeiras a serem atingidas pelos choques.

Por outro lado, estas mesmas características determinam uma grande complexidade para a gestão das empresas que nele atuam. Como já mencionado, a confecção de vestuário e acessórios corresponde a um setor de baixas barreiras de entrada para novos participantes, configurando assim um ambiente favorável à competição. A demanda, por sua vez, apresenta forte sazonalidade e é extremamente diversificada, exigindo grande variedade de produtos e modelos. Além disso, é direcionada por aspectos sociais, culturais e subjetivos, difíceis de serem controlados e previstos, principalmente por empresas tradicionalmente carentes de recursos físicos, humanos e financeiros.

Um outro aspecto de destaque relativo à produção de vestuário no Brasil liga-se à capacidade de geração de emprego e renda intrínsecos ao setor. A Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) revela que a cadeia têxtil é a segunda maior empregadora na indústria de transformação nacional, incorporando um contingente de 1,5 milhão de trabalhadores. Além disso, o setor têxtil é o pioneiro da industrialização no Brasil e congrega hoje mais de 20 mil empresas, que geram volumes de negócios de aproximadamente US\$ 20 bilhões para o País.

Este trabalho se propõe a identificar a viabilidade para a constituição de uma nova empresa, uma confecção especializada em produzir e vender produtos para lojas e empresas interessadas no ramo do vestuário. Com essa finalidade, será necessária a coleta de dados referentes às variáveis do ambiente macroeconômico e sua provável influência nesta nova empresa. Dessa forma, será possível concluir a respeito da viabilidade ou não do negócio em questão. Essas informações serão de grande importância, pois através delas os interessados nesse novo empreendimento (investidores, administradores e sócios) terão uma projeção a respeito da implementação, do desenvolvimento, das possibilidades, dos riscos e muitos outros aspectos que auxiliam suas decisões em relação ao projeto.

A confecção de roupas em estudo nesse projeto pretende iniciar sua atuação e estruturar suas instalações, essa decisão poderá assegurar um posicionamento no mercado capaz de garantir sua competitividade. Por outro lado, um erro poderá comprometer a rentabilidade e lucratividade da empresa. Dessa forma, para evitar incorreções é de extrema importância realizar um estudo de viabilidade econômico-financeira do investimento.

2. PROBLEMA

A incerteza que envolve a aplicação de recursos em empreendimentos faz com que o projeto aqui estudado necessite de uma base de informações a respeito da viabilidade econômico - financeira para sua implantação, o estudo deve ter seu foco direcionado para a análise do potencial do projeto, verificando as possibilidades desse mercado e os prováveis resultados a serem obtidos com ele. O fechamento prematuro de empresas no País tem sido preocupação da sociedade, considerando o fato de que milhares de micro e pequenas empresas brasileiras são abertas anualmente e essas crescem em importância a cada dia no cenário econômico nacional. Além disso atualmente, sua participação é imprescindível para a economia do país, sendo responsável por grande parcela da ocupação da mão-de-obra e geração de renda.

O processo de globalização tornou a concorrência antes apenas local, em mundial. Após longo período de protecionismo, as empresas brasileiras estão expostas à concorrência mundial. Isso torna necessário o pleno atendimento de expectativas e necessidades dos clientes, sob pena de não sobreviver nesse ambiente de grande competitividade.

As causas que levam grande parte das empresas à morte em menos de quatro anos estão relacionadas às condições do macro ambiente, mas principalmente, a falhas gerenciais na administração dos negócios. Entre os principais fatores estão a falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa) e os problemas financeiros (situação de alto endividamento)

É importante perceber que as decisões de investimento, independente das razões que a tenham gerado, determinam o surgimento de diversas dúvidas e problemas referentes à empresa. Assim, tendo como base o objetivo de empreender com segurança de retorno financeiro e sendo a concorrência desse setor muito alta, conclui-se necessário o estudo das melhores possibilidades de investimento relativas a sua estruturação.

3. EMPRESA

A indústria de confecção brasileira, é bastante fragmentada, composta principalmente de empresas pequenas financeiramente vulneráveis, a exemplo do setor de confecções do resto do mundo. A maioria das confecções do País ainda utiliza maquinário defasado e tem gerenciamento deficiente. A grande informalidade do setor é resultado principalmente dos altos encargos sociais e da forma de cobrança de impostos. As políticas locais, aliadas ao protecionismo de países importadores, levam ao posicionamento do Brasil, em relação ao mercado mundial, de exportador de produtos têxteis de menor valor agregado.

De forma a evitar essa informalidade e gerenciamento deficiente, a empresa necessitará colocar no papel, de forma organizada, um modelo de negócios que dê luz ao caminho a trilhar-se, proporcionando clara visualização do que será e do que terá a empresa no futuro e como gerenciar as informações geradas sobre o negócio.

Como os sócios do futuro empreendimento já possuem experiência no mercado de confecção-vestuário adquirida em outras participações, decidiram analisar a oportunidade para realização da abertura de negócio próprio. Convém ressaltar que esses possuem força de vontade e engajamento, características importantes para o empreendimento

Atualmente, a empresa ainda não opera comercialmente. Suas preocupações estão direcionadas aos investimentos iniciais, à tecnologia informatizada que será necessária, às instalações de escritório e à constituição legal. Esse estudo é de considerável importância, pois o empreendimento encontra-se em estágio inicial e não apresenta modelo de negócios estruturado.

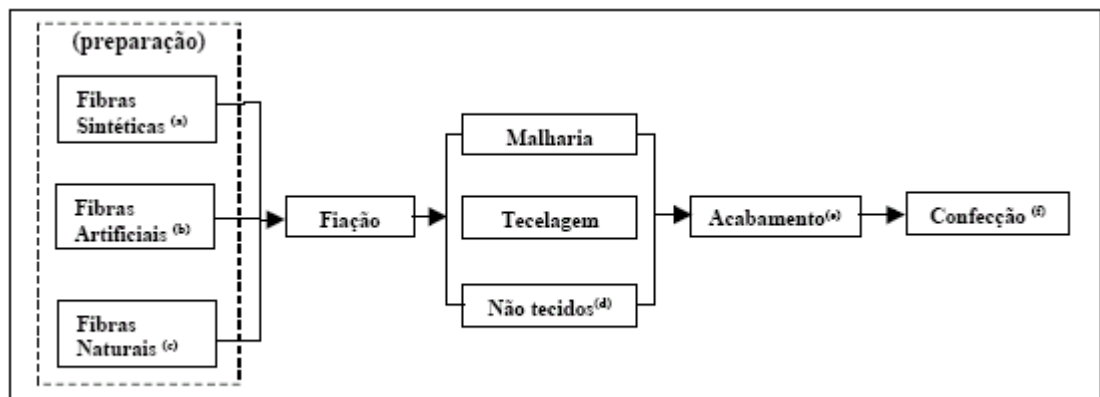
4. SETOR DE CONFECÇÃO

Este trabalho restringe-se ao vestuário propriamente dito, isto é, a transformação de tecidos em produtos finais. Essa indústria é muito influenciada por aspectos sociais, culturais e subjetivos, difíceis de serem controlados; logo, os empresários do setor precisam estar atentos ao mercado, para não perder oportunidades

A indústria de confecções opera na produção de mercadorias altamente dependentes da moda, de demanda instável e difícil de ser prevista. É comum que a imprevisibilidade do que será vendido acarrete prejuízos para a empresa, em forma de encalhes de produtos ou, por outro lado, ocasione escassez de estoques, no caso de vendas inesperadas de determinadas mercadorias.

4.1 A CADEIA TÊXTIL

É necessário inicialmente, esclarecer a sua nomenclatura, antes de especificar-se o estudo desse trabalho. A cadeia produtiva desse setor, algumas vezes chamado vestuário, outras vezes têxtil, e ainda confecção. Em sua formulação mais genérica, a cadeia têxtil tem uma configuração estrutural que descreve o trajeto físico dos materiais que são incorporados na de confecção de vestuário ou outros bens finais de consumo, conforme ilustrada na Figura 1, a seguir.



Esquema 1 – Representação da cadeia têxtil

Notas: (a) Fibras sintéticas: nylon, poliéster, lycra e polipropileno;

(b) Fibras Artificiais: viscose e acetato;

(c) Fibras naturais: algodão, juta, rami/linho, lã e seda;

(d) não-tecidos (*non-woven*): produção de tecidos obtidos pelo agrupamento de camadas de fibras, sem tramas nem

entrelaçamentos, como feltros e enchimentos, por exemplo.

(e) Acabamento incorpora as atividades de remoção de impurezas, tingimento, estampagem, etc;

(f) Confecção: incorpora produção de vestuário e outros produtos, tais como os pertencentes à linha de decoração .

Figura 1 – representação da cadeia têxtil

FONTE: PERSPECTIVAS DA CADEIA TÊXTEL NO COMPASSO DA MODA, FGV

A cadeia têxtil, pode ser analisada segundo três grandes segmentos industriais, cada um com níveis muito distintos de escala. No início da cadeia está o segmento fornecedor de fibras e filamentos químicos, que, junto com o de fibras naturais (setor agropecuário), produz matérias-primas básicas. A escala de produção é determinante na competitividade desses segmentos, que alimentam as indústrias de manufaturados têxteis (fios, tecidos e malhas) e de confecção de bens acabados (vestuário, linha lar etc.), cuja competitividade em geral está na diversificação. Essa lógica distinta dos segmentos da cadeia têxtil precisa ser analisada quando o setor atua numa economia aberta. Dessa forma, a política comercial brasileira necessita levar em conta essas diferenças entre os segmentos da cadeia têxtil no país.

A indústria de confecção é a principal produtora de bens finais do complexo têxtil (GOULARTI FILHO; JENOVEVA NETO, 1997). As primeiras vestimentas registradas na literatura são as da Idade da Pedra, época em que os habitantes da parte nordeste da Europa faziam roupas com peles de animais e costuravam-nas com tiras de couro (ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, 1980, vol. 18, p. 750). Da

produção artesanal à mecanizada, a indústria de confecção, também denominada prêt-à-porter ou ready-to-wear (indústria de roupas prontas), tem menos de 200 anos de vida (NUNES, 2001, p.16).

Em relação à indústria de confecções, especificamente, da mesma maneira foram os avanços em tecnologia os propulsores de mudanças na história da produção de roupas, entre eles a introdução da agulha de ferro na Idade Média e a invenção de máquinas de fiação e tecelagem movidas a trabalho mecânico dos pés e a água no século 18. Essas máquinas deram origem posteriormente à máquina de costura, cuja larga utilização transformou as oficinas artesanais européias e americanas em fábricas.

O ciclo de produção do setor é composto de diferentes etapas: design, confecção de moldes, gradeamento, elaboração do encaixe, corte e costura. As confecções recebem o tecido pronto, muitas vezes não compram diretamente das indústrias, mas do comércio atacadista. Outra alternativa são os tecidos importados, via importação direta ou através de um atacadista local.

Da análise dos principais desafios enfrentados pela cadeia de têxteis no Brasil, com maior ênfase ao seu elo de confecções, pode-se dizer que esse é diretamente afetado pelos ditames e tendências da moda. Dessa forma, percebe-se a importância da moda para a economia do país. A moda não deve ser vista como algo fútil e sem importância econômica uma vez que, sendo um dos incentivadores da indústria de confecção, é responsável por uma importante parcela dos empregos, exportações e outros índices da economia brasileira

A abrangência com que a moda se difunde na sociedade impede que se isole uma ou mesmo poucas indústrias que explorem tal dimensão na formulação dos bens e serviços. No caso da indústria têxtil, ela não só se prevalece dos impactos sociais da moda como também a incentiva. Esta comporta uma cadeia de fornecimentos e transformações que se estruturam em grande parte para a produção de vestuário, cuja associação com os movimentos da moda é inquestionável. Praticamente a moda condiciona toda a oferta dos bens de vestuário, visto que todos os itens incorporam algum estilo, carregando uma dose de valor simbólico social e que são colocados no mercado à mercê do julgamento individual.

A moda acontece em um ambiente plenamente favorável para se obter superioridade competitiva a partir da flexibilidade operacional. A grande diversificação dos produtos associada à volatilidade da moda requer, freqüentemente, elevados níveis de flexibilidade produtiva, o que favorece a atuação das empresas de portes reduzidos, onde tais ajustes podem ser mais facilmente conseguidos com menores impactos econômicos. Ou seja, a indústria de vestuário é um habitat natural de pequenos empreendimentos.

O mercado da moda destaca-se como um dos setores mais dinâmicos e competitivos da economia. Isso porque é globalizado, de circulação de informações intensa e veloz, com efeitos de sazonalidade bem demarcados, além da altíssima diferenciação de produtos e revendas, com concorrência intensa nos diversos nichos. Um nicho desse mercado está devidamente representado pela indústria do vestuário, a qual proporciona ampla heterogeneidade, pois pode ser dividida por mercado consumidor dentro de classes de renda, sexo, idade entre outros. O segmento de vestuário é composto das classes de roupas: íntima, esporte, praia, gala, social, lazer, infantil e especiais, como as de segurança, profissionais e proteção.

Cumprir lembrar que o atendimento pleno do mercado interno brasileiro já representaria um avanço importante para a indústria de confecção. Os volumes importados de vestuário e acessórios estão longe de serem desprezíveis. Assim, mesmo que o país não alcance nenhuma posição de liderança mundial em vestuário e acessórios, superar os problemas endógenos é tarefa igualmente importante para a sua competitividade interna e externa, dimensões essas que, em ambientes globalizados, perdem significância.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GERAL:

Realizar um plano de negócios para a implantação de uma confecção de roupas, com o intuito de chegar a uma conclusão sobre a viabilidade econômico – financeira e as possibilidades de sucesso ou fracasso desse tipo de empreendimento, através da análise do investimento necessário e dos custos envolvidos na concretização desse projeto, para dar suporte a tomada de decisão a respeito da implantação considerando a situação da empresa na conjuntura atual do país

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Fazer um Plano de Negócios
- Identificar os investimentos
- Identificar os custos envolvidos
- Dimensionar os fluxos de caixa do investimento
- Projetar a Demonstração de resultados do exercício para o empreendimento
- Analisar as possibilidades de retorno do investimento

6. REVISÃO DE LITERATURA

6.1 PLANO DE NEGÓCIOS

De acordo com o SEBRAE, o plano de negócios é o documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor analisará para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamentos junto a instituições financeiras, bem como para expansão da empresa.

Segundo Dornelas (2001), o empreendedor precisa planejar suas ações para definir as estratégias da empresa. Para tal, ele se utiliza de sua ferramenta mais importante: o plano de negócio. O plano de negócio constitui um documento que descreve o empreendimento e o modelo de negócio que ampara a organização (DORNELAS, 2001). Trata-se de um recurso que permite ao empreendedor avaliar se suas idéias têm viabilidade na prática. Para Dolabela (1999), o plano possibilita a localização de falhas do empreendimento, e deve ser sempre dinâmico e constantemente renovado. Dados da Small Business Administration - SBA mostram que 98% das organizações que falham em seus primeiros três anos, o fazem por falta de planejamento apropriado. Essa informação indica o quão importante um plano de negócio pode se fazer dentro de uma empresa, seja ela nova ou já existente (DORNELAS, 2001). A preparação de um plano de negócio é fundamental para o empreendedor, não somente para a captação de recursos, mas, principalmente, para sistematizar suas idéias e planejar de forma eficiente, antes de entrar em um mercado competitivo.

Um plano pode ser desenvolvido com auxílio de informações provenientes de pesquisas diretas e de consultas à bibliografia especializada, fornecendo os elementos fundamentais para determinar a viabilidade do empreendimento que se tem em vista. Existem consultores profissionais que, cada vez mais, passam a prover ajuda para quem se propõe a realizar essa importante tarefa.

De acordo com Dornelas (2001), não existe uma estrutura rígida e específica no desenvolvimento de um plano de negócio, já que cada mercado tem particularidades, sendo muito difícil definir um modelo comum a todos. Um produtor de calçados, por exemplo, deve atentar para fatores bem diferentes do que uma empresa que oferece serviços de planos de saúde. Apesar disso, todo planejamento deve conter um mínimo de seções que permitam um entendimento completo do negócio. Essas partes obedecem a uma seqüência que proporcione ao leitor a compreensão de como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

6.2 PLANO FINANCEIRO

Segundo Dornelas (2001), o plano financeiro deve ser reflexo em números de tudo o que foi escrito nas outras seções do plano de negócios. O empreendedor deve adequar os dados financeiros ao plano e estabelecer metas financeiras do seu negócio.

Gitman (1997), afirma que as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e à longo prazo. O propósito final é estabelecer a viabilidade da execução do investimento. O processo de planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros à longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais a curto prazo (GITMAN, 1997).

6.3 FLUXO DE CAIXA

Fluxo de caixa é a apreciação das contribuições monetárias (entradas e saídas de dinheiro) ao longo do tempo a uma caixa simbólica já construída. Pode ser representada de uma forma analítica ou gráfica, se for complexo, exige a montagem de uma matriz, que relacione as transações financeiras com os períodos em que foram efetuadas, podendo ser chamada de matriz do fluxo de caixa.

O fluxo de caixa é o conjunto de entradas e saídas de capital ao longo do tempo. Quando se avalia um novo projeto em uma organização estabelecida é preciso considerar as mudanças nos fluxos de da empresa. Segundo ROSS (2002), os fluxos de caixa relevantes são definidos em termos de mudanças ou incrementos dos fluxos de caixa existentes na empresa, os fluxos de caixa incrementais. Dessa forma, os fluxos de caixa incrementais são qualquer mudança nos fluxos de caixa futuros da empresa que sejam consequência direta da execução do projeto. Um fluxo de caixa bem administrado permite que a empresa melhore sua capacidade de geração de recursos e, conseqüentemente, reduz os custos financeiros, pois diminui a necessidade de financiamento dos investimentos em giro, de acordo com ASSAF NETO (1997). O fluxo de caixa está ligado às atividades da empresa de forma ampla, comportando em si todas as entradas e saídas de caixa dos negócios que realiza. Assim, ele se refere às atividades operacionais, financeiras e legais da empresa, tendo impacto não só no capital de giro, mas também na administração de longo prazo

6.3.3 Métodos de apuração e análise do fluxo de caixa

Segundo ASSAF NETO (1997), o modelo usualmente adotado como padrão de apuração do fluxo de caixa é o demonstrativo das origens e aplicações de recursos (DOAR). Através dele pode-se verificar as movimentações financeiras realizadas pela organização e que resultaram em variação no saldo final de caixa.

6.3.4 Taxa de desconto do fluxo de caixa

Convém discutir a taxa a ser utilizada para descontar os fluxos de caixa de um projeto, antes de se passar à descrição destes critérios de análise. Para a avaliação um projeto de investimento, a taxa de desconto k será a taxa mínima de rentabilidade exigida do projeto, também chamada taxa mínima de atratividade (TMA). Esta taxa representa o custo de oportunidade do capital investido ou uma taxa definida pela empresa em função de sua política de investimentos. Para a análise desenvolvida neste trabalho, será considerada a taxa de desconto k como a taxa mínima de rentabilidade que a empresa exige de seus projetos de investimentos, ou simplesmente taxa mínima de atratividade. Em última análise, a taxa de desconto k tem a finalidade de tornar os valores dos fluxos de caixa equivalentes aos valores presentes (GALESNE, 1999, p. 39).

6.4 VIABILIDADE ECONÔMICA

Parte-se do pressuposto de que a viabilização de qualquer negócio começa sempre pelo aspecto econômico. Dentre as várias oportunidades, existe sempre a possibilidade de se identificar a mais atraente para escolher a melhor - um empreendimento pelo qual se possa cobrar um bom preço, receber rápido e que custe pouco. Tudo dentro de estimativas realistas de venda e levantamento de custos confiáveis. Em outras palavras, busca-se inicialmente o lucro, o benefício projetado para o futuro e alguma garantia de que ele será realmente obtido. O preço deverá ser maior do que o custo, e as receitas, ou entradas, deverão ser maiores que os gastos, ou saídas.

Resumindo, quando a decisão de investir está baseada apenas na análise comparativa da quantidade de recursos entrantes e de saídas referentes ao custeio

do empreendimento, resultando em um lucro, trata-se de viabilização econômica. (BEZERRA DA SILVA, 1995)

6.5 VIABILIDADE FINANCEIRA

A grande maioria dos negócios exige o investimento de capital. Embora o preço seja, via de regra, superior aos custos, a receita entra no caixa bem depois da necessidade de pagamentos de despesas. Contratos de prestação de serviços quase sempre exigem que se coloque antecipadamente uma quantidade de recursos para alavancar a sua produção. Em suma, quando a decisão de investir está baseada na disponibilização de recursos, com objetivo de se obter o equilíbrio das entradas e saídas, levando-se em conta os saldos a cada momento (fluxo de caixa), trata-se de viabilização financeira (BEZERRA DA SILVA, 1995).

Portanto, o estudo de viabilidade econômico-financeira é tal que pretende caracterizar um empreendimento que proporcione um lucro aos investidores ao final do negócio, bem como ser capaz de evitar saldos negativos proporcionando, conseqüentemente, um fluxo de caixa positivo em qualquer momento do empreendimento. Entretanto, não deve, uma análise prévia de viabilidade, se restringir a uma análise econômico-financeira, pois esta não leva em consideração fatores não quantificáveis que influenciam na qualidade dos indicadores do resultado final do negócio.

Para que o estudo de viabilidade se aproxime da realidade, deve-se partir de um bom cenário, dispor de um bom modelo matemático para simulação, conhecer os indicadores de qualidade fornecidos pelo modelo de cálculo e saber interpretar os indicadores, estabelecendo critérios particulares de decisão. (BEZERRA DA SILVA, 1995, p.21).

As técnicas mais comuns para a tarefa de análise econômica e financeira são a taxa interna de retorno (TIR) e o valor presente líquido (VPL). Emprega-se também o custo periódico (CP), período de retorno do investimento (*pay back*) e o índice de

lucratividade (IL). Geralmente, a análise busca identificar o lucro ou se a taxa de retorno é maior do que a taxa de atratividade.

6.6 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

Para saber se uma oportunidade de negócio é promissora deve ser realizada uma análise de investimentos detalhada de forma a verificar a viabilidade e os resultados a serem obtidos com o investimento em questão. Entretanto, a realização de uma análise com indicadores positivos não garante que o negócio a ser implantado seja bem sucedido. Isso ocorre devido aos fatores que estão em constante mudança, assim, qualquer novo empreendimento está sujeito a uma série de riscos inerentes a atividade econômica.

6.7 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Quando se realiza uma avaliação de investimentos há uma comparação entre os fluxos de caixa e o investimento inicial das propostas em questão dentro da empresa. Segundo LEITE (1994), “...esta decisão é tomada através de previsões de vendas e de custos dos produtos a serem gerados pelos ativos.” Assim, essas previsões têm papel fundamental no processo decisório. Muitas vezes, porém, esse tipo de previsão pode ser pessimista ou otimista, o que prejudica muito a análise. Para que esta subjetividade não cause danos à análise, existem métodos de avaliação de investimentos.

6.7.1 Critério do valor presente líquido (VPL)

O VPL de um projeto de investimento é igual à diferença entre o saldo dos valores presentes das entradas e saídas líquidas de caixa associadas ao projeto e ao investimento inicial necessário, com o desconto dos fluxos de caixa feito a uma taxa k definida pela empresa (TMA). Todo projeto de investimento que tiver um VPL positivo será rentável; para um projeto analisado, havendo mais de uma variante rentável, o de maior VPL será o mais lucrativo. É o valor presente dos retornos diminuídos dos investimentos, descontados até a data da análise pela taxa de juros do custo do capital (GALESNE, 1999, p.39).

6.7.2 Critério da taxa interna de retorno (TIR)

Por definição, a taxa que anula o valor presente líquido do empreendimento é chamada de taxa interna de retorno (TIR). É uma taxa média de desconto do fluxo de caixa, ou, em outras palavras, é a taxa que torna o valor presente dos fluxos de caixa igual ao investimento inicial. É a mínima taxa de retorno que garante a recuperação da quantidade investida. Todo projeto cuja taxa de retorno seja superior à taxa mínima de rentabilidade que o dirigente da empresa exige para seus investimentos, o negócio é interessante (GALESNE, 1999, p. 41)

6.7.3 Critério do período de retorno do investimento (*pay back*)

Consiste na análise do período necessário para se obter o retorno do investimento inicial sem considerar nenhum tipo de juros. O que é falho neste critério

é que ele é utilizado como um critério de *rentabilidade* de projetos, quando, na verdade, ele se caracteriza mais como uma medida da *liquidez* do capital investido no projeto. O uso deste critério pode ser justificado quando empregado em conjunto com os critérios baseados nos fluxos de caixa descontados, jamais como critério principal.

O método de *payback* é muito simples e, geralmente, é o primeiro método a ser aplicado em um processo decisório de investimento. Esse método, segundo ROSS (2002), é muito usado em grandes empresas para decisões menos importantes onde o custo da realização de análises mais detalhadas seria maior que o projeto em si. Pode haver ainda uma questão prática, pois um investimento que se paga rapidamente e traz benefícios posteriores ao período de *payback* indica, provavelmente, um investimento positivo. Além disso, a regra do *payback* tem ênfase no curto prazo e na liquidez aspecto que, segundo ROSS (2002), tende a favorecer investimentos de curto prazo e com maior liquidez, o que tem grande peso em pequenas empresas, principalmente.

6.7.4 Payback Atualizado

Sabe-se que o método *payback* mostra o número de períodos (anos, meses ou dias) necessários para recuperar o investimento despendido em determinado projeto. Sua lógica de funcionamento baseia-se, portanto, no seguinte pressuposto: quanto menor o *payback*, mais eficiente é a intervenção. Como já foi comentado, uma desvantagem deste indicador é não considerar o valor de recursos no tempo. Assim, o método denominado *payback* atualizado procura amenizar esse desvantagem considerando a atualização do fluxo de caixa, por meio da taxa apropriada de desconto, obtendo-se, assim, o *payback* atualizado.

6.8 ANÁLISE DE CENÁRIOS

O objetivo desse tipo de análise é verificar o que acontece com o VPL quando ocorrem cenários alternativos. Dessa forma, pode-se ter mais segurança quanto à análise realizada. Isso ocorre porque o VPL é apenas projetado, ou seja, conhecemos somente o resultado provável e não certeza com relação ao sucesso de determinado projeto. A análise de cenários engloba desde as piores possibilidades até as mais otimistas. Para obter esses cenários, segundo ROSS (2002), atribui-se os valores mais baixos a variáveis como unidades vendidas e preço unitário, por exemplo – no caso do pior cenário- e atribui-se os valores mais altos a essas mesmas variáveis – no melhor cenário. Essas informações são fundamentais para o cálculo do lucro líquido e fluxo de caixa de cada cenário projetado.

6.9 ANALISE DE SENSIBILIDADE

A análise de sensibilidade também chamada de análise “e se”, ou análise mpop: representa “mais provável, otimista, pessimista”. Esse enfoque considera o quanto sensível é um dado cálculo de VPL a variações das hipóteses subjacentes. A análise de sensibilidade mostra onde é necessário obter informação adicional. ROSS(2002, p.176)

O mesmo autor explica ainda que a análise convencional de sensibilidade exige que seja feito um cálculo de VPL para todas as possibilidades de uma única variável, juntamente com os valores esperados de todas as demais variáveis.

Infelizmente a análise de sensibilidade tem algumas deficiências. Por exemplo, poderia aumentar inadvertidamente a falsa sensação de segurança dos administradores. Suponhamos que todas as previsões pessimistas produzissem

VPLs positivos. Um administrador poderia concluir que não há chance de que o projeto cause prejuízo. Evidentemente os autores das previsões poderiam ter tido uma visão otimista na montagem de um cenário pessimista.

Ademais, a análise de sensibilidade trata cada variável isoladamente, ao passo que, na realidade as variáveis tendem a estar relacionadas. Por exemplo, se uma administração ineficaz permitir que os custos escapem ao controle, é provável que os custos variáveis, os custos fixos e o investimento fiquem todos acima de seus valores esperados simultaneamente.

7. MÉTODO DE PESQUISA

Para buscar uma correta compreensão da análise de viabilidade econômico-financeira optou-se pelo estudo de caso exploratório, sobretudo por este ser um método mais flexível e apropriado para fases iniciais de investigação sobre temas complexos com inter-relacionamentos de um grande número de variáveis, como é a característica do tema abordado (YIN, 2002). O estudo exploratório tem como principal característica a flexibilidade e a criatividade, e nele procura-se obter um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo e hipóteses a serem confirmadas (SAMARA e BARROS, 2002).

Na primeira etapa, a de coleta de dados, será realizada uma série de entrevistas com os sócios da futura confecção de forma a captar informações baseadas em sua experiência no mesmo setor, acerca de indústrias da mesma natureza da pretendida, para assim obter informações do segmento.

Além disso, na fase exploratória, serão feitas pesquisas junto a websites do ramo, e também a serviços de auxílio a empresas como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), além de fornecedores.

Os dados com maior especificidade como valores de equipamentos serão obtidos através das constatações do mercado pelos sócios em sua experiência no setor. Quanto ao âmbito de atuação no mercado serão realizados levantamentos dos principais participantes para se obter os preços e prazos de pagamentos e recebimentos. Os resultados servirão para definir a melhor forma de atuação da empresa bem como fornecer subsídios na definição da viabilidade do negócio

Apuração dos custos e receitas: nesta etapa serão apurados todos os tipos de custos envolvidos na realização da atividade. Dentre eles, os custos fixo, os variáveis e as receitas oriundas da atividade. Também será elaborado o fluxo de caixa para três cenários diferentes, para verificar o resultado de cada período.

Será feita uma associação entre os dados recolhidos no mercado com as perspectivas de resultado do investimento. Modelos teóricos econômico-financeiros e dados de outras empresas serão utilizados como informações estratégicas que certificarão a opção pelo projeto

Serão utilizadas técnicas abordadas na literatura como valor presente líquido, taxa interna de retorno e payback. Através dos dados apurados, considerando a projeção dos custos e das receitas envolvidos. Por fim, será feita a análise dos resultados obtidos no estudo e serão mostradas as vantagens e facilidades das técnicas utilizadas no estudo.

8. PLANO DE NEGÓCIO

8.1 IDENTIFICAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

a)ramo de atividade:

Indústria e comércio de confeccionados em tecidos elásticos e planos, voltados a atender o segmento de moda casual/esportiva/fitness

b)tipo de atividade:

Indústria e comércio

c)produtos:

Blusas, calças corsário femininas, camisetas, bermudas

d)porte do empreendimento:

Valor do investimento inicial : R\$ 26.994,00

e)regime de trabalho:

8 horas diárias

f)área mínima:

100 metros quadrados

g)produção mensal estimada

Produção Nominal : 2760 peças

Eficiência Considerada : 73,8%

Produção Considerada : 1300 peças

h) faturamento anual projetado

R\$ 36.000,00 a.a.

8.1.1 Objetivo

O objetivo do presente projeto é sistematizar e trabalhar um conjunto de informações que permita ao investidor potencial analisar a oportunidade de implantação de uma unidade de uma confecção de vestuário casual e esportivo, na região metropolitana de Porto Alegre. Detalhando como será a organização, metas, plano de marketing, plano de recursos humanos, bem como o planejamento financeiro. Concluindo sobre sua viabilidade prática ou não.

8.1.2 Missão

Produzir artigos com materiais e design diferenciados, de alta qualidade e praticidade, especialmente desenvolvidos para pessoas que priorizam conforto e qualidade.

8.1.3 Características e Estratégia do Projeto

O projeto prevê diversas linhas de produtos, variando na composição qualidade/tipo da matéria-prima a ser utilizada. Assim, serão desenvolvidos inicialmente quatro tipos de produtos, variando o tecido e o modelo: Blusas, calças corsário femininas, camisetas e bermudas.

A razão para a especialização na produção de vestuário casual e esportivo, contrariamente a uma possível tendência de diversificação dos produtos está na perspectiva de redução de custos de produção, no aprendizado das características do ramo e principalmente em consonância com as tendências do setor, que tende a trabalhar segmentadamente, inclusive em termos de especialização.

8.1.4 Composição societária

A empresa terá dois proprietários. Estará enquadrada como micro empresa conforme legislação vigente e pagará impostos com cálculo através do SIMPLES, além de ICMS.

8.1.5 Metas

- Ter início das atividades em janeiro. Aproveitando o período de verão.
- Trabalhar apenas com capital próprio.

- Alterar as estratégias de marketing da operação, na busca de novo nicho de mercado, conforme o comportamento da demanda.

8.2 PLANO DE MARKETING

8.2.1 Análise do setor

No Brasil a participação das indústrias têxtil e de confecção no PIB industrial, é de apenas 5,5%. Muito baixa, pois nos dez maiores produtores mundiais a participação varia de 10,5% na Coreia a 24,8% na Tailândia - considerando os países em desenvolvimento - e em torno de 4,5% nos países desenvolvidos, como Estados Unidos, Alemanha e França, e de 10,5% na Itália. A participação neste país é extremamente elevada, mas constituiu uma exceção considerando a evolução do padrão de industrialização dos países desenvolvidos.

Nos países desenvolvidos as indústrias têxteis e de confecções tendem a crescer abaixo do PIB, pois suas populações já satisfizeram as suas necessidades básicas de consumo. Nestes países o dinamismo da cadeia está muito ligado à capacidade das indústrias terminais diferenciarem produtos. Já nos países em desenvolvimento, além desta via de crescimento, o dinamismo vem também pelo lado da elevação do consumo *per capita*.

Principais Países Exportadores da Indústria Têxtil-Vestuário - 2000 (em milhões de US\$)			
Países	Têxteis	Confecções	Total
1.China	16.135	36.071	52.206
2.Hong Kong	13.442	24.215	37.657
3.Itália	11.958	13.217	25.175
4.EUA	10.955	8.646	19.601
5.Alemanha	11.018	6.837	17.855
6.Coreia do Sul	12.780	5.026	17.806
7.Taiwan	11.687	2.967	14.654
8.França	6.762	5.427	12.189
9.Índia	5.922	6.007	11.929
10.Bélgica	7.816	3.942	11.758
11.México	2.551	8.696	11.247
12.Turquia	3.672	6.533	10.205
13.Reino Unido	4.214	4.111	8.325
14.Indonésia	3.505	4.734	8.239
15.Japão	7.023	-	7.023
35.Brasil	686	536	1.222
Subtotal	130.126	136.965	267.091
Outros	27.334	61.975	89.309
Total	157.460	198.940	356.400

Fonte: OMC *apud* IEMI, 2002.

Tabela 1-Principais países exportadores da indústria têxtil

Fonte: OMC *apud* IEMI, 2002. *apud* RELATÓRIO SETORIAL PRELIMINAR FINEP, 2004

As exportações expostas na tabela acima evidenciam o fraco desempenho desse setor se comparado com outros países emergentes e até mesmo com os desenvolvidos. Dadas, portanto, as condições estruturais da economia brasileira, como o grande tamanho do seu mercado, a sua baixa renda *per capita* e a imensa disponibilidade de fatores produtivos, como recursos naturais - solo, clima e água – e mão-de-obra abundantes, as indústrias têxtil e de confecção deveriam ter um peso bem maior na estrutura industrial do que têm hoje. Se considerarmos países como Inglaterra, Estados Unidos e Alemanha, quando suas rendas *per capita* situavam-se nos níveis da renda brasileira de hoje, suas indústrias têxtil e de confecção representavam mais de 10,0% do produto industrial.

Em um patamar estadual, não há nenhuma dúvida de que a indústria gaúcha de têxteis e de confecção, como um todo, ainda não logrou alcançar a posição que detinha na indústria brasileira no início da década passada e o desenvolvimento que alcançou está aquém do seu potencial. Está em curso, entretanto, um processo de recuperação. Este processo já é produto, em grande medida, da tomada de consciência por parte da indústria local dos novos desafios que lhe foram colocados

pela abertura da economia e as decorrentes providências que tomou com vistas a elevar a sua capacitação competitiva. (SEBRAE-RS, 2007)

A figura 2 mostra a composição do setor Têxtil e Confecção do Rio Grande do Sul, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE. A atividade mais importante, considerado o número de empregados, é a Confecção de Artigos de Vestuário com 51%. Esta atividade e a Fabricação de Acessórios do Vestuário e de Segurança Profissional constituem a Indústria de Confecção, a qual representa 55% do setor Têxtil e Confecção do Rio Grande do Sul, considerado o número de empregados.

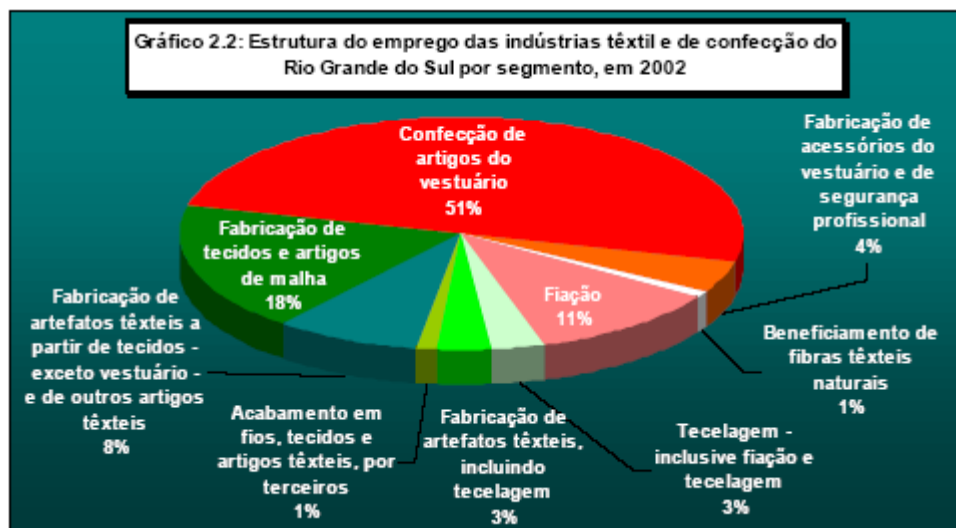


Figura 2 –Estrutura de emprego das indústrias têxtil e de confecção do Rio Grande do Sul por segmento

Fonte: RAIS/Ministério do Trabalho;

Elaboração: Acquavia Planejamento e Consultoria e América Estudos e Projetos Internacionais *apud* SEBRAE, 2007

A Indústria de Confecções, por sua vez, tem 6.702 estabelecimentos sendo que 4.748, em torno de 71%, são empresas familiares sem empregados. Apenas 12 estabelecimentos são de médias empresas. Todo o restante é de micro e pequenas empresas, sendo 98% de micro empresas. A exemplo da Indústria Têxtil o emprego está razoavelmente bem distribuído entre os diferentes estratos de tamanho e é o estrato entre 20 e 49 empregados que abriga o maior contingente de mão-de-obra. O tamanho médio dos estabelecimentos da Indústria de Confecções do Rio Grande do Sul é de apenas dois empregados. A metade, portanto, do tamanho médio de estabelecimento da Indústria Têxtil, mas guarda mais similitude com o padrão de

tamanho da indústria brasileira, cuja média é de cinco empregados.(SEBRAE-RS, 2007)

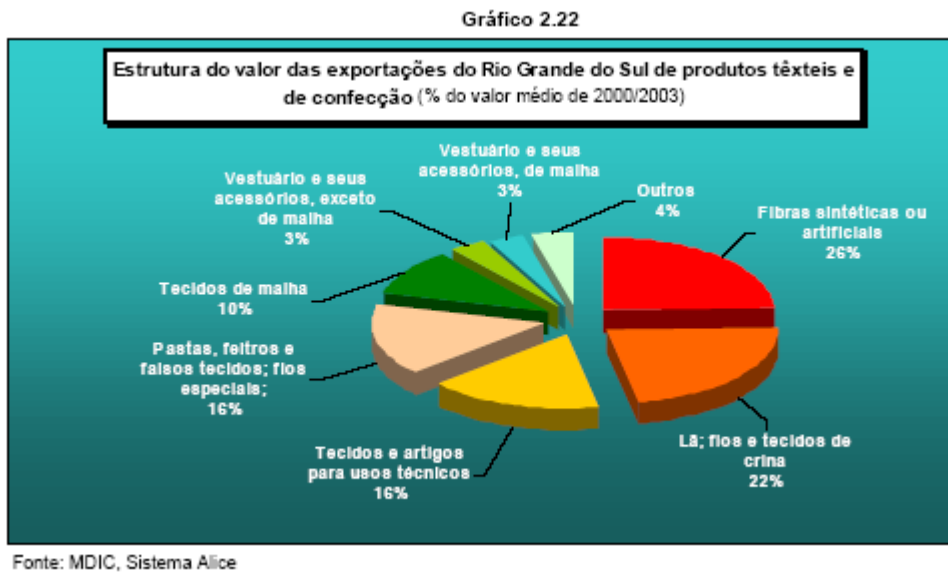


Figura 3 – Estrutura de valor das exportações do Rio Grande do sul do setor têxtil

Fonte: MDIC, Sistema Alice *apud* SEBRAE, 2007

Através da figura 3 pode-se observar a pouca participação de produtos de vestuário na estrutura de valor das exportações têxteis do estado. Um dos desafios, portanto, que cabe enfrentar a indústria de produtos têxteis do Rio Grande do Sul é o de buscar maior densidade de valor adicionado na sua pauta de exportações. Dessa forma, há boas possibilidades de novos empreendimentos de confecção contribuírem para mudar esse panorama.

8.2.2 Análise da Clientela

8.2.2.1 Público alvo

O público alvo dos produtos desse projeto compreende a população adulta – acima de 15 anos pertencente à classe de renda superior a C. Trata-se portanto de um segmento mais exigente em termos de gosto e locais de compra.

O segmento do vestuário tem uma alta dependência do poder comprador dos consumidores de tal ordem que apenas 20% da população, pertencente às classes A e B, consomem 40% do vestuário produzido (com preços diferenciados para altos níveis), enquanto que 26% da população, da classe C, absorvem 27% da oferta do segmento do vestuário. As classes D e E que representam 54% da população somente consomem 33% do total produzido, em níveis de baixos preços.(SEBRAE-RS, 2007)

A clientela da confecção será formada por empresas varejistas. Essas em geral, na compra de produtos para revenda tem um nível de conhecimento sobre qualidade bem mais elevado, exigindo, via de regra, melhor acabamento. Normalmente, as transações são realizadas após negociações em que o cliente busca sempre o menor preço e prazo de entrega. A vantagem para a confecção em ter clientes desse tipo é poder trabalhar com volume de pedidos, permitindo ganhos de escala. A distribuição da comercialização nacional no ano de 2004 segundo a ABRAVEST foi a seguinte: atacado 10,4%; lojas de dep. 8,0%; lojas especializadas 24,9%; cadeias de varejo; 8,6%; varejo independente 19,5%; governo 5,4%; industrial 8%; outros 15,4%.

8.2.2.2 Segmento

Muitos são os segmentos possíveis de exploração. A segmentação tem sido uma tendência nos últimos anos, não só para a industria de confecções. O cliente busca o produto/serviço cada vez mais parecido com o seu estilo . Assim, dentro desse contexto, dentre os segmentos abaixo pode haver variações e misturas servindo apenas como parâmetro inicial, não sendo portanto definitivos.

- Segmentos do ramo de confecção:
- Camisaria
- Casual feminino
- Casual masculino
- Fardamento profissional
- Ginástica
- Esportiva
- Infantil
- Íntima
- Jeans
- Praia
- Surfwear

A escolha desse projeto é por roupas que se enquadram como casuais e esportivas. Tendo como base de quantificação de clientes as estatísticas abaixo:

No segmento de vestuário, cerca de 43% das vendas nacionais são da linha de produtos classificada como “lazer”, que engloba peças de casual “wear”, como jeans, camisetas, bermudas e shorts. A linha social (ternos, “tailleurs”, por exemplo) fica com 15% e a esportiva, com outros 10%. Os demais 32% estão divididos entre os segmentos de moda profissional, praia, gala, inverno, bebê, meias, íntima, de dormir, acessórios e roupas de segurança. As mulheres são as grandes consumidoras de moda no país. A moda feminina responde por 41% da produção. Já o público masculino representa 35% do mercado. A moda infantil tem participação de 18% e a bebê, 5%.(Valor econômico)

8.2.3 Análise dos concorrentes

Esse tipo de atividade, como já mostrado na análise do setor, é marcado pelo alto nível de competitividade. Possui uma característica singular, em que empresas de diferentes portes podem concorrer entre si. O mercado hoje em dia não possui mais limitação física ou geográfica. Com o desenvolvimento do comércio eletrônico é cada vez mais comum comprar produtos independentemente da sua origem, desde que atenda aos requisitos mínimos de qualidade e preço desejados.

Somente no *website* especializado no setor têxtil textilia.net existem 1264 facionistas, fabricantes e administradores de marca destinadas às classes A, B e C identificadas como atuantes de estilo “Roupas para esporte/sportswear” e casual, em aproximadamente 10.000 empresas de toda a Cadeia Têxtil cadastradas. Com esses números é possível ter um indicio do número de concorrentes, pois essas empresas podem teoricamente comercializar em todo o país.

8.2.4 Análise dos fornecedores

No caso específico desse projeto, a cada coleção será feita uma programação das necessidades de compra de matéria-prima, bem como dos preços compatíveis com a rentabilidade esperada. Além disso a empresa será situada em área de fácil acesso em relação à distribuição.

Haverá também a construção de parcerias para garantir o fornecimento, pois a manutenção do fluxo da matéria-prima é fator decisivo para esse negócio. Assim, o fornecedor será cativado e fidelizado. Atualmente, existem diversas empresas passíveis de se enquadrar nas exigências para fornecimento de tecido com diferenças em relação a prazos de pagamento e quantidade mínima de venda.

8.2.5 Localização

Como a ênfase da empresa é o atendimento ao mercado varejista a localização, do ponto de vista comercial, não é tão importante. A opção será por regiões próximas a fornecedores e aos principais clientes potenciais, na região metropolitana de Porto Alegre, porém em ruas menos movimentadas, aproveitando os benefícios de alugueis mais baixos.

8.2.6 Análise ambiental

a)ambiente interno:

FRAQUEZAS:

- Design convencional e materiais comuns
- Uso de tecnologia tradicional; não ter estoques para pedidos a pronta entrega
- Inadimplência dos clientes
- Falta de diferenciação
- Concessão de crédito
- Dificuldade de contratação da equipe de vendas

FORÇAS

- Proximidade geográfica dos fabricantes;
- Proximidade geográfica do mercado consumidor
- Público definido; qualidade dos produtos produzidos
- Possibilidade de adaptação para novos segmentos

b)ambiente externo:

OPORTUNIDADES

- Possibilidade de produção terceirizada (atuando como facção)
- Pouco esforço para seguir as tendências de moda no País;
- .-Capacidade de fragmentação do em nicho cada vez mais especializado;
- .-Exportação

AMEAÇAS

.-Falta de recursos financeiros para implantação de estratégia de entrada agressiva

-Dificuldade de realização de um processo sistemático de pesquisa pró-ativa de moda e de mercado;

.-Falta de profissionais de moda nas pequenas empresas;

.-Cultura forte da “cópia”.

-Dificuldade de valorização da qualidade pelo preço condizente

.-Grande esforço para se manter à frente das tendências de moda;

-Comportamento do cliente cada vez mais imprevisível.

8.3 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

A necessidade de pessoal estimada para a confecção será de 2 costureiras e um representante comercial. Além disso um dos sócios será o designer e o outro

realizará funções administrativas e vendas. A carga horária será de 40 horas semanais, sendo 8 horas de trabalho de segunda a sexta.

Os sócios irão trabalhar em turno integral na empresa. A carga horária será fixada em 6 a 8 horas por dia de segunda à sexta, variando de acordo com a necessidade.

8.3.1 Descrição das atividades do sócio gerente administrativo

Será responsável por controlar as seguintes áreas:

a) produção: ordens de fabricação, plano de produção, mão-de-obra, controle de qualidade e controle de desperdícios e defeitos;

b) compras e estoques: pesquisa de preços, pedidos de compras, recebimentos de compra, controle de estoque;

c) vendas: cadastro de clientes, administração de vendas, controle diário, e mensal das vendas;

d) finanças: registro de caixa e bancos, controle de contas a pagar e a receber, fluxo de caixa e de custos e despesas, projeção de resultados.

8.3.2 Descrição das atividades do sócio Designer

- Perceber as tendências do mercado e aplicá-las nos produtos
- adaptar a empresa as exigências do mercado
- visitar feiras ou eventos relacionados à moda
- Fazer cursos específicos relacionados

-Observar a tendência da moda, para assim poder antecipar o desejo da demanda

O perfil desejado para o cargo de costureira é de pessoas com interesse por moda que tenham experiência no ramo. A forma de recrutamento será através do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário de Porto Alegre. O processo seletivo será de entrevistas com as candidatas, onde serão avaliados objetivos pessoais, objetivos de carreira, habilidades, desenvoltura, senso estético e experiência. O regime será a CLT. O salário inicial para o cargo será de R\$ 431,00. Serão oferecidos os benefícios fixados por lei, que são vale transporte, férias e 13º salário.

O representante comercial será contratado mediante procura no CONSELHO REGIONAL DOS REPRESENTANTES COMERCIAIS DO RIO GRANDE DO SUL. Como o mercado se apresenta difuso e diversificado no espaço, haverá a exigência de algum tipo de experiência no ramo. Para este cargo será realizada a busca por alguma indicação de pessoa ou empresa de confiança, visando maximizar o resultado de vendas. A comissão será de 10% do valor da venda, mediante contrato modelo do Conselho Regional. Ademais, o serviço de contabilidade será terceirizado e para eventuais transportes de documentos e outros serão contratados motoboys.

8.4 PLANO DE OPERAÇÃO

8.4.1 Processo produtivo

É composto das seguintes etapas:

1)definição das peças a serem produzidas, a partir de pesquisa de tendências por parte do designer.

Após acertado de forma dinâmica os detalhes (preço, consumo médio por peça, quantidade, etc.), será feita a compra dos tecidos

2)elaboração de moldes, sob os quais se dará o corte das peças:

Compreende a fase de confecção de matrizes que servirão de guia para a operação de corte. Essas matrizes são confeccionadas a partir da desmontagem da peça piloto ou do desenho técnico feito pelo designer e deverá representar todas as partes que compõem o modelo criado, que servirão de base para o processo de corte.

3)corte e codificação

Corresponde à etapa de identificação das peças cortadas, de forma a orientar o setor de costura, evitando assim eventuais trocas de partes de tamanhos diferentes ou de cores com tonalidades distintas. Essa etapa também é muito importante para o controle das peças em processo pelo gerente, evitando assim possíveis extravios.

4)costura das peças

As peças são passadas às costureiras que possuem funções diferenciadas na linha de produção(gola, punho, manga, etiquetas etc. e que trabalham seguindo uma seqüência lógica de tarefas.

5)acabamento

As peças recebem detalhamentos e são passadas em máquina de passar industrial

6)inspeção quanto a possíveis defeitos e embalagem

Corresponde à fase de inspeção final da peça produzida. É verificada a sua coerência com a peça piloto, de forma a garantir a reprodutibilidade do modelo em questão.

7)remessa ou estocagem

Existe também a alternativa de terceirizar alguns serviços como estampagem, acabamento e bordado. Isso será feito no caso de a confecção não possuir o equipamento específico necessário.

9. PLANO FINANCEIRO

9.1 INVESTIMENTO INICIAL

Serão considerados para o cálculo do investimento inicial, os investimentos fixos, em máquinas e equipamentos, moveis e utensílios treinamentos e softwares além do capital de giro inicial, conforme as tabelas abaixo.

Não será necessário investimento em construção de galpão, pois esse será alugado. Os valores das máquinas foram fornecidos em entrevista com a empresária atuante do ramo, citada no item método.

Máquinas/equipamentos	R\$
Máquina de costura reta	1.635,00
Máquina cortadora de tecido	1.800,00
Máquina overloque	2.013,00
Computador	1.600,00
ferros de passar	360,00
réguas e tesouras	400,00
Sub-total	7.808,00

Tabela 2-Máquinas e equipamentos

Móveis/utensílios	R\$
Mesa	500,00
cadeiras	316,00
armários	1.000,00
cabideiras	200,00
Sub-total	2.016,00

Tabela 3-Móveis e utensílios

Treinamento	R\$
Costureira	400,00
Sub-total	400,00

Tabela 4-Treinamento

Outros	R\$
Softwares	500,00

Tabela 5-Outros

Como o mercado de fornecedores apresenta diversas possibilidades de prazos de pagamento, e as vendas aos clientes ficarão sujeitas a negociações difusas quanto a prazos, a opção será por considerar os pagamentos e recebimentos à vista. Essa escolha deve-se em parte também ao fato da falta de um cadastro de clientes, gerando um risco elevado. O capital de giro será dimensionado com a capacidade de cobrir um mês de operação englobando estoques e custos fixos.

Capital de Giro

	R\$
Mat Prima	10.375
MODireta	1.226
Cfixo	4.669
	16.270

Tabela 6-Capital de Giro

Dessa forma o investimento inicial fica assim totalizado:

INVESTIMENTO INICIAL	
USOS	R\$
(Investimento fixo)	
Máquinas/equipamentos	7.808,00
Móveis/utensílios	2.016,00
Treinamentos	400,00
Outros	500,00
Sub-total (Investimento fixo)	10.724,00
Capital de giro (Invest. financeiro)	16.270,00
Total	26.994,00
FONTES	
Recursos Próprios	26.994,00
Recursos de Terceiros	
Investidores	-
Família	-
Bancos	-
Total	26.994,00

Tabela 7-Investimento Inicial

9.2 CUSTOS DA MÃO-DE-OBRA

A necessidade de somente uma costureira ocorre porque no setor de confecções, geralmente para cada máquina existe somente um posto de trabalho. Dessa forma, para aumentar a capacidade seria preciso maior investimento inicial. Entretanto, será contratado um auxiliar que servirá para acelerar o serviço e assim aumentar a capacidade de produção, além de eventuais substituições devido a licenças. Os encargos e direitos trabalhistas que incidem sobre a folha de pagamento somam 80%: INSS, 26,5 %; FGTS, 8%; 13º salário e férias, 11,11%; vale transporte auxílio-alimentação, indenizações e aviso prévio estimados conjuntamente em 34,39%.

		Ano 1		Ano 2		
Função	Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total
Costureira	1	431,00	431,00	1	450,00	450,00
Auxiliar	1	250,00	250,00	1	300,00	300,00
Sub-Total			681,00			750,00
Encargos sociais		80%	544,80		80%	600,00
Total			1.225,80			1.350,00
		Ano 3		Ano 4		
		Salário	Total	Qt.	Salário	Total
	1	470,00	470,00	1	490,00	490,00
	1	470,00	470,00	1	490,00	490,00
			940,00			980,00
		80%	752,00		80%	784,00
			1.692,00			1.764,00
		Ano 5				
	Qt.	Salário				
	1	510,00	510,00			
	1	510,00	510,00			
			1.020,00			
		80%	816,00			
			1.836,00			

Tabela 8-Mão de Obra

9.3 CUSTOS VARIÁVEIS

O regime de cobrança de impostos será o SIMPLES e o percentual de comissão do representante comercial será de 10%. O ICMS no estado do Rio Grande do Sul é de 17%. Estão ainda sendo consideradas, 1% para perdas de produtos avariados e 1% para cobrir as despesas com propaganda

Impostos, Comissões, perdas, Despesas c/ Vendas					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Impostos	%	%	%	%	%
Pis					
Cofins					
Simplex	5,80%	5,80%	6,20%	6,20%	6,60%
ICMS	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%
ISSQN					
IRPJ - Presumido					
Comissões	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Perda/Inadimplência	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Propaganda	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Total	34,80%	34,80%	35,20%	35,20%	35,60%

Tabela 9-Impostos, Comissões, perdas, Despesas c/ Vendas

9.4 CUSTO DA MATÉRIA PRIMA

Para esse cálculo, foi estimado um valor intermediário entre os preços de tecidos que serão utilizados inicialmente: malha de algodão, supplex e tac-tel em suas diversas formas. Também levando em consideração os seguintes produtos: blusa feminina, calça corsário feminina, camiseta masculina e bermuda masculina.

Essa estimativa deve-se ao fato da diferença dos preços cobrados por fornecedores, dependendo da quantidade comprada. Foi colocado no custo um percentual de aumento para cada ano.

			3,0%		5,0%		4,0%		3,0%			
Matéria Prima			Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
Itens	Unid	Qtde	R\$/unid	R\$	R\$/unid	R\$	R\$/unid	R\$	R\$/unid	R\$	R\$/unid	R\$
Etiqueta	Kg	1,00	1,00	1,00	1,03	1,03	1,08	1,08	1,12	1,12	1,16	1,16
Acabamento	Peça	2,00	2,00	4,00	2,06	4,12	2,16	4,33	2,25	4,50	2,32	4,63
Tecido	Peça	1,50	5,00	7,50	5,15	7,73	5,41	8,11	5,62	8,44	5,79	8,69
Sub-total			12,50		12,88		13,52		14,06		14,48	
Icms s/ mprima 17%			2,13		2,19		2,30		2,39		2,46	
Frete												
IPI												
Custo Mprima			10,38		10,69		11,22		11,67		12,02	

Valores em R\$

Tabela 10-Custo da matéria prima

9.5 CUSTOS FIXOS

9.5.1 Mão de obra indireta

Formada pela mão de obra indireta e depreciação além de outras despesas que são explicitadas abaixo:

Função	Qt.	Ano 1		Ano 2			Ano 3		
		Salário	Total	Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total
Pró-labore	2	1.200,00	2.400,00	2	1.600,00	3.200,00	2	1.700,00	3.400,00
Encargos sociais		15%	360,00		15%	480,00		15%	510,00
Sub-total			2.760,00			3.680,00			3.910,00
Total			2.760,00			3.680,00			3.910,00

Ano 4			Ano 5		
Qt.	Salário	Total	Qt.	Salário	Total
2	1.800,00	3.600,00	2	1.900,00	3.800,00
	15%	540,00		15%	570,00
		4.140,00			4.370,00
		4.140,00			4.370,00

Tabela 11-Mão de obra indireta

O pró-labore do sócio que desempenhará o papel de designer foi incluído na tabela acima, apesar desse ter participação no processo de corte. A depreciação foi calculada para possibilitar um planejamento quanto à substituição das máquinas.

Depreciação, Manutenção e seguros							
Taxas anuais							
Discriminação	Investimento Fixo	Depreciação		Manutenção		Seguro	
		Taxa	Valor	Taxa	Valor	Taxa	Valor
Máq./Equip.	7.808,00	10%	780,80	1,5%	117,12	1,0%	78,08
Móveis/Utensílios	2.016,00	10%	201,60	0,2%	4,03	0,2%	4,03
Total anual	9.824,00		982,40		121,15		82,11
Total mensal	818,67		81,87		10,10		6,84

Valores em R\$

Tabela 12-Depreciação, Manutenção e seguros

O custos fixos são aqui apresentados de forma mensal em cada ano:

Custos Fixos Mensais					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Custos Fixos	4.668,81	5.928,81	6.498,81	7.108,81	7.718,81
Pró-labore	2.400,00	3.200,00	3.400,00	3.600,00	3.800,00
INSS s/ pró-labore	360,00	480,00	510,00	540,00	570,00
Salários	-	-	-	-	-
Encargos	-	-	-	-	-
Aluguel/Condomínio	500,00	600,00	700,00	800,00	900,00
Contador	100,00	150,00	200,00	250,00	300,00
Alimentação	-	-	-	-	-
Assistência Médica	-	-	-	-	-
Telefone	150,00	160,00	170,00	180,00	190,00
Seguros	6,84	6,84	6,84	6,84	6,84
Material expediente	20,00	20,00	25,00	25,00	25,00

Material de limpeza	20,00	20,00	25,00	25,00	25,00
Sistema informática	300,00	350,00	400,00	450,00	500,00
IPVA	-	-	-	-	-
Energia	500,00	550,00	600,00	700,00	800,00
Água	80,00	100,00	120,00	140,00	160,00
Manutenção	10,10	10,10	10,10	10,10	10,10
Serviços de terceiros	100,00	120,00	150,00	180,00	210,00
Depreciação	81,87	81,87	81,87	81,87	81,87
Despesas bancárias	40,00	80,00	100,00	120,00	140,00
Outros					

Valores em R\$

Tabela 13-Custos Fixos Mensais

9.6 PROJEÇÃO DE RECEITAS

A previsão de vendas inicial corresponde a 73,8% da capacidade máxima de produção 1760, alcançando 1300 e deixando uma ociosidade para o crescimento futuro. Nos meses de junho, julho e agosto haverá uma queda nas vendas em decorrência da estação. A partir de setembro haverá um aumento progressivo até o ápice de vendas em dezembro. Nos anos seguintes, com o desenvolvimento de mais produtos para inverno e vendas para outros estados, as quedas serão menores havendo maior linearidade na produção. O preço de venda médio dos produtos iniciará em 26,00 e terá um aumento de 2,00 R\$ por ano, de forma que seja competitivo se comparado aos preços de mercado

Foram feitas projeções de aumento de receita dos próximos cinco anos da empresa, para a obtenção dos resultados foram aplicadas três diferentes taxas anuais de crescimento: sendo a primeira de 6% a.a., a segunda de 10% a.a. e a terceira de 12,5% a.a. Para utilizar a porcentagem de 6%, foram utilizadas como base informações do SEBRAE-RS, de que a ampliação do mercado interno da moda chegou a 20% em três anos, ou seja, 6,2 compostos ao ano, além da observação da previsão de crescimento do PIB do país.

As taxa de crescimento no cenário otimista é formada por diferentes taxas de crescimento chegando a uma média simples de 12,507

ano1	10%
ano2	9,09%
ano3	16,66%
ano4	14,28%
ano5	
media	12,507%

Tabela 14-Taxa de crescimento otimista

Para o cenário provável foram consideradas informações de outras empresas. O website <http://www.link.estadao.com.br> disponibiliza em reportagem alguns índices de crescimento de empresas do setor. O vice-presidente da Rhodia, empresa que abocanhou uma fatia do mundo dos esportes com a etiqueta Amni Actsystem, Marcos De Marchi, cita que em quase 15 anos, o mercado triplicou, com crescimento médio de 8% ao ano e o crescimento da sua empresa no setor esportivo em 2004 foi em torno de 20%.

Já a gerente de marketing Carolina Sister da Invista, empresa, produtora das marcas Supplex, Coolmax e Cordura utilizadas em vestuário para fitness, informa que o crescimento em 2004 foi de 20%. Já para a empresa Polyenka o crescimento que era em torno de 4% até 2003, em 2004 ficou entre 9% e 10%. Outra fabricante têxtil, a Rosset, registra crescimento nas vendas de 15%, em média nos últimos três anos, com 20 produtos específicos para esportes. De posse desses números foi estipulada a taxa de crescimento para o cenário provável em 10 %.

VENDAS

Cenário pessimista:

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Qtde					
Produtos	12000	12720	13483	14292	15149
Pvenda	R\$ 26,00	R\$ 28,00	R\$ 30,00	R\$ 32,00	R\$ 34,00

Total em R\$	312.000,00	356.160,00	404.490,00	457.344,00	515.066,00
---------------------	------------	------------	------------	------------	------------

Tabela 15-Projeção de vendas- cenário pessimista

Cenário esperado:

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Qtde					
Produtos	12000	13200	14520	15972	17569
Pvenda	R\$ 26,00	R\$ 28,00	R\$ 30,00	R\$ 32,00	R\$ 34,00
Total em R\$	312.000,00	369.600,00	435.600,00	511.104,00	597.346,00

Tabela 16-Projeção de vendas- cenário esperado

Cenário otimista:

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Qtde					
Produtos	12000	13200	14400	16800	19200
Pvenda	R\$ 26,00	R\$ 28,00	R\$ 30,00	R\$ 32,00	R\$ 34,00
Total em R\$	312.000,00	369.600,00	432.000,00	537.600,00	652.800,00

Tabela 17-Projeção de vendas- cenário otimista

9.7 DEMONSTRATIVOS PROJETADOS

Os demonstrativos também são apresentados para o período de 05 (cinco) anos nos três diferentes cenários, o primeiro representa 6% de aumento anual, em seguida 10% e por último 12,5%.

DEMONSTRATIVOS DE RESULTADO**Cenário pessimista**

	DRE Ano 1	DRE Ano 2	DRE Ano 3	DRE Ano 4	DRE Ano 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Receita	312.000,00	356.160,00	404.490,00	457.344,00	515.066,00
Produtos	312.000,00	356.160,00	404.490,00	457.344,00	515.066,00
Serviços	-	-	-	-	-
Custos variáveis	247.785,60	276.072,78	314.499,92	348.931,94	387.478,51
Impostos	71.136,00	81.204,48	93.841,68	106.103,81	121.555,58
Pis/Cofins	-	-	-	-	-
Simples	18.096,00	20.657,28	25.078,38	28.355,33	33.994,36
ICMS	53.040,00	60.547,20	68.763,30	77.748,48	87.561,22
ISSQN	-	-	-	-	-
IRPJ - Presumido	-	-	-	-	-
Custo Matéria Prima	124.500,00	135.929,10	151.286,84	166.778,85	182.082,90
Comissões	31.200,00	35.616,00	40.449,00	45.734,40	51.506,60
Perda/Inadimplência	3.120,00	3.561,60	4.573,44	4.573,44	5.150,66
Mobra Direta	14.709,60	16.200,00	20.304,06	21.168,00	22.032,12
Propaganda	3.120,00	3.561,60	4.044,90	4.573,44	5.150,66
Margem de Contribuição	64.214,40	80.087,22	89.990,08	108.412,06	127.587,49
Custos Fixos	56.025,66	71.145,66	77.985,66	85.305,66	92.625,66
Ociosidade	(0,00)	(0,00)	(0,06)	0,00	(0,12)
Resultado Operacional	8.188,74	8.941,56	12.004,47	23.106,40	34.961,94
Empréstimos					
Parcelamentos					
Resultado Líquido	8.188,74	8.941,56	12.004,47	23.106,40	34.961,94

Tabela 18-demonstrativos de resultado - cenário pessimista

Cenário esperado

	DRE Ano 1	DRE Ano 2	DRE Ano 3	DRE Ano 4	DRE Ano 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Receita	312.000,00	369.600,00	435.600,00	511.104,00	597.346,00
Produtos	312.000,00	369.600,00	435.600,00	511.104,00	597.346,00
Serviços	-	-	-	-	-
Custos variáveis	247.785,60	287.357,70	337.312,81	389.504,44	445.857,23
Impostos	71.136,00	85.747,20	101.059,20	120.620,54	140.973,66
Pis/Cofins	-	-	-	-	-
Simples	18.096,00	22.915,20	27.007,20	33.732,86	39.424,84
ICMS	53.040,00	62.832,00	74.052,00	86.887,68	101.548,82
ISSQN	-	-	-	-	-
IRPJ - Presumido	-	-	-	-	-
Custo Matéria Prima	124.500,00	141.058,50	162.922,57	186.383,42	211.170,01
Comissões	31.200,00	36.960,00	43.560,00	51.110,40	59.734,60
Perda/Inadimplência	3.120,00	3.696,00	5.111,04	5.111,04	5.973,46
Mobra Direta	14.709,60	16.200,00	20.304,00	21.168,00	22.032,05
Propaganda	3.120,00	3.696,00	4.356,00	5.111,04	5.973,46
Margem de Contribuição	64.214,40	82.242,30	98.287,19	121.599,56	151.488,77
Custos Fixos	56.025,66	71.145,66	77.985,66	85.305,66	92.625,66
Ociosidade	(0,00)	-	0,00	0,00	(0,05)
Resultado Operacional	8.188,74	11.096,64	20.301,53	36.293,89	58.863,15
Empréstimos					

Parcelamentos					
Resultado Líquido	8.188,74	11.096,64	20.301,53	36.293,89	58.863,15

Tabela 19-demonstrativos de resultado - cenário esperado

Cenário otimista

	DRE Ano 1	DRE Ano 2	DRE Ano 3	DRE Ano 4	DRE Ano 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Receita	312.000,00	369.600,00	432.000,00	537.600,00	652.800,00
Produtos	312.000,00	369.600,00	432.000,00	537.600,00	652.800,00
Serviços	-	-	-	-	-
Custos variáveis	247.785,60	287.357,70	335.000,10	408.599,27	487.813,76
Impostos	71.136,00	85.747,20	100.224,00	126.873,60	156.672,00
Pis/Cofins	-	-	-	-	-
Simples	18.096,00	22.915,20	26.784,00	35.481,60	45.696,00
ICMS	53.040,00	62.832,00	73.440,00	91.392,00	110.976,00
ISSQN	-	-	-	-	-
IRPJ - Presumido	-	-	-	-	-
Custo Matéria Prima	124.500,00	141.058,50	161.576,10	196.045,67	230.773,76
Comissões	31.200,00	36.960,00	43.200,00	53.760,00	65.280,00
Perda/Inadimplência	3.120,00	3.696,00	5.376,00	5.376,00	6.528,00
Mobra Direta	14.709,60	16.200,00	20.304,00	21.168,00	22.032,00
Propaganda	3.120,00	3.696,00	4.320,00	5.376,00	6.528,00
Margem de Contribuição	64.214,40	82.242,30	96.999,90	129.000,73	164.986,24
Custos Fixos	56.025,66	71.145,66	77.985,66	85.305,66	92.625,66
Ociosidade	(0,00)	-	-	-	-
Resultado Operacional	8.188,74	11.096,64	19.014,24	43.695,07	72.360,58
Empréstimos					
Parcelamentos					
Resultado Líquido	8.188,74	11.096,64	19.014,24	43.695,07	72.360,58

Tabela 20-demonstrativos de resultado - cenário otimista

9.8 FLUXO DE CAIXA

Foram projetados fluxos de caixa para um período de 05 anos. Estes foram elaborados nos três cenários já mencionados, gerando assim, três projeções de receitas e fluxos de caixa distintos. Para todas as projeções foram mantidos a margem de lucro e os custos envolvidos. A variação considerada foi a oscilação das vendas.

FLUXO DE CAIXA ANUAL PARA PERÍODO 5 ANOS - CENÁRIO PESSIMISTA							
		1	2	3	4	5	
	ANO 0	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
INVESTIMENTO	(26.994)						(26.994)
C. GIRO	-					-	-
LUCRO LÍQUIDO		8.189	8.942	12.004	23.106	34.962	87.203
DEPRECIÇÃO		982	982	982	982	982	4.912
VALOR RESIDUAL						-	-
FLUXO DE CAIXA		9.171	9.924	12.987	24.089	35.944	92.115
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(26.994)	9.171	9.924	12.987	24.089	35.944	65.121
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(26.994)	(17.823)	(7.899)	5.088	29.177	65.121	

Tabela 21-Fluxo de caixa anual para período 5 anos - cenário pessimista

FLUXO DE CAIXA ANUAL PARA PERÍODO: 5 ANOS - CENÁRIO OTIMISTA							
	1	2	3	4	5		
	ANO 0	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
INVESTIMENTO	(26.994)						(26.994)
C. GIRO	-					-	-
LUCRO LÍQUIDO		8.189	11.097	19.014	43.695	72.361	154.355
DEPRECIÇÃO		982	982	982	982	982	4.912
VALOR RESIDUAL						-	-
FLUXO DE CAIXA		9.171	12.079	19.997	44.677	73.343	159.267
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(26.994)	9.171	12.079	19.997	44.677	73.343	132.273
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(26.994)	(17.823)	(5.744)	14.253	58.930	132.273	

Tabela 22-Fluxo de caixa anual para período 5 anos - cenário esperado

FLUXO DE CAIXA ANUAL PARA PERÍODO: 5 ANOS - CENÁRIO ESPERADO							
	1	2	3	4	5		
	ANO 0	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V	TOTAL
INVESTIMENTO	(26.994)						(26.994)
C. GIRO	-					-	-
LUCRO LÍQUIDO		8.189	11.097	20.302	36.294	58.863	134.744
DEPRECIÇÃO		982	982	982	982	982	4.912
VALOR RESIDUAL						-	-
FLUXO DE CAIXA		9.171	12.079	21.284	37.276	59.846	139.656
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(26.994)	9.171	12.079	21.284	37.276	59.846	112.662
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO ACUMULADO	(26.994)	(17.823)	(5.744)	15.540	52.816	112.662	

Tabela 23-Fluxo de caixa anual para período 5 anos - cenário otimista

9.9 ANÁLISE DO RETORNO

Será calculada para os três cenários. A taxa de desconto aplicada para o VPL foi de 28,1% ao ano formada pela seguinte composição:

	Tx mês	Tx ano
CUSTO DE OPORTUNIDADE	1,20%	15,4%
RISCO	1,00%	12,7%
CUSTO DE CAPITAL	2,20%	28,1%

Tabela 24-Composição da taxa de desconto

Cenário pessimista

	Valor
ANO 0	(26.994)
ANO I	9.171
ANO II	9.924
ANO III	12.987
ANO IV	24.089
ANO V	35.944
VPL	11.785
TIR	43,85%
PAYBACK SIMPLES	2,61
PAYBACK DESCONTADO	3,85

Tabela 25-VPL, payback, TIR para cenário pessimista

Cenário esperado

	Valor
ANO 0	(26.994)
ANO I	9.171
ANO II	12.079
ANO III	21.284
ANO IV	37.276
ANO V	59.846
VPL	28.887
TIR	60,09%

PAYBACK SIMPLES	2,27
-----------------	------

PAYBACK DESCONTADO	3,17
--------------------	------

Tabela 26-VPL, payback, TIR para cenário esperado

Cenário otimista

	Valor
ANO 0	(26.994)
ANO I	9.171
ANO II	12.079
ANO III	19.997
ANO IV	44.677
ANO V	73.343
VPL	34.942
TIR	63,96%

PAYBACK SIMPLES	2,29
-----------------	------

PAYBACK DESCONTADO	3,18
--------------------	------

Tabela 27-VPL, payback, TIR para cenário pessimista

10. CONCLUSÃO

A análise demonstra que o empreendimento é viável. O valor presente líquido de R\$ 28.887,00 ao final do 5º ano do cenário intermediário esperado é satisfatório e a taxa interna de retorno de 60,09% é maior do que a taxa de retorno exigida, configurando assim um projeto atrativo.

Entretanto o período de payback se mostrou prolongado deixando o negócio menos atrativo por esse aspecto, pois quanto maior o período, maior será o grau de incerteza nas previsões, sendo menor a liquidez e assim maior o risco. O empreendimento foi projetado utilizando cenários com pouca amplitude em suas taxas de crescimento porém é possível que em um cenário mais otimista tenha-se uma atratividade ainda maior.

Um ponto importante para a empresa é o fato de ela estar atrelada diretamente ao faturamento das vendas, criando uma grande dependência do número de clientes que serão captados pelo representante comercial e do valor gasto por eles, é necessário então aprimorar recursos que permitam ter maior garantia de receitas, seja através de pesquisas mais precisas de mercado ou através de desenvolvimento de uma equipe de vendas e investimento maior em propaganda e publicidade

Uma limitação deste projeto foi em relação à dificuldade de estimar os custos de produção, em decorrência da informalidade do controle desse aspecto em pequenas empresas. Outro ponto de dificuldade foi a projeção de receita da empresa, pois esse dado além de estar relacionado ao desempenho do profissional de vendas tem influência da subjetividade das preferências do consumidor

Por fim, conclui-se que o estabelecimento de diretrizes a respeito do negócio é importante, e serve como uma referência para a criação do empreendimento. Com a elaboração do plano de negócios, pode-se obter uma visão do mercado abrangendo todas as partes da empresa. Assim, a realização desta monografia foi de fundamental importância para a conclusão do curso de Administração, pois propiciou colocar em prática muitos dos conhecimentos adquiridos durante o mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil - Disponível em: <http://www.abit.org.br>. Acesso em: 7 de maio. 2007.

ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário – Disponível em: <http://www.abravest.org.br>. Acesso em: 7 de maio. 2007.

ASSAF NETO, Alexandre. **Administração do Capital de Giro**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

BEZERRA DA SILVA, Mozart. Planejamento Financeiro para o Setor da Construção Civil. **Texto Técnico 11** (TT/PCC/11). São Paulo: EPUSP, 1995, 47 pág.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Como fazer a descrição da empresa do seu plano de negócio**. 2006. Disponível em: <www.planodenegocios.com.br>. Acesso em: 20 nov. 2006.

ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA. Chicago: William Benton, 1980, 30v

FINEP. **Relatório Setorial Preliminar**, 2004. Disponível em <http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=23>. Acesso em 7 de maio de 2007.

GALESNE, Alain, FENSTERSEIFER, Jaime E, LAMB, Roberto. **Decisões de Investimento da Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999

GITMAN, Laurence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ª edição. São Paulo: Editora Harpa, 1997.

GOULARTI Filho, A; JENOVEVA Neto, R. **A Indústria do Vestuário: Economia, Estética e Tecnologia**. Florianópolis: Obra Jurídica, 1997.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Disponível em: <http://www.iemi.com.br>. Acesso em: 7 maio de 2007.

LEITE, Helio de Paula. **Introdução à Administração Financeira**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1994

LINK ESTADÃO. **Notícias**. Disponível em < <http://www.link.estadao.com.br> >. Acesso em 10 de maio de 2007.

NUNES, F. R. **A influência dos fluxos logísticos sobre o tamanho e a idade das empresas fabricantes de jeans femininos para adolescentes e jovens**. 2001. 334 f.

Tese (doutorado em Logística e Transportes) – Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PORTO, Elvino Correa; FERREIRA, Fernando C. Martins. **Perspectivas da cadeia têxtil no compasso da moda**, FGV

ROSS, Sthefen A., WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE-RS. **Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <www.sebrae.com.br>
Acesso em 7 de maio de 2007

TEXTILIA.NET. **Revista especializada**. Disponível em < <http://www.textilia.net> > .
Acesso em 10 de maio de 2007.

VALOR ECONÔMICO. **Relatórios setoriais**. Disponível em < <http://setorial.valor.com.br/> >. Acesso em 10 de maio de 2007.

YIN, Robert K. **O estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A**CURRICULUM VITAE****Juliano Morosini Muller**

Data de nascimento: 11/05/1983 Estado civil: solteiro
Endereço: Av. Edu Las Casas, 67 - Porto Alegre-RS CEP 91180-550
Tel.: (51) 3366.3706 / 92421147
e-mail: jmmbr@ig.com.br

Formação:

Graduando em Administração - UFRGS/Escola de Administração
Ensino Médio e fundamental(94-00) – Colégio Militar de Porto Alegre- Porto Alegre/RS

Complementação:

Cursos – Introdução ao Mercado de Capitais (Corretora Solidus);
Introdução à importação (Universidade Corporativa Banco Brasil);
Português para redação (CPP -Curso Permanente de Português)
Grafodocumentoscopia (Centro de treinamento – Banrisul/CDL)
Comunicação, relacionamento, atendimento(Centro de treinamento – Banrisul/CDL)

Qualificações

Excelentes conhecimentos de informática (Word, Excel, Access, Power Point, Internet Explorer).

Idiomas:

Inglês: intermediário (leitura, escrita, conversação)
Espanhol: básico (leitura, escrita)

Experiência profissional

2003-2004 Engesys Engenharia de Avaliações função: estagiário
2005-2006 Banrisul S.A função: escriturário

ANEXO B

Lista das atividade de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Tur- ma	Con- ceito	Situação	Cré- ditos
2007/1	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	A	-	Matriculado	4
2007/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	B	-	Matriculado	4
2007/1	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	U	-	Matriculado	12
2006/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	A	Aprovado	4
2006/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	A	A	Aprovado	4
2006/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	A	-	Cancelado	4
2006/1	GESTÃO DE TESOUREARIA (ADM01171)	U	B	Aprovado	4
2006/1	ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01174)	B	B	Aprovado	2
2006/1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	B	C	Aprovado	2
2005/2	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	U	-	Cancelado	4
2005/2	ESTATÍSTICA ECONÔMICA (MAT02207)	A	-	Cancelado	4
2005/2	SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO (HUM04410)	A	-	Cancelado	4
2005/2	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	A	B	Aprovado	2
2005/1	ALGORITMOS E PROGRAMAÇÃO (INF01211)	B	-	Cancelado	4
2005/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	A	-	Cancelado	4
2005/1	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	B	C	Aprovado	4
2005/1	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	A	-	Cancelado	2
2004/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	B	A	Aprovado	4
2004/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	A	A	Aprovado	4
2004/2	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	B	A	Aprovado	4
2004/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	A	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	B	C	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	C	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	C	B	Aprovado	4
2004/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	B	C	Aprovado	4
2004/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	C	-	Cancelado	4
2004/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	B	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	C	A	Aprovado	6
2003/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	B	Aprovado	4
2003/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	A	A	Aprovado	4
2003/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	B	Aprovado	4

2003/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	A	B	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	A	D	Reprovado	6
2003/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	A	Aprovado	4
2003/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	B	B	Aprovado	4
2003/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	B	Aprovado	4
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	E	A	Aprovado	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	C	Aprovado	4
2002/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	A	A	Aprovado	4
2002/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	B	Aprovado	4
2002/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	A	A	Aprovado	4
2002/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	B	Aprovado	6
2002/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	D	C	Aprovado	4
2002/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	C	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	C	A	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	B	Aprovado	4
2002/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	A	B	Aprovado	4
2001/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	C	Aprovado	4
2001/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	C	C	Aprovado	6
2001/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	A	B	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	N	B	Aprovado	4
2001/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	A	Aprovado	4
2001/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	A	B	Aprovado	4
2001/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	B	D	Reprovado	6
2001/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	A	C	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	A	B	Aprovado	4
2001/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	C	B	Aprovado	4
2001/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	E	A	Aprovado	4