

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**ANDRÉ DE SOUZA**

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE LINHAS E FIOS PARA  
CONFECCIONADOS TÊXTEIS NO MUNICÍPIO DE BRUSQUE/SC.**

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

**ANDRÉ DE SOUZA**

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE LINHAS E FIOS PARA  
CONFECCIONADOS TÊXTEIS NO MUNICÍPIO DE BRUSQUE/SC.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à Disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em empreendedorismo.

Professor Orientador: Nilo Otani


**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

**ANDRÉ DE SOUZA**

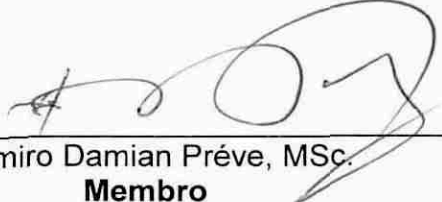
**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE LINHAS E FIOS PARA  
CONFECCIONADOS TÊXTEIS NO MUNICÍPIO BRUSQUE/SC.**

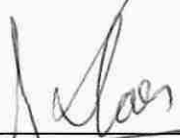
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

  
Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha,  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

  
Prof. Nilo Otani, MSc.  
**Orientador**

  
Altamiro Damian Prêve, MSc.  
**Membro**

  
Luiz Saigado Klaes, Dr..  
**Membro**

Este trabalho é dedicado às duas pessoas que sempre me incentivaram e me fazem acreditar que meus passos estão na direção correta: meu pai Jorge e minha mãe Maria.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Jorge e Maria, pelo amor, compreensão e incentivo em todos os momentos.

Aos meus irmãos Andresa e Adriano, que sempre me incentivaram.

A minha namorada Patrícia, que foi compreensiva nos momentos em que não estive presente.

A todos os Professores do Centro Acadêmico de Administração, pelo esforço diário de manter o Curso de Ciências da Administração entre os melhores do país.

Ao professor Nilo Otani, sempre disponível para orientar-me neste trabalho.

Aos amigos Diego Perez, Fernando Motta e Rodrigo Tetsuo Hirai que muito contribuíram em minha formação acadêmica e pessoal.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela estrutura fornecida e pela dedicação de seus funcionários.

A todos os entrevistados, pela importante contribuição dada.

O homem será tão grande quanto o tamanho do seu ideal e tão forte quanto sua vontade de vencer.

(WALTER GRANDO)



## RESUMO

Souza, André de. **Estudo de viabilidade para a implantação de uma indústria e comércio de linhas e fios para confeccionados têxteis no município de Brusque/SC.** 123 páginas. Trabalho de conclusão de estágio. Curso de Administração de empresas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

Este trabalho teve como objetivo a realização de um projeto de viabilidade econômico-financeira para implantar uma indústria e comércio de linhas e fios voltados às confecções têxteis no município de Brusque/SC. Nas Ciências da Administração, o tema proposto está situado na área de concentração conhecida como Empreendedorismo. A metodologia utilizada foi, inicialmente, exploratória – para melhor conhecer o assunto pesquisado e, em seguida fez-se uso da pesquisa descritiva. Utilizou-se, como meio de coletar dados, pesquisa por comunicação, através de entrevista individual pessoal, auxiliada por questionário com questões estruturadas e não disfarçadas com o representante legal das organizações, além de obter dados secundários como sites, anuários e livros especializados no ramo. O resultado da pesquisa possibilitou traçar o perfil dos consumidores e seu comportamento de compra, bem como a percepção e o grau de satisfação diante de aspectos como qualidade do produto, prazo de entrega, prazo de pagamento, preço do produto e gama de cores, oferecida pelo principal fornecedor de fios e linhas. Ademais, na análise econômico-financeira encontrou-se indicadores que comprovam que o empreendimento é viável, como é o caso do índice de lucratividade de 23,75% a.m., a taxa de retorno de investimento de 184,66% a.a., e o payback descontado de 0,58 anos, todos encontrados para o cenário provável.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Fios e linhas. Viabilidade.

**LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS**

Figura 1 - Macro-segmentos da Cadeia Produtiva Têxtil.....	57
Figura 2 - Organograma da BellaCor.....	88
Figura 3 - Etapas do processo produtivo.....	93
Gráfico 1 - Classificação das empresas.....	62
Gráfico 2 - Número de funcionários.....	62
Gráfico 3 - Produção média mensal.....	63
Gráfico 4 - Linha de produtos.....	63
Gráfico 5 - Freqüência de compras.....	64
Gráfico 6 - Principal fornecedor de fios e linhas.....	65
Gráfico 7 - Forma de aquisição de fios e linhas.....	65
Gráfico 8 - Gasto médio mensal.....	66
Gráfico 9 - Importância quanto à qualidade do produto.....	66
Gráfico 10 - Importância quanto ao prazo de entrega.....	67
Gráfico 11 - Importância quanto ao prazo de pagamento.....	67
Gráfico 12 - Importância quanto ao preço do produto.....	68
Gráfico 13 - Satisfação quanto à qualidade do produto do principal fornecedor.....	68
Gráfico 14 - Satisfação quanto ao prazo de entrega do principal fornecedor.....	69

Gráfico 15 - Satisfação quanto ao prazo de pagamento do principal fornecedor	70
Gráfico 16 - Satisfação quanto ao preço do principal fornecedor	70
Gráfico 17 - Satisfação quanto à gama de cores do principal fornecedor	71
Gráfico 18 - Tipo de linha utilizado	71
Gráfico 19 - Participação do tipo de linha em relação ao volume total consumido	72
Gráfico 20 - Etiqueta predominante da linha 100% poliéster	72
Gráfico 21 - Etiqueta predominante da linha 100% algodão	73
Gráfico 22 - Etiqueta predominante da linha mista poliéster/algodão	73
Gráfico 23 - Tipo de fio utilizado	74
Gráfico 24 - Título médio predominante do fio 100% poliéster texturizado	74
Gráfico 25 - Preferência em relação ao cone de fio 100% poliéster texturizado	75
Gráfico 26 - Preferência em relação ao cone de linha 100% poliéster	76
Gráfico 27 - Preferência em relação ao cone de linha 100% algodão	77
Gráfico 28 - Preferência em relação ao cone de linha mista algodão/poliéster	78

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Fatores de Localização Industrial e Localização Comercial.....	27
Quadro 2 - Percentual de desconto de INSS.....	32
Quadro 3 - Alíquota do Super Simples para indústrias.....	39
Quadro 4 - Estruturação de Análise de Concorrência.....	43
Quadro 5 - <i>Benchmark</i> Global da Cadeia Têxtil/Vestuário.....	59
Quadro 6 - Distribuição geográfica das fábricas de vestuário.....	60
Quadro 7 - Relação dos concorrentes no município de Brusque.....	80
Quadro 8 - Móveis e equipamentos para loja.....	92
Quadro 9 - Móveis e equipamentos para fábrica.....	93
Quadro 10 - Investimentos fixos.....	95
Quadro 11 - Custo de mão-de-obra.....	95
Quadro 12 - Despesas administrativas.....	96
Quadro 13 - Depreciação.....	97
Quadro 14 - Custos fixos totais.....	98
Quadro 15 - Investimento inicial.....	98
Quadro 16 - Preço de venda dos produtos.....	99
Quadro 17 - Receita bruta otimista.....	100
Quadro 18 - Previsão de Receita bruta.....	100
Quadro 19 - Custo de Mercadoria Vendida de fio texturizado.....	101
Quadro 20 - Custo de Mercadoria Vendida de linha.....	102
Quadro 21 - Total do Custo de Mercadoria Vendida.....	103
Quadro 22 - Total de despesas variáveis.....	104

Quadro 23 - Total de custos variáveis.....	104
Quadro 24 - Total de custos.....	105
Quadro 25 - Demonstração do Resultado do Exercício.....	106
Quadro 26 - Valor presente líquido.....	107
Quadro 27 - Índice benefício custo.....	107
Quadro 28 - Índice de Lucratividade.....	108
Quadro 29 - Taxa de retorno anual.....	108
Quadro 30 - Taxa de retorno mensal.....	109
Quadro 31 - Período de <i>Payback</i> simples.....	109
Quadro 32 - Período de <i>Payback</i> descontado.....	110
Quadro 33 - Ponto de Equilíbrio.....	110
Quadro 34 - Fluxo de Caixa.....	112



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABITT: Associação Brasileira da Indústria Têxtil

ABRAVEST: Associação Brasileira do Vestuário

IEMI: Instituto de Estudos e Marketing Industrial

IBC: Índice Benefício Custo

FIESC: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

SECEX: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

NCC: Novo Código Civil

ROIA: Retorno sobre Investimento Adicionado

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SELIC: Sistema Especial de Liquidação e custódia

SENAC: Serviço Nacional do Comércio

SENAI: Serviço Nacional da Indústria

SIMPLES: Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

TBF: Taxa Básica Financeira

TJLP: Taxa de Juros a Longo Prazo

TIR: Taxa Interna de Retorno

TMA: Taxa Mínima de Atratividade

TR: Taxa Referencial

UDESC: Universidade do Estado de Santa Catarina

UNIFEBE: Centro Universitário de Brusque

UNIVALI: Universidade do Vale do Itajaí

VPL: Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1 Problema de Pesquisa	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>19</b>
2.1 Empreendedorismo	19
2.2 Projeto de negócio	20
2.3 Aspectos Administrativos	23
2.4 Aspectos Técnicos	26
2.5 Aspectos Jurídicos e Legais	28
2.5.1 Registro empresarial	34
2.6 Aspectos Mercadológicos	38
2.6.1 Mercado Consumidor	40
2.6.2 Mercado Concorrente	42
2.6.3 Mercado Fornecedor	43
2.7 Aspectos Econômico-financeiros	44
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>52</b>
3.1 Método de Pesquisa	52
3.2 Universo da Pesquisa	54
3.3 Coleta de Dados	55
3.4 Análise de Dados	56
3.5 Limitações	56
<b>4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO</b>	<b>57</b>
4.1 Caracterização do empreendimento	57
4.2 Análise de mercado	58
4.2.1 Resultados da pesquisa de mercado	61
4.2.1.1 Análise da pesquisa de mercado	78

4.3.2 Mercado concorrente	80
4.3.3 Mercado fornecedor	82
4.3.4 Estratégias de marketing	83
4.4 Aspectos jurídicos e legais	85
4.4.1 Autorização para funcionamento	86
4.5 Aspectos administrativos	87
4.5.1 Colaboradores	87
4.5.2 Descrição de cargos e tarefas	88
4.5.3 Horários	89
4.6 Aspectos técnicos	90
4.6.1 Localização	90
4.6.2 Tamanho do empreendimento	91
4.6.3 Processo produtivo	91
4.6.4 Móveis e equipamentos	92
4.7 Avaliação econômico-financeira	93
4.7.1 Investimentos fixos	94
4.7.2 Custos fixos	95
4.7.3 Capital de giro	98
4.7.4 Investimento Inicial	98
4.7.5 Preço de venda	99
4.7.6 Previsão de receita operacional	99
4.7.7 Custos variáveis	100
4.7.7.1 Custo de Mercadorias vendidas	101
4.7.7.2 Despesas variáveis	103
4.7.8 Demonstração do Resultado do Exercício	106
4.7.9 Indicadores de Rentabilidade e risco do Empreendimento	106
4.7.9.1 Valor presente líquido	107
4.7.9.2 Índice benefício custo	107
4.7.9.3 Índice de Lucratividade	108
4.7.9.4 Taxa de retorno do investimento	108
4.7.9.5 Período de Recuperação do Investimento ( <i>Payback</i> )	109
4.7.9.6 Ponto de Equilíbrio	110
4.7.10 Fluxo de Caixa	111
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>114</b>
5.1 Recomendações	116
REFERÊNCIAS	117
APÊNDICE	120
Questionário da pesquisa	120

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo informações do Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2004) o mercado mundial têxtil vem registrando uma significativa expansão, tanto no montante produzido como também no comércio entre grandes países produtores e exportadores. Para se ter uma idéia da dimensão e evolução do mercado têxtil, em 1980 foi consumida 30 milhões de toneladas de fibras têxteis, em 1990 o mundo já consumia 40 milhões de toneladas e, em 2002, o registro do consumo alcançou 62,7 milhões de toneladas.

A cadeia têxtil movimentou em todo o globo, no ano de 2002, um montante de US\$ 353 bilhões sendo que os artigos confeccionados (bens acabados) contribuíram com 57% deste valor e o restante composto pela produção de tecidos e malhas. (IEMI, 2004)

Toda a cadeia têxtil no Brasil tem papel importantíssimo no tocante à geração de emprego e renda, pois, em 2004, contribuiu com 4,4% do PIB do país, empregando 1.171.559 pessoas. Durante o primeiro semestre de 2006 o setor têxtil/vestuário destacou-se como segundo colocado na indústria de transformação, obtendo saldo positivo de 23.185 empregos, ficando atrás apenas do setor de alimentos que gerou 101.670 empregos no mesmo período.

Além do mais, conforme dados do IEMI (2004), em 2003 o Brasil foi considerado como o 7º maior produtor de fios e filamentos; em 8º nos tecidos planos; em 3º maior produtor de malhas e em 6º em artigos confeccionados.

Porém, a cadeia têxtil brasileira abastece quase que exclusivamente, o mercado interno. Isto pode ser caracterizado pelo fato de o país se encontrar em 44º lugar no comércio internacional.

Somente os confeccionados atingiram no país receita bruta de 13,3; 13,6 e 15,9 bilhões de dólares nos anos de 2002, 2003 e 2004 respectivamente. No Brasil, o mercado de confeccionados era composto, em 2004, por 17526 empresas que empregam 1.051.767 pessoas.

Atualmente, percebe-se um crescente esforço para ampliar a participação de confeccionados brasileiros no mercado mundial, com foco na inovação dos produtos através do *design*, novos materiais, novos processos e produtos mais ergonômicos. Este fato pode ser caracterizado através da criação e ampliação da oferta de cursos

de *design* de moda em instituições e universidades de Santa Catarina, como é o caso do Serviço Nacional da Indústria – SENAI; Serviço Nacional do Comércio – SENAC; Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC; Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI; Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE; e outros nos demais Estados.

Para se adequar a este novo cenário mundial de confeccionados é necessário oferecer linhas e fios baseados na alta qualidade das fibras, preços adequados e principalmente, na durabilidade; contribuindo, desta forma, à diferenciação dos produtos, agregando valores aos confeccionados nacionais.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Diante do exposto, este trabalho visou obter resposta à seguinte indagação: como demonstrar a viabilidade econômico-financeira para implantar uma empresa de fabricação e comercialização de linhas e fios para confeccionados têxteis no município de Brusque /SC?

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho foi desenvolver um estudo de viabilidade econômico-financeira para a implantação de uma empresa de fabricação e comercialização de linhas e fios para confeccionados têxteis no município de Brusque/SC.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar os mercados consumidor, concorrente e fornecedor do município de Brusque/SC;
- b) Identificar o meio predominante de compra, a frequência e o valor médio mensal gasto na aquisição dos fios e linhas;

- c) Mensurar o grau de importância atribuído pelos consumidores a respeito da qualidade do produto, prazo de entrega, prazo de pagamento e preço do produto; e o grau de satisfação destes fatores oferecido pelo principal fornecedor de fios e linhas;
- d) Identificar os tipos de fios e linhas utilizados e sua etiqueta e título médio, respectivamente, bem como os tamanhos dos cones que melhor atendem às necessidades de consumo;
- e) Efetuar análise econômico-financeira a fim de determinar a viabilidade do empreendimento.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo se justifica, pois, o Brasil é o sétimo maior mercado têxtil do mundo e apenas o 44º em participação no mercado de exportação e importação – o que evidencia que o Brasil tem muito espaço para crescer tanto em termos de mercado interno, já que o poder aquisitivo das pessoas está aumentando, como também no vasto mercado global.

Diante dos fatos apresentados, abrem-se oportunidades para empresas que pretendem, através da diferenciação de seus produtos, ampliarem seus mercados. Por conseguinte, a oferta de linhas e fios a estas organizações precisa se adequar às necessidades do mercado, priorizando o advento da agregação de valor como forma de manter a competitividade.

Para acompanhar a dinâmica do mercado, onde é cada vez mais freqüente o lançamento de novas coleções, é imprescindível a uma empresa estar dotada de flexibilidade para adequar às novas exigências. Esta flexibilidade é fator intrínseco de empresas menores já que são capazes de produzir produtos diferenciados, em detrimento à economia de escala.

A instalação da empresa no município de Brusque/SC foi escolhida em virtude da proximidade do mercado consumidor local – representado por 2.213 confecções no Vale do Itajaí – e com o mercado fornecedor, já que a matéria-prima, *a priori*, será adquirida das fiações locais ou dos Estados do Paraná e São Paulo.

Ademais, a cidade de Brusque conta com localização estratégica a nível nacional, haja visto que o ambiente logístico é caracterizado pela proximidade do Porto de Itajaí e da BR 101 – podendo tornar-se meios de escoamento dos produtos para posterior expansão. Também, outro fator importante é o fato dos sócios serem residentes da cidade em destaque e um deles apresenta mais de 25 anos de experiência na área, o que proporciona bons conhecimentos do mercado têxtil. Importante ressaltar que a expansão da oferta de linhas e fios para a aplicação em outras áreas é possível como no setor calçadista.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a realização do estudo de viabilidade, conhecer minimamente o tema proposto é de extrema necessidade. Portanto, cabe aqui apresentar base de sustentação teórica sobre o assunto proposto, apontando que os autores informam.

### 2.1 Empreendedorismo

O empreendedor pode ser caracterizado como aquele que investe seu capital num negócio, visando ao atendimento das necessidades de determinado público-alvo, na tentativa de auferir alguma vantagem diante do risco do empreendimento.

Na abordagem do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2006), o que caracteriza um empreendedor é seu espírito criativo e pesquisador, buscando novos caminhos e novas soluções na tentativa de atender as necessidades das pessoas. Mirshawka (2003) complementa expondo que o empreendedor gosta de assumir a responsabilidade por suas decisões e o trabalho repetitivo e rotineiro não é de seu agrado.

Na concepção de Mirshawka (2003) o empreendedor, ao abrir seu próprio negócio, geralmente apresenta as seguintes características:

- a) Elevado senso de missão, acreditando que está fazendo algo muito importante para o mundo ao seu redor;
- b) Obsessão pelo bom atendimento aos clientes e aprimoramento de seus produtos e serviços;
- c) Forte receptividade para a inovação; e
- d) Capacidade de auto-inspiração, ficando muito comprometido com seu trabalho e sempre buscando fazer o melhor.

Ainda para Mirshawka (2003) há dois tipos de empreendedores: o revolucionário – que cria novos mercados, que cria algo único; e o empreendedor conservador – que cria negócios em mercados já existentes. O autor expõe é que

independente do tipo de empreendedor, o que caracteriza a sobrevivência de um negócio no mercado é um estudo aprofundado do processo de criação, conhecendo bem o mercado, aliado a boa capacidade gerencial.

Já Chiavenato (1995) contribui ao colocar que o empreendedor quando vai a campo captar idéias sobre novo empreendimento se depara com muitas indagações, tais como: oportunidades e nichos de mercado a serem explorados; produtos e serviços concorrentes que existem atualmente no mercado; pontos fortes e fracos dos concorrentes; que produtos ou serviços serão oferecidos; quem são e o que é valor para os clientes; como criar valor para os clientes; quais vantagens competitivas o produto ou serviço vai oferecer; quem serão os fornecedores, concorrentes; a quais riscos meu negócio está exposto e qual o potencial da idéia.

Na abordagem de Salin et al. (2001) os empreendedores que identificam as melhores oportunidades e sabem aproveitá-las se sobressaem no atual cenário empresarial. Dessa forma, são obrigados a pensar sobre uma gama imensa de fatores que envolvem seu negócio, logo, devem realizar um detalhado planejamento antes de dar início as suas atividades. Este planejamento detalhado é o plano ou projeto de negócios.

Portanto, somente após o empreendedor vislumbrar qual oportunidade pretende aproveitar é que se deve iniciar a elaboração do projeto de negócios.

## **2.2 Projeto de negócio**

A importância de planejar significa segundo Chiavenato (1995) conhecer antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar.

Salin et al. (2001) complementa expondo que o planejamento é importante, pois, possibilita diagnosticar o cenário competitivo, colaborando com o estabelecimento dos objetivos e rumos a serem seguidos, e num nível tático, definir ações capazes de alcançar tais objetivos e metas para o empreendimento. O mesmo autor coloca que o projeto de negócio é um documento que possibilita a

caracterização do negócio, a maneira como a empresa irá operar, quais estratégias adotará para ganhar mercado, bem como elucidar as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Desta forma, o projeto de negócio pode ser conceituado como um conjunto de informações estruturadas com a finalidade de fornecer base sólida ao empreendedor para tomar decisões mais acuradas a respeito da viabilidade do negócio.

Para implementar uma idéia, é fundamental que o empreendedor colete uma série de informações, como: conhecer o ramo de atividade onde vai atuar, o mercado, fazer um planejamento do que vai ser colocado em prática na nova empresa, estabelecer os objetivos que se pretende atingir, entre outros. Ademais, o SEBRAE (2006) ressalta a importância do projeto de negócios atender às seguintes etapas:

- a) Conhecer o ramo de atividade: É preciso conhecer alguns dados elementares sobre o ramo em que pretende atuar, tais como as possibilidades de atuação dentro do segmento.
- b) Conhecer o mercado consumidor; Deve abranger informações capazes de identificar os prováveis compradores, o que produzir, de que forma vender, qual o local adequado para a venda, qual a demanda potencial para o produto.
- c) Conhecer o mercado fornecedor; Deve-se saber quem é capaz de fornecer à empresa os equipamentos, máquinas, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento.
- d) Conhecer o mercado concorrente: Deve-se saber quem oferece mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes aos que a empresa pretende oferecer. Ademais, é imprescindível identificar que mercadorias ou serviços os concorrentes oferecem, quais suas participações no mercado, e quais os pontos fortes e fracos da concorrência.
- e) Definir produto: É preciso oferecer produtos e serviços que atendam as necessidades do mercado.
- f) Analisar a localização de sua empresa: É importante saber onde montar o novo negócio.

- g) Conhecer marketing: Conhecer marketing é fundamental para o negócio, pois, é através dele que a empresa determinará um conjunto de atividades a fim de atender desejos e necessidades de seus clientes.
- h) Processo operacional: Trata-se de questões tais como: que trabalho será feito e quais as fases de fabricação/venda/prestação de serviços; quem fará; com que material; com que equipamento; e quando fará.
- i) Projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços: É prudente que o empreendedor ou empresário considere: a necessidade e a procura do mercado consumidor; os tipos de mercadorias ou serviços a serem colocados no mercado; a disponibilidade de pessoal; a capacidade dos recursos materiais - máquinas, instalações; a disponibilidade de recursos financeiros; a disponibilidade de matéria-prima, mercadorias, embalagens e outros materiais necessários.
- j) Projeção da necessidade de pessoal: Deve-se saber a quantidade de pessoas necessárias para o tipo de trabalho e que qualificação deverão ter, inclusive o do serviço de escritório.
- k) Análise financeira: É preciso efetuar estimativa do resultado da empresa, a partir de dados projetados, bem como, uma projeção do capital necessário para começar o negócio.

Na abordagem do SEBRAE (2006) o conhecimento de alguns aspectos da vida das empresas tais como a sazonalidade, efeitos da economia, controles governamentais, existência de monopólios, setores em estagnação ou retração, barreiras à entrada de empresas; devem permitir a avaliação do grau de atratividade do empreendimento, subsidiando a decisão do futuro empresário na escolha do negócio que pretende desenvolver. Portanto, fica evidente a necessidade de se elaborar um projeto de negócios, haja visto a gama de informações que é necessário para que o empreendimento possa ser implantado com sucesso.

Nos tópicos adiante serão explanados assuntos tais como aspectos administrativos, técnicos, jurídicos e legais, mercadológicos e econômico-financeiros, componentes essenciais de um projeto de negócios.

### **2.3 Aspectos Administrativos**

Definir aspectos administrativos é explicitar os vários elementos de uma organização, de modo que se configurem as ações em direção à consecução de seu objetivo.

Stoner e Freeman (1999, p. 230) definem a estrutura de uma empresa como sendo o “modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Portanto, estrutura organizacional pode ser definida como o modo pelas quais as atividades de uma organização estão divididas, agrupadas e coordenadas, sendo possível visualizar as subordinações, o número de níveis de hierarquia e a abrangência de controle dos supervisores, podendo tornar-se uma organização mais mecânica ou mais flexível a mudanças.

Daft (1996) ressalta que atualmente existe uma tendência para a adoção de estruturas mais enxutas e horizontais por causa da incerteza do ambiente. Muito poucas empresas bem-sucedidas de hoje podem manter uma estrutura estritamente funcional. As organizações compensam a hierarquia funcional vertical com a instalação de ligações horizontais.

Desta forma, segundo Daft (1996), a organização deve ser projetada para incentivar o fluxo necessário de informações nos sentidos vertical e horizontal a fim de que seja executada a atividade básica da organização. Se não ocorrer este ajustamento, as pessoas terão poucas informações ou irão gastar muito tempo processando informações desnecessárias para suas tarefas e reduzindo a eficácia.

Para cada organização, avaliando seu tamanho, grau de incerteza ambiental, inovações tecnológicas, etc., pode-se determinar, com certa segurança, qual a melhor estrutura para ela.

Na abordagem de Stoner e Freeman (1999) os departamentos de uma organização podem ser estruturados formalmente de três modos principais: por função, por produto e matricial.

A estrutura funcional, conforme Stoner e Freeman (1999) é a forma de departamentalização na qual todas as pessoas engajadas numa atividade funcional são agrupadas numa mesma unidade, tornando mais fácil a supervisão, porém torna-se mais difícil obter decisões ou agir rapidamente sobre um problema.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que a estrutura por produto ou mercado é a organização de uma empresa em divisões nas quais se reúnem todas as pessoas envolvidas com um determinado tipo de produto ou mercado, parecendo uma empresa separada, sendo que todo o trabalho pode ser mais facilmente coordenado e mantido em um alto nível de desempenho, além disso, há um incremento tanto na qualidade como na velocidade na tomada de decisões. Porém, os interesses da decisão podem ser colocados acima das necessidades e dos objetivos da organização como um todo.

Já a estrutura matricial, ainda na abordagem de Stoner e Freeman (1999) é a estrutura onde cada empregado é subordinado ao mesmo tempo a um gerente funcional ou de divisão e a um gerente de projeto ou de grupo. Costuma ser um meio eficiente de combinar as diversas capacidades especializadas necessárias para solucionar um problema complexo, minimizados porque o pessoal mais importante de um projeto trabalha em grupo. Entretanto, os membros da equipe devem ter boa capacidade de relacionamento interpessoal e serem flexíveis e cooperativos.

Desta forma, a estrutura da organização deve ser capaz de demonstrar o que cada área ou setor irá exercer, bem como quais responsabilidades estarão sob sua supervisão, devendo ser configurada conforme as características da organização.

Contribuição importante a respeito dos aspectos administrativos é dada por Salim et al. (2001) ao ressaltar a importância de se definir a composição do quadro funcional da organização, colocando que se deve identificar o número de pessoas necessárias para o empreendimento e definir o perfil profissional dos mesmos. Devem-se conhecer os processos que a empresa terá e partir disso



definir o perfil profissional que será necessário para executar tais tarefas previstas. Ademais, Chiavenato (1995) coloca que é preciso que a equipe de trabalho conheça os detalhes do negócio. Para isso, faz-se necessário treinar e desenvolver os colaboradores para que estejam atentos às necessidades dos clientes e possam satisfazê-las.

Neste contexto socioeconômico, as organizações necessitam cada vez mais encontrar alternativas criativas e concretas que possibilitem à melhoria constante e sistemática da qualidade e da produtividade, garantindo, assim, a geração de um diferencial competitivo para as suas empresas. Desta forma, é imprescindível que toda organização tenha uma política de recursos humanos bem estruturada, que possibilite o alcance dos objetivos globais da organização, visando ao sucesso dentro do mercado na qual esta inserida. Dita política, deve estar centrada em programas de capacitação profissional, buscando identificar e aproveitar as melhores potencialidades dos seus funcionários, priorizando desta forma um resultado eficiente, eficaz e efetivo para a organização.

Outro fator relevante para a gestão de um empreendimento é a utilização de meios de controles tais como controles de vendas, despesas, compras e controle físico e financeiro. O SEBRAE (2006) apresenta alguns desses meios de controle:

- a) O controle de vendas possibilita ao empresário prever receitas futuras e, conseqüentemente, programar as compras da empresa. Além disso, torna-se mais fácil acompanhar o comportamento mensal das vendas, as variações devido a sazonalidade, bem como o prazo médio concedido para os pagamentos realizados a prazo;
- b) Um controle de compras possibilitará ao empresário distribuir melhor suas compras para os meses seguintes, baseando-se nas previsões de vendas e nos compromissos assumidos. Este controle permitirá também a determinação do prazo médio das compras;
- c) Quanto ao controle de despesas este visa ao melhor acompanhamento da evolução dos gastos mensais, bem como a verificação do comportamento de cada item de despesa, permitindo a adoção de medidas que possam conter gastos com crescimento

injustificável, além de ser indispensável à elaboração do cálculo dos custos e do preço de venda de um produto; e

- d) Já o controle físico e financeiro de estoque tem como objetivo básico informar a quantidade disponível de cada item existente na empresa quer seja matéria-prima, quer seja mercadoria, e quanto esta quantidade significa em valores monetários.

Enfim, toda a organização tem sua força na estrutura que a compõe. Estar mais ou menos adequada ao mercado, responder às necessidades, crescendo com mais ou menos velocidade representa, não raramente, ter desenvolvido a estrutura adequada ou não para a situação de mercado que envolve a organização.

## **2.4 Aspectos Técnicos**

Este quesito visou elucidar a localização e o tamanho da empresa, layout, processo produtivo e os equipamentos a fim de que o empreendimento possa operar.

Para Chiavenato (1995) a localização do empreendimento é o local escolhido para sua instalação onde a escolha depende de vários fatores, variando para cada tipo de empresa, seja ela uma indústria, um comércio ou prestadora de serviços. A localização ideal é aquela em que todos ou quase todos os fatores do Quadro 1 são satisfeitos.

O processo produtivo consiste num plano de produção que especifica as etapas e a seqüência das tarefas, com a finalidade de obter um produto que satisfaça as especificações determinadas no projeto do produto, ao menor custo (ERDMANN, 2000).

Na abordagem de Buffa (1979 *apud* Erdmann 2000), o projeto do processo de produção é composto por cinco etapas:

- a) Análise do produto e elaboração de diagramas: visa determinar os passos do projeto, especificando a seqüência de montagem ou produção, os equipamentos e ferramentas necessárias;



- b) Decisão entre comprar ou fabricar: o principal critério desta decisão é o fator custo. No entanto, é importante considerar fatores como qualidade, regularidade de fornecimento dentre outros;
- c) Decisões do processo: Envolve fatores como volume da produção, custos, tempo, mão-de-obra etc.;
- d) Posição do processo e projeto de ferramenta: este diz respeito às ferramentas necessárias para as operações, já aquele refere-se ao *layout* do processo dentro da empresa; e
- e) Fichas de encaminhamento/operações/de processo: é a determinação de como o produto será feito - sua especificação. A ficha de encaminhamento mostra as operações que se fazem necessárias e a seqüência preferencial das mesmas.

Localização Industrial	Localização Comercial
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proximidade de mão-de-obra</li> <li>▪ Proximidade de matérias-primas</li> <li>▪ Proximidade de mercados</li> <li>▪ Facilidade de transporte</li> <li>▪ Infra-estrutura energética</li> <li>▪ Tamanho do local</li> <li>▪ Incentivos fiscais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proximidade dos clientes</li> <li>▪ Facilidade de acesso</li> <li>▪ Facilidade de transporte</li> <li>▪ Facilidade de estacionamento</li> <li>▪ Infra-estrutura recreacional</li> <li>▪ Adequação do local</li> <li>▪ Baixos custos imobiliários e condominiais.</li> </ul>

Quadro 1: Fatores de Localização Industrial e Localização Comercial  
 Fonte: Chiavenato (1995)

Já equipamentos são todos os tipos de materiais necessários para produzir o produto ou desenvolver o serviço. O empreendedor pode identificar os equipamentos ao pensar em cada etapa do processo de produção, relacionando, então, os itens necessários.

O *layout* ou arranjo físico é o planejamento do espaço físico a ser ocupado pelo empreendimento. Baseando-se em Chiavenato (1995) o *layout* deve retratar a melhor disposição possível dos móveis, equipamentos, máquinas e todos os

outros recursos materiais que serão utilizados para produzir ou comercializar um produto, ou prestar um serviço.

## 2.5 Aspectos Jurídicos e Legais

Para que o empreendedor consiga constituir sua empresa de maneira formal é preciso seguir um trâmite legal.

O SEBRAE (2006) coloca que além dos procedimentos básicos para constituição da empresa, dependendo do ramo de atividades, pode surgir a necessidade de serem cumpridos alguns procedimentos específicos, como a obrigação de providenciar outros "alvarás", "licenças", "registros", "inspeções", "livros" ou "documentos" em diversos órgãos como secretarias, departamentos, delegacias, institutos, etc.

Ao formalizar o negócio, todo empreendedor tem que indicar o nome empresarial de sua empresa, que pode ser de duas espécies, segundo SEBRAE (2006):

- a) Firma: é o nome utilizado pelo empresário individual, pelas sociedades em nome coletivo, de capital e indústria e em comandita simples. Em caráter opcional, pode ser utilizado pelas sociedades limitadas; ou
- b) Denominação: é o nome utilizado pelas sociedades anônimas e cooperativas e, em caráter opcional, pelas sociedades limitadas e em comandita por ações.

Para Chiavenato (1995) as organizações podem ser classificadas em três maneiras jurídicas: firma individual, sociedade de pessoas e sociedade anônima.

A firma individual é aquela representada apenas por um proprietário, já as sociedades são caracterizadas, em essência, por serem compostas de mais de uma pessoa.

Chiavenato (1995) relata que a firma individual apresenta vantagens como:

- a) O proprietário é o seu próprio patrão – tomando todas as decisões do negócio;

- b) O proprietário assume todo o lucro e todo o risco do negócio;
- c) Os custos operacionais são baixos devido à inexistência de gerentes, chefes e supervisores; e
- d) Proporciona economias fiscais.

No entanto, a firma individual apresenta as desvantagens da responsabilidade ilimitada do empresário, limitação do capital e o proprietário deve jogar em todas as posições do negócio (CHIAVENATO, 1995).

Quanto à sociedade de pessoas, o Art. 981 do Novo Código Civil (NCC) retrata a seguinte redação:

Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados.

Chiavenato (1995) explana que a sociedade de pessoas apresenta vantagens como: proporciona economias fiscais, permite maior capital, oferece maior facilidade de crédito e proporciona cooperação e habilidades administrativas de vários sócios envolvidos no negócio. No entanto, a maior desvantagem que a sociedade de pessoas possui é a exigência da responsabilidade solidária dos sócios. Ademais, o NCC, no artigo 982, demonstra outra classificação a respeito das sociedades, onde a sociedade é considerada empresária quando tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro, e sociedade simples as demais. Logo, a sociedade por ações é considerada, à luz do NCC, sociedade empresária.

O SEBRAE (2006) elucida sociedade empresária como sendo aquela que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, constituindo elemento de empresa, sendo considerada pessoa jurídica.

A redação do Art. 983 no NCC elucida que a sociedade empresária deve constituir-se segundo um dos tipos regulados nos art. 1.039 a 1.092:

- a) Sociedade em Nome Coletivo.
- b) Sociedade em Comandita Simples.
- c) Sociedade Limitada (mais comum).

- d) Sociedade Anônima.
- e) Sociedade em Comandita por Ações.

As sociedades limitadas são as mais comuns no Brasil, possuindo as seguintes características, segundo SEBRAE (2006):

- a) A responsabilidade dos sócios é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social;
- b) A sociedade limitada rege-se pelo NCC e, nas omissões, pelas normas da Sociedade Simples, ou pelas da Sociedade Anônima se assim o contrato social estabelecer;
- c) O capital social divide-se em quotas, iguais ou desiguais, cabendo uma ou diversas a cada sócio;
- d) É vedada contribuição que consista em prestação de serviços;
- e) Os sócios não poderão distribuir lucros ou realizar retiradas, se distribuídos com prejuízos do capital;
- f) Pode o contrato instituir conselho fiscal composto de três ou mais membros e respectivos suplentes, sócios ou não (opcional/facultativo).
- g) É assegurado aos sócios minoritários, que representem pelo menos 1/5 do capital social, o direito de eleger um dos membros do conselho fiscal e o respectivo suplente; e
- h) Pela exata estimação de bens conferidos ao capital social respondem solidariamente todos os sócios, até o prazo de cinco anos da data do registro da sociedade.

Quanto ao regime de tratamento, ainda na abordagem do SEBRAE (2006), as microempresas e empresas de pequeno porte possuem dois regimes de tratamento jurídico diferenciado e simplificado:

- a) Estatuto da Micro e Pequena Empresa (Lei Nº. 9.841, de 05 de outubro de 1999). É aplicado nos campos administrativo, trabalhista, previdenciário, creditício e de desenvolvimento empresarial;
- b) Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES (Lei Nº. 9.317,

de 05 de dezembro de 1996). Em regra, os Estados e Municípios que não firmaram convênio com a União, para adoção do Simples em suas competências tributárias, também possuem regimes tributários simplificados próprios.

Segundo informações obtidas no *website* do SEBRAE (2006), o SIMPLES é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às pessoas jurídicas consideradas como microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), nos termos definidos na Lei Nº. 9.317, de 05 dezembro de 1996, e alterações posteriores, estabelecidas em cumprimento ao que determina o disposto no art. 179 da Constituição Federal de 1988. É, portanto, uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo, a receita bruta.

A seguir, são apresentados os procedimentos de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte para efeito do tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, trabalhista, previdenciário, creditício e de desenvolvimento empresarial, de acordo com informações do SEBRAE (2006):

Quanto à constituição da empresa, deverá o titular ou sócios, conforme o caso, declarar a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte, em que a receita bruta anual não excederá, no ano da constituição, o limite fixado na legislação, respectivamente para microempresa ou para empresa de pequeno porte.

Já o arquivamento, nos órgãos de registro, dos atos constitutivos de empresário e de sociedades que se enquadrarem como microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o arquivamento de suas alterações, é dispensado das seguintes exigências:

- a) Certidão de inexistência de condenação criminal (exigida pelo inciso II do art. 37 da Lei Nº. 8.934, de 18 de novembro de 1994), que será substituída por declaração do titular ou administrador, firmada sob as penas da lei, de não estar impedido de exercer atividade mercantil ou a

administração de sociedade mercantil, em virtude de condenação criminal;

b) Prova de quitação, regularidade ou inexistência de débito referente a tributo ou contribuição de qualquer natureza, salvo no caso de extinção de firma mercantil individual ou de sociedade; e

c) Não se aplica, também, às microempresas e às empresas de pequeno porte, a exigência do visto do advogado no Contrato Social (conforme disposto no § 2º do artigo 1º da Lei 8.906, de 04 de julho de 1994).

No tocante a questão tributária, os principais tributos federais das microempresas e empresas de pequeno porte são:

a) INSS para optantes e não optantes do SIMPLES. Percentual de desconto retida do salário do empregado conforme Quadro 2, sendo recolhido através da Guia GPS;

<b>Percentual de Desconto</b>	<b>Faixa Salarial</b>
7,65%	até R\$ 752,62
8,65%	de R\$ 758,63 até R\$ 780,00
9,00%	de R\$ 780,01 até R\$ 1254,36
11,0%	de R\$ 1254,37 até R\$ 2508,72

Quadro 2: Percentual de desconto de INSS  
Fonte: SEBRAE (2006)

b) SIMPLES: é um percentual incidente sobre a receita bruta mensal. O piso é de 3% para empresas com receita bruta acumulada de até R\$ 60.000,00. Já o valor máximo corresponde a 8,6% para empresas com receita bruta acumulada entre R\$ 1.080.000,01 a R\$ 1.200.000,00. Empresas contribuintes do IPI terão um acréscimo de 0,5% na alíquota;

c) FGTS: 8% da remuneração paga ou devida a cada trabalhador no mês anterior (inclusive 13º salário) sendo recolhido através da Guia GFIP.

Quanto aos encargos trabalhistas e previdenciários para as empresas optantes pelo SIMPLES não há encargos previdenciários – tais como INSS, CSLL, nem trabalhistas – Cofins, Contribuição Patronal, Contribuição Sindical.

Já para aquelas não optantes tem-se taxa de 20% de INSS incidente sobre a folha de pagamentos; 5,8% de contribuição social; 1% a 3% de seguro de acidentes de trabalho. Ao FGTS é aplicado alíquota de 8% sobre a remuneração mensal paga ao empregado; o PIS incide alíquota de 0,65% sobre a receita bruta; Cofins 3%; a contribuição sindical é descontada dos empregados, anualmente, um dia de salário; e a contribuição patronal – variável no respectivo sindicato.

No tocante aos tributos estaduais, o site do SEBRAE (2006) retrata a Lei N° 11.398, de 08 de maio de 2000, que dispõe sobre o tratamento diferenciado e simplificado à microempresa e à empresa de pequeno porte no campo do ICMS - SIMPLES/SC, e posteriormente alterada pela Lei nº. 12.822, de 18 de dezembro de 2003. Segundo o art. 4º da primeira lei, as microempresas e as EPP – empresas de pequeno porte - ficam sujeitas, mensalmente, ao recolhimento, do valor equivalente a R\$ 25,00 (vinte e cinco reais) mensais se a receita tributável auferida no mês for igual ou inferior a R\$ 5.000,00 (cinco mil reais). Se a receita tributável auferida no mês for superior a R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) obedecendo as seguintes alíneas:

- a) cinco décimos por cento sobre a parcela da receita tributável mensal que for igual ou inferior a R\$ 8.800,00 (oito mil e oitocentos reais); (NR)
- b) um por cento sobre a parcela da receita tributável mensal que exceder a R\$ 8.800,00 (oito mil e oitocentos reais) e for igual ou inferior a R\$ 17.700,00 (dezessete mil e setecentos reais);
- c) um inteiro e noventa e cinco centésimos por cento sobre a parcela da receita tributável mensal que exceder a R\$ 17.700,00 (dezessete mil e setecentos reais) e for igual ou inferior a R\$ 35.600,00 (trinta e cinco mil e seiscentos reais);



- d) três inteiros e setenta e cinco centésimos por cento sobre a parcela da receita tributável mensal que exceder a R\$ 35.600,00 (trinta e cinco mil e seiscentos reais) e for igual ou inferior a R\$ 71.000,00 (setenta e um mil reais);
- e) quatro inteiros e oitenta e cinco centésimos por cento sobre a parcela da receita tributável mensal que exceder a R\$ 71.000,00 (setenta e um mil reais) e for igual ou inferior a R\$ 106.800,00 (cento e seis mil e oitocentos reais); e
- f) cinco inteiros e noventa e cinco centésimos por cento sobre a parcela da receita tributável mensal que exceder a R\$ 106.800,00 (cento e seis mil e oitocentos reais).

Outro fator que o empreendedor deve estar a par é identificar os procedimentos para efetuar o registro da sua empresa. Enquanto que a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas não esteja adequadamente funcionando, o empreendedor deve ir a uma série de órgãos para que o registro se concretize.

### **2.5.1 Registro empresarial**

O SEBRAE (2006) apresenta uma estrutura de registro composta por 12 passos, a seguir:

1º Passo - Consulta prévia de Local para fins de Alvará de Funcionamento: deve-se efetuar consulta inicial às entidades envolvidas no processo de registro a fim de verificar se existem pendências ou restrições que impeçam a constituição da empresa no endereço pretendido. O empreendedor deve verificar se a atividade pretendida é compatível com a lei de zoneamento fornecendo, para isto, endereço do empreendimento, tamanho detalhado que será utilizado, habite-se do imóvel e descrição detalhada do ramo de atividade.

2º Passo – Verificar nome empresarial idêntico ou semelhante: deve-se ir ao órgão competente (Junta Comercial ou Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas) para ver se há outra empresa com nome idêntico, do mesmo ramo, dentro do estado.

3º Passo - Registro da empresa e proteção ao nome empresarial: Após endereço e nome empresarial aprovados, esta etapa acontece automaticamente



ao ser efetuado o arquivamento dos atos constitutivos, ou alterações, da firma empresarial ou das sociedades.

4º Passo - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ e Secretaria da Receita Federal (SRF): A inscrição, alteração de dados cadastrais e o cancelamento no CNPJ serão formalizados por meio do Documento Básico de Entrada do CNPJ, da Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica (FCPJ), do Quadro de Sócios ou Administradores (QSA), e da Ficha Complementar (FC), os quais poderão ser preenchidos através de software fornecido pelo site da Secretaria da Receita Federal. A Ficha Complementar não deverá ser preenchida a não ser que o Estado ou Município jurisdicionante do seu domicílio fiscal for conveniado ao CNPJ. Quanto à documentação necessária, o interessado deverá preencher o FCPJ e QSA (caso tenha sócios) disponível através do programa CNPJ e enviar a Receita Federal pela internet; documento básico de Entrada no CNPJ em 1 via com firma reconhecida do responsável perante a Receita Federal; cópia autenticada do ato constitutivo (Contrato Social ou Requerimento de Empresário) registrado na Junta Comercial; cópia autenticada do Pedido de Enquadramento de ME ou EPP (só para Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte). Importante ressaltar que o empresário ou os sócios devem acessar o site da Receita Federal para verificar o deferimento do pedido e a emissão do Comprovante de Inscrição no CNPJ.

5º Passo - Alvará de Licença/Corpo de Bombeiros: Geralmente os municípios exigem a inspeção e vistoria técnica, bem como o respectivo Alvará de Licença do Corpo de Bombeiros. Para tanto, o empresário deve entrar em contato com o Corpo de Bombeiro em nível municipal, informar a metragem de área construída e efetuar o pagamento da taxa no banco indicado. Posteriormente, ele deve entregar o formulário no Corpo de Bombeiros devidamente preenchido e anexado ao comprovante de pagamento da taxa pertinente.

6º Passo - Alvará de Licença e Funcionamento: Geralmente, é retirado na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano. Deve-se levar os seguintes documentos: requerimento "Licença para Localização e Funcionamento e Cadastro, Alteração e Baixa de Pessoa Física e Jurídica"; consulta prévia (PDU); cópia do contrato social ou declaração de firma mercantil individual ou estatuto e ata de assembléia, registrados em cartório do município ou na Junta Comercial do

Estado; cópia do cartão do CNPJ, CPF, do titular ou de cada sócio; certidão do Corpo de Bombeiros; Nada Consta de débitos da Pessoa Jurídica; Nada Consta de débitos do titular ou dos Sócios; Cópia da folha de rosto do carnê do IPTU do imóvel onde a Pessoa Jurídica irá se localizar e funcionar; Requerimento de Alvará sanitário de atividades de interesse à saúde; Habite-se do imóvel ou aceitação de obra ou certidão detalhada para as obras concluídas de acordo com o projeto aprovado. Estes documentos serão protocolados e quando deferido o Alvará de Licença, o requerente será comunicado, sendo que para recebê-lo deverá pagar uma taxa que varia de acordo com o ramo de atividade e a metragem do estabelecimento.

7º Passo - Certidão Negativa de Débito para com a Fazenda Pública Estadual: é exigida, dentre outros casos, para a inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes da Secretaria de Estado da Fazenda.

8º Passo - Inscrição Estadual: há a obrigatoriedade de se obter a inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes da Secretaria de Estado da Fazenda na circunscrição do contribuinte. A obrigatoriedade não aplica-se apenas às empresas industriais e comerciais, mas também aos produtores rurais e às empresas agropecuárias e prestadoras de serviços de transporte, interestadual e intermunicipal, e de comunicação.

9º Passo - Inscrição na Previdência Social/Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS): a matrícula da empresa será feita simultaneamente com a inscrição no CNPJ ou perante o INSS no prazo de 30 dias contados do início de suas atividades, quando não sujeita à inscrição no CNPJ.

10º Passo - Solicitação de Autorização para Impressão de Documentos Fiscais na Agência de Receita Estadual (circunscrição do contribuinte): após formalização da empresa, deve-se retornar à Receita Estadual para obter a Autorização para Impressão de Documentos Fiscais.

11º Passo - Inscrição no Sindicato Patronal: a empresa deverá se inscrever no sindicato patronal da categoria em que se enquadra o seu ramo de atividade e passar a pagar a Contribuição Sindical Patronal.

12º Passo - Inspeções, registros e licenças junto a outros órgãos públicos: dependendo da atividade empresarial pode ser exigido registro em outros órgãos,

tais como departamento de vigilância sanitária, secretaria da saúde, secretaria de meio ambiente e outros.

É evidente a “via-sacra” que o empreendedor tem que percorrer para registrar e ver sua empresa constituída legalmente. A chamada Lei Geral das Micro e Pequenas empresas, aprovada recentemente, visa, dentre outras coisas, facilitar o registro de empresas, simplificando e desburocratizando seu processo já há a possibilidade de se registrar as micro e pequenas empresas num único cadastro nacional.

Segundo o SEBRAE (2006), a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas permite às empresas enquadradas nesta lei, no tocante ao arquivamento dos atos constitutivos e alterações de empresários e sociedades empresárias a dispensa das seguintes exigências:

- a) Certidão de inexistência de condenação criminal, que será substituída por declaração do titular ou administrador, firmada sob as penas da lei, de não estar impedido de exercer atividade mercantil ou a administração de sociedade, em virtude de condenação criminal;
- b) Prova de quitação, regularidade ou inexistência de débito referente a tributo ou contribuição de qualquer natureza.

O SEBRAE (2006) complementa colocando que não poderão ser exigidos pelos órgãos e entidades envolvidos na abertura e fechamento de empresas, dos 3 âmbitos de governo – excetuados os casos de autorização prévia, quaisquer documentos adicionais aos requeridos pelos órgãos executores do Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins e do Registro Civil de Pessoas Jurídicas; documento de propriedade ou contrato de locação do imóvel onde será instalada a sede, filial ou outro estabelecimento, salvo para comprovação do endereço indicado; comprovação de regularidade de prepostos dos empresários ou pessoas jurídicas com seus órgãos de classe, sob qualquer forma, como requisito para deferimento de ato de inscrição, alteração ou baixa de empresa, bem como para autenticação de instrumento de escrituração. As principais alterações que a Lei Geral das Micro Empresas trará, além de unificar o registro de empresas, são: alteração da base de cálculo para arrecadação, que passará a

ser sobre a média das receitas auferidas nos últimos 12 meses; estímulo à inovação e ao crédito; implantação de um sistema único de arrecadação de impostos para as três esferas e o Ministério Público. As novas alíquotas são:

- a) Comércio: 4% a 11,6% (já incluído o ICMS)
- b) Indústria: 4,5% a 12,1% (já incluído o ICMS)
- c) Serviços: 4,5% a 18,5% (já incluído o ISS) + 20% de INSS sobre a folha para a maioria das empresas.

Para as industriais o tributo Super Simples segue as alíquotas do Quadro 3.

RECEITA BRUTA ANUAL ACUMULADA (R\$)	ALÍQUOTA
Até 120.000,00	4,50%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,97%
De 240.000,01 a 360.000,00	7,34%
De 360.000,01 a 480.000,00	8,04%
De 480.000,01 a 600.000,00	8,10%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,78%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,86%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,95%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,53%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,62%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	10,45%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,54%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,63%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,73%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,82%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,73%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,82%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,92%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	12,01%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	12,11%

Quadro 3: Alíquota do Super Simples para Indústrias  
Fonte: SEBRAE (2006)

## 2.6 Aspectos Mercadológicos

Na abordagem de Salim et al. (2001) para que o empreendedor fique atento às variações do mercado ele deve efetuar a pesquisa de mercado, o que

proporcionará uma visão sobre as condições que a empresa tem para ingressar neste mercado e sobre a conveniência de se investir no negócio.

Para Aaker (2001) a análise de mercado possui dois objetivos primários:

- a) Determinar a atratividade do mercado e dos segmentos;
- b) Compreender as dinâmicas do mercado, de modo que as ameaças e oportunidades possam ser detectadas e as estratégias possam ser adaptadas.

Conforme Aaker (2001) a análise de mercado deve incluir um exame do tamanho, do crescimento e da lucratividade do mercado, assim como de sua estrutura de custos, seus canais, suas tendências e seus fatores-chave de sucesso, conforme apresentado abaixo:

- a) Quanto ao tamanho do mercado é preciso considerar, além das vendas atuais, o potencial de mercado com as possíveis vendas adicionais que podem ser feitas se novos clientes forem atraídos, novos usos forem encontrados ou se os compradores atuais fossem estimulados a usar o produto ou o serviço mais frequentemente.
- b) A perspectiva de crescimento engloba a estimativa, para a indústria e seus segmentos, da tendência de crescimento. Já Salim et al. (2001) complementa expondo que as projeções de mercado são feitas por *instituições especializadas, utilizando-se ferramentas estatísticas adequadas* quando o mercado-alvo é de grande amplitude. Quando este mercado-alvo é de menor amplitude, é possível realizar projeções utilizando métodos como entrevistas, mala direta, publicações especializadas, visitas a feiras e exposições, relatórios e estatísticas publicadas na Internet.
- c) Para analisar a lucratividade do mercado é preciso considerar o número e o vigor dos concorrentes atuais, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o impacto dos grandes fornecedores sobre os lucros e o poder dos compradores para forçar a redução de preços.
- d) Na análise das estruturas de custos, o autor coloca que alcançar uma vantagem de custo em uma importante unidade de valor agregado

pode ser crucial. Outro fator é verificar se o mercado a qual o produto ou o serviço está inserido é sensível a uma estratégia de custo baixo.

e) Quanto aos canais de distribuição, este fator deve ser bem compreendido tanto em termos atuais de distribuição como também das tendências, podendo representar valor estratégico à empresa.

f) Já análise das tendências de mercado é importante, pois pode afetar as estratégias e as estimativas sobre a lucratividade do mercado.

g) E quanto aos fatores-chave de sucesso estes são um ativo competitivo ou uma competência que é necessária para vencer no mercado que se pretende inserir. Um negócio de sucesso, portanto, é caracterizado como possuidor de muitos fatores-chave de sucesso fortes e nenhum fator-chave de sucesso fraco.

### **2.6.1 Mercado Consumidor**

Todo o processo produtivo, o bom relacionamento com fornecedores, as estratégias de marketing dentre outros, visam ao atendimento das necessidades dos consumidores. Estes trocam recursos geralmente sob a forma de dinheiro, pelos produtos ou serviços de uma organização.

Segundo Bateman e Snell (1998) da mesma forma que os fornecedores, os consumidores são importantes para as empresas por razões além do dinheiro que pagam pelos produtos e serviços. Os consumidores podem exigir preços baixos, maior qualidade ou serviços adicionais, ou podendo até atuar como elemento de competição entre empresas.

Cabe às empresas oferecerem aos consumidores o que eles querem ou necessitam, fornecendo excelentes produtos e serviços, pois em todos os negócios as estratégias que enfatizam bons serviços aos consumidores provêm uma vantagem competitiva crucial.

Chiavenato (1995) coloca que é importante o empreendedor conhecer o perfil dos clientes para saber o que eles querem e precisam antes de tomar qualquer medida prática no negócio.



Já Aaker (2001) contribui expondo que a análise dos clientes geralmente pode ser dividida de forma bastante útil em uma compreensão de como o mercado está segmentado, em uma análise das motivações dos clientes e em uma investigação acerca das necessidades não atendidas.

Na concepção de Dias et al. (2003, p.18) a segmentação de mercado de mercado pode ser descrita como “o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes que provavelmente exibirão comportamentos de compra semelhantes”.

Então, é fundamental que o empreendedor saiba quais são as necessidades dos segmentos que a empresa atuará para, então, alocar esforços àqueles segmentos.

Na abordagem de Dias et al. (2003, p.18) o processo de segmentação de mercado utiliza sempre a pesquisa e visa responder às seguintes questões: quem são os consumidores-alvo e quais seus hábitos de consumo?. Dentre as formas de segmentação, o autor apresenta seis delas:

- a) Segmentação sócio-econômica: visa identificar segmentos de mercado com base nas características sociais e econômicas como renda, posse de bens, escolaridade, classe social e ocupação profissional;
- b) Segmentação demográfica: identifica segmentos de mercado com base nas características da população como faixa etária, sexo, tamanho médio das famílias, nacionalidade, religião, raça, dentre outros;
- c) Segmentação geográfica: divide o mercado com base em critérios geográficos, como localização e densidade populacional;
- d) Segmentação por benefícios: tem o intuito de segmentar o mercado considerando benefícios procurados pelos clientes;
- e) Segmentação por grau de utilização: é o processo de identificar segmentos de mercado com base no nível de consumo; e
- f) Segmentação psicográfica: visa identificar os segmentos de mercado com base no modo como as pessoas pensam (auto-conceito, personalidade e valores) e levam suas vidas (estilo de vida, atividades, interesses e opiniões).

Um empreendedor que procura identificar qual o segmento para seu negócio terá vantagens como conhecer melhor os clientes e suas características, melhor mensuração do mercado; possibilitando, desta forma, um adequado posicionamento dos produtos da empresa.

Na análise das motivações dos clientes, o empreendedor deve, na concepção de Aaker (2001), verificar o que está por trás das opções de compra dos consumidores e como isso difere o segmento. Para isso, é preciso obter respostas a questionamentos tais como por que o cliente usa determinado produto? Qual o objetivo desta utilização? O que está associado a uma boa ou má experiência de uso? O autor retrata ainda a pesquisa qualitativa como importante instrumento para compreender a motivação dos clientes, através de grupos de concentração, entrevistas minuciosas, estudos de casos de clientes ou visitas ao cliente *in loco*.

E quanto às necessidades não-atendidas Aaker (2001) ressalta a importância de o empreendedor conhecer este aspecto, pois uma necessidade não-atendida é um consumidor que não está sendo satisfeito pelas ofertas de produtos existentes. Logo, representam oportunidades para a empresa ampliar sua fatia de mercado, penetrar num mercado ou criar e conquistar novos mercados.

### **2.6.2 Mercado Concorrente**

Em relação aos concorrentes, Bateman e Snell (1998), afirmam que quando as organizações competem pelos mesmos consumidores e tentam ganhar participação de mercado a expensas de outros, todos devem reagir e antecipar às ações de seus concorrentes. Para isso, as organizações devem primeiro identificar seus concorrentes. O passo seguinte é analisar como eles competem, verificando se são utilizadas táticas como reduções de preços, lançamentos de novos produtos e campanhas publicitárias a fim de obter vantagem sobre rivais.

Conforme Salim et al. (2001) a análise da concorrência deve ser feita em relação a aspectos e características importantes de um produto ou serviço.



Aaker (2001) propõe uma estrutura de análise de concorrentes calcada em dois macro-objetivos: identificar quem são os concorrentes e efetuar a avaliação dos concorrentes.

A identificação dos concorrentes, segundo Aaker (2001) pode ser alcançada segundo duas abordagens: baseada nos clientes (saber que escolhas os clientes estão fazendo) e baseada em grupos estratégicos – visa compreender a estrutura competitiva de um conjunto de empresas. O quadro 4 retrata os principais aspectos para estruturar uma análise da concorrência.

QUEM SÃO OS CONCORRENTES	AVALIAÇÃO DOS CONCORRENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contra quem a empresa concorrerá?</li> <li>▪ Quem são os concorrentes mais intensos?</li> <li>▪ Quem são os concorrentes menos intensos?</li> <li>▪ Quem são os que fazem produtos substitutos?</li> <li>▪ Os concorrentes podem ser agrupados em grupos estratégicos?</li> <li>▪ Quem são os entrantes potenciais?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quais são seus objetivos e suas estratégias?</li> <li>▪ Qual o nível de comprometimento?</li> <li>▪ Possuem alguma vantagem em relação custos?</li> <li>▪ Qual sua estratégia de imagem ou posicionamento?</li> <li>▪ Quais as forças e fraquezas de cada concorrente?</li> </ul>

Quadro 4: Estruturação de Análise de Concorrência  
Fonte: Aaker (2001)

Ademais, é importante tentar identificar potenciais entrantes no mercado que podem afetar direta ou indiretamente o negócio do empreendimento, elaborando formas de neutralizar possíveis ameaças.

### 2.6.3 Mercado Fornecedor

Os fornecedores são instituições, pessoas ou empresas, que numa relação de troca fornecem as matérias-primas, equipamentos e outros materiais necessários ao funcionamento do negócio.

Stoner e Freeman (1999) complementam dizendo que toda organização depende dos fornecedores de materiais e de mão-de-obra, e tenta tirar vantagem da competição entre fornecedores para obter preços menores, trabalhos de melhor qualidade e entregas mais rápidas. No entanto, o relacionamento com fornecedores vem se alterando acentuadamente; em algumas companhias a gestão do estoque está sob controle dos fornecedores que, muitas vezes, estão inseridos dentro do parque fabril da organização.

Conforme o SEBRAE (2006) o conhecimento desse mercado vai se refletir nos resultados pretendidos pela empresa. Por isso, é fundamental coletar informações sobre fornecedores de máquinas, equipamentos, matéria-prima, mercadorias e outros materiais que você vai necessitar para produzir e vender mercadorias ou prestar serviços, devendo considerar os seguintes aspectos:

- a) Distância física;
- b) Referências;
- c) Custo de frete;
- d) Qualidade;
- e) Capacidade de fornecimento;
- f) Preço;
- g) Prazo; e
- h) Forma de pagamento e de entrega.

Por fim, Chiavenato (1995) retrata a importância do mercado fornecedor já que é este que irá suprir a empresa de todos os itens necessários ao seu funcionamento, devendo suprir no tempo certo, na quantidade certa, na qualidade adequada e ao melhor preço possível.

## **2.7 Aspectos Econômico-financeiros**

É neste tópico que se apresenta o conceito de análise econômico-financeira de uma empresa. A lógica que se deve prevalecer é a de que somente se justificam os investimentos iniciais se estes possibilitarão recebimento de benefícios futuros.

Conforme o SEBRAE (2006) o investimento inicial é o montante de recursos necessários para a implantação de toda a infra-estrutura física do projeto (aquisição do ponto, máquinas, equipamentos e instalações, móveis e utensílios, entre outros).

Para efetuar uma análise acurada da rentabilidade do empreendimento, é preciso obter um levantamento preciso das saídas de recursos necessárias para implantar o empreendimento bem como estimar as entradas de recursos auferidas pela provável implantação do negócio. Isso torna-se capaz quando o empreendedor faz uso de instrumentos que fornecem informações preciosas a tomada de decisão financeira.

Na abordagem de Dornelas (2001) o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor. Este deve honrar os compromissos com os fornecedores, credores, funcionários, pagar impostos etc., e definir as melhores estratégias para vender seu produto/serviço, visando obter receita suficiente para dar continuidade ao empreendimento e não precisar recorrer a empréstimos bancários com frequência.

Dornelas (2001) expõe o caráter estratégico que o fluxo de caixa possibilita para o empreendedor quando ao analisar o fluxo de caixa poderá identificar se é viável vender os produtos a prazo, possibilitar descontos ou eliminar estoques para incrementar o caixa da empresa.

Para Salim et al. (2001) as contas representadas no fluxo de caixa devem ser detalhadas considerando o grau de controle que se deseja manter, ou seja, as contas mais importantes devem ser mais detalhadas.

Segundo Dornelas (2001) a periodicidade que se utilizará no fluxo de caixa depende na natureza do negócio, onde empreendimentos que são afetados pelas sazonalidades devem, em princípio, trabalhar com fluxos semanais, mensais e trimestrais. O autor coloca ainda que, independentemente da periodicidade estabelecida pelo empreendedor, qualquer fluxo de caixa deve conter uma estrutura mínima composta pelos seguintes itens:

- a) Receitas: Valor das vendas recebidas;
- b) Vendas: Volume monetário do faturamento;
- c) Custos e despesas variáveis: Custos que variam proporcionalmente com variações do volume de produção; e

- d) Custos e despesas fixas: Valores que se mantêm inalterados independentemente das variações da atividade ou das vendas.

Na concepção de Leone (2000) é importante para uma análise financeira eficaz que o empreendedor saiba distinguir o que são gastos, despesas e custos. Para este autor o termo gasto é usado para definir as transações financeiras onde há ou a diminuição do disponível ou a assunção de um compromisso em troca de algum bem de investimento ou bem de consumo.

Já para Padoreze (1994, p. 201) gastos "são todas as ocorrências de pagamentos ou recebimentos de ativos, custos ou despesas. Significa receber os produtos e os serviços para consumo para todo o processo operacional, bem como os pagamentos efetuados e recebidos de ativos".

O termo despesa é colocado por Leone (2000, p.46) como "o gasto que é feito para se obter em troca uma receita". Conceituação semelhante é apresentada por Martins (2003, p. 25) que define despesas como "bem ou serviço consumido direto ou indiretamente para a obtenção de receitas". Este autor cita como exemplo de despesa a comissão do vendedor. Ou então, como demonstra Padoreze (1994, p. 201), despesas "são os gastos necessários para vender e enviar os produtos".

Portanto, poder-se-ia definir gasto como sendo o sacrifício financeiro para a obtenção de um produto ou serviço, representado pela entrega ou promessa de entrega de ativos. Passaria a ser considerado custo quando esse gasto fosse relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços e finalmente despesa, quando este bem ou serviço fosse consumido, direta ou indiretamente, para a obtenção de receitas.

Então custo para Martins (2003, p. 25) "é o gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços". O mesmo autor explica que o custo é reconhecido como tal no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços) para a fabricação de um produto ou execução de um serviço. Por exemplo, a energia elétrica é um gasto no momento da aquisição, imediatamente quando é consumida ela passa a ser um custo.

Na mesma linha de raciocínio Padoreze (1994) explica que custos são gastos necessários para fabricar os produtos da empresa, posteriormente ativados quando os produtos-objeto destes gastos forem gerados.

Para produzir informações que atendam as necessidades gerenciais, a contabilidade de custos possui algumas classificações dentre as quais procura classificá-los em custos fixos ou variáveis e entre custos diretos e indiretos.

Conforme o SEBRAE (2006) os custos fixos independem da ocorrência de vendas. São custos que fazem parte da estrutura da empresa (ex: aluguel de imóvel; honorários do contador; salários do pessoal administrativo + encargos etc). Já os custos variáveis variam diretamente com quantidade de vendas.

Quanto à classificação entre custos diretos e indiretos, estes não são facilmente identificados com o objeto do custeio, sendo alocados através de rateios. Já os custos diretos são aqueles facilmente identificados com o objeto do custeio não havendo, portanto, necessidade de rateios.

Para cada segmento devem-se verificar os tributos que incidem diretamente sobre o preço de venda a ser praticado na comercialização do produto ou prestação de serviços.

Conforme Souza (2001) os projetos de investimentos são avaliados através de indicadores. Estes podem ser subdivididos em dois grupos: indicadores associados à rentabilidade do projeto – ganho ou criação de riqueza – e os indicadores ligados ao risco do negócio. Na primeira categoria encontram-se o Valor Presente Líquido (VPL); Taxa Interna de Retorno (TIR); Índice Benefício Custo (IBC); e o Retorno sobre Investimento Adicionado (ROIA). Já na segunda categoria estão a Taxa Interna de Retorno e o Período de Recuperação de Investimento (*Payback*).

Souza (2001) expõe que é importante para a decisão de investimento estimar o retorno que se espera obter, bem como o grau de risco associado a esse retorno. Conceitualmente, um projeto de investimento será atrativo se o Fluxo Esperado de Benefícios, mensurados em valores monetários, for maior que o valor do capital investido.

No entanto, os elementos que compõem o Fluxo Esperado de Benefícios têm origem em períodos distintos de tempo. Para contornar este empecilho tem-se utilizado relações de equivalência de capitais, posicionando numa única data do

tempo todos os valores do fluxo de caixa, considerando uma taxa de juros "i", conhecida como Taxa Mínima de Atratividade.

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) segundo Souza (2001, p.64) é "a maior taxa, com baixo grau de risco, disponível para aplicação do capital em análise". Sabe-se que sempre haverá pelo menos duas alternativas que devem ser avaliadas pelo empreendedor, investir no projeto em estudo ou aplicar seus recursos noutra fonte reajustada por uma TMA.

Para que o empreendedor estipule qual deve ser a TMA, ele pode levar em consideração as taxas de juros praticadas pelo mercado tais como a Taxa Básica Financeira (TBF); Taxa Referencial (TR); Taxa de Juros a Longo Prazo (TJLP); taxa do Sistema Especial de Liquidação e custódia (SELIC), dentre outras.

Não se deve esquecer, conforme coloca Souza (2001), que é importante considerar a TMA da melhor alternativa de investimento com baixo grau de risco disponível para aplicação.

O VPL, segundo Dornelas (2001), é obtido através da estimativa do valor atual para os fluxos de reais que estarão sendo gerados pelo empreendimento deduzindo o investimento inicial. Ou seja, é preciso descontar os futuros fluxos de caixa após impostos para o seu valor presente, e depois se subtrai o investimento inicial.

Segundo Kassai et al. (2000), o VPL é um dos instrumentos mais utilizados para avaliar alternativas de investimentos, refletindo a riqueza em valores monetários do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, considerando uma determinada taxa de desconto.

A taxa utilizada para descapitalizar os fluxos de caixa deve ser a TMA escolhida pelo empreendedor. Ademais, o resultado obtido pelo VPL demonstra que uma alternativa de investimento é viável se este indicador for maior ou igual a zero.

No entanto, há projetos em que não se conhece o período, ou seja, são projetos em que o empreendedor pretende executar por uma vida infinita. Gitman (2002) ressalta que neste caso, o valor presente de uma perpetuidade é calculado pela equação pela razão entre o PMT (Valor da anuidade ou lucro líquido anual) e



o FJLP (fator de juros do VPL). Este é a razão de 1 pela TMA. A equação 1 retrata o VPL para perpetuidades.

$$\text{VPL} = \text{PMT} \times \text{FJVP} \quad \dots(1)$$

Já a TIR, na abordagem de Kassai et al. (2000) é uma das maneiras mais sofisticadas de se avaliar alternativas de investimentos. Representa a taxa de desconto que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa.

Kassai et al. (2000) ainda complementa que a TIR é considerada atraente quando é calculada a partir de um fluxo de caixa descontado a uma determinada TMA e seu resultado é maior ou igual a zero.

O IBC é caracterizado, conforme coloca Souza (2001, p.71) como “uma medida de quanto se espera ganhar por unidade de capital investido. A hipótese implícita no cálculo do IBC é que os recursos liberados ao longo da vida útil do projeto sejam reinvestidos à taxa mínima de atratividade”.

Souza (2001) ressalta ainda que o IBC é a razão do VPL que se espera obter do empreendimento, pelo valor presente do fluxo de investimentos necessários para colocar o empreendimento na ativa, conforme fórmula 2.

$$\text{IBC} = \frac{\text{VPL do fluxo de benefícios}}{\text{VPL do fluxo de investimento}} \quad \dots(2)$$

A análise do IBC é análoga à do VPL, ou seja, quando  $\text{IBC} > 1$  indica que o projeto merece continuar sendo analisado.

Já o ROIA, na concepção de Souza (2001) é a melhor estimativa de rentabilidade para um projeto de investimento, representando, em percentual, sua riqueza gerada, em relação à TMA. Um ROIA X% maior que zero significa que o investimento terá esta porcentagem como adicional de rentabilidade em relação a TMA.

Quanto ao Período de Recuperação de Investimento (*Payback*) pode ser descrito como o tempo necessário para obter o capital investido num empreendimento, ou seja, é o período em que os valores dos investimentos (fluxos negativos) se anulam com os respectivos valores de caixa (fluxos positivos). No entanto, o *payback* calculado pelo método original sofre algumas críticas, dentre as quais a mais relevante é que não considera o valor do dinheiro no tempo. Para suprir esta deficiência, Kassai et al. (2001) coloca que é recomendável obter o *payback* por meio de um fluxo de caixa descontado, descapitalizando os valores dos fluxos de caixa pela TMA. Dessa forma, ter-se-á uma análise mais acurada do *payback*.

Apesar de o risco ser inerente a qualquer investimento, o empreendedor pode melhorar sua percepção aumentando o nível de informação sobre o projeto de investimento. Uma das formas de se efetuar isso é o planejamento de cenários.

O planejamento de cenários, na concepção de Salin et al. (2001) é a obtenção de informações capazes de representar diferentes situações nas diversas áreas envolvidas num empreendimento.

Para Kassai et al. (2000) a grande contribuição do planejamento de cenários relaciona-se com o fato de forçar as pessoas a pensarem em aspectos não-rotineiros do meio ambiente e examinar de que forma a dinâmica dessas situações podem afetar o empreendimento.

Ademais, uma das formas mais simples de analisar o risco envolvido nos empreendimentos é verificar não apenas a situação esperada, mas também duas outras, uma mais otimista e outra mais pessimista. Desta forma, conforme Kassai et al. (2000) é possível analisar a sensibilidade do empreendimento em cada alternativa.

O SEBRAE (2006) traz, ainda, dois indicadores fundamentais para o empreendedor avaliar seu negócio: índice de lucratividade e índice de rentabilidade. Ambos são demonstrados na equação 3 e 4, respectivamente.

$$\text{Índice de lucratividade} = \frac{\text{lucro líquido} \times 100}{\text{receita bruta}} \quad \dots(3)$$



$$\text{Índice de rentabilidade} = \frac{\text{lucro líquido} \times 100}{\text{Investimento inicial}} \quad \dots(4)$$

No ponto de equilíbrio, segundo Dornelas (2001), não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É de grande utilidade, pois, possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial. O ponto de equilíbrio (PE) é obtido conforme equação 5:

$$\text{PE} = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})} \quad \dots(5)$$

Para encontrar o ponto de equilíbrio em quantidades de produtos, basta dividir o resultado anterior pelo preço de venda unitário do produto.

Ao decidir em abrir uma empresa, o empreendedor deve realizar análise completa sobre os fatores que afetam e que podem vir a afetar o negócio. Desta forma, devem-se utilizar instrumentos adequados para obter informações precisas e relevantes sobre os diversos aspectos, quais sejam: aspectos administrativos, técnicos, jurídicos, mercadológicos e financeiros. Ademais, ressalta-se a importância de se armazenar – via projeto de negócio - a gama de informações obtidas, pois, isto facilitará nas decisões iniciais do empreendimento.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta etapa, descreve-se a metodologia a ser utilizada, mostrando quais foram os procedimentos metodológicos empregados na elaboração do estudo.

Metodologia, para Demo (2000) é o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina a serviço da pesquisa, tendo como função básica orientar o caminho da pesquisa, auxiliar a refletir e instigar a capacidade criativa. Roesch (1999) sugere que a metodologia tenha os seguintes itens: método ou delineamento da pesquisa, definição da área ou população-alvo, plano de amostragem, plano e técnicas de coleta de dados, e plano de análise de dados.

#### **3.1 Método de Pesquisa**

O método, na abordagem de Oliveira (1997) citado por Domingues et al. (2003, p. 53) “trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos”.

Este estudo utilizou inicialmente uma pesquisa exploratória e em seguida fez uso da pesquisa conclusiva descritiva.

Domingues et al. (2003) coloca que a pesquisa exploratória pode ser realizada através de dados secundários – já disponíveis, em conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e via estudo de casos selecionados.

Para Vergara (1997) o método descritivo possibilita a exposição de determinado fenômeno, sendo capaz de estabelecer relações entre variáveis e definir natureza. Na abordagem de Mattar (1999) a pesquisa descritiva tem como características possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, bem estruturadas e visando a solução de problemas.

Mattar (2005, p. 82) diz que “normalmente, uma pesquisa apresenta uma parte inicial exploratória que ajudará no delineamento da parte conclusiva”. A diferença básica entre as duas é o nível de estruturação da pesquisa e o seu objetivo imediato.

Domingues et al. (2003) explana, ainda, que o método descritivo pode ser subdividido em qualitativo e quantitativo. Kirk & Miller (1986 apud Mattar 1999, p.77) explanam que “a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente”. Neste trabalho fez-se uso de pesquisa predominantemente qualitativa, onde pretendeu-se identificar a presença ou não da viabilidade do empreendimento proposto.

No tocante aos meios, a pesquisa caracterizou-se como de campo e bibliográfica. Vergara (1997) ressalta que a pesquisa de campo é caracterizada como uma investigação efetuada no local onde ocorre o fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicar. Ruiz (1979, p. 50) coloca que através deste tipo de pesquisa não é possível “o isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas permite o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições e eventos observados e comprovados”. Já a pesquisa bibliográfica, conforme Ruiz (1979) consiste no exame de livros, artigos e documentos, com a finalidade de analisar o que já se produziu sobre determinado assunto.

Inicialmente fez-se necessário a coleta de informações a respeito do setor de vestuário, identificando quais linhas de produtos compõem o segmento de confeccionados. Ademais, investigaram-se os tipos de fios voltados ao processo produtivo de costura no vestuário, definição dos títulos e cones disponíveis. Esta etapa envolveu diversos tipos de levantamentos de dados, dentre eles, bibliográficos tais como os livros *Introdução à tecnologia têxtil*, *Bobinadeiras* e *Retorcedoras*, publicados pelo SENAI; e revista especializada relacionada ao setor vestuário e indústria têxtil como o *Anuário da Indústria Têxtil* publicado pelo IEMI.

Tal etapa é de extrema importância, não apenas por aumentar os conhecimentos genéricos sobre o assunto pesquisado, mas, principalmente, por facilitar na etapa posterior, onde necessitou-se buscar informações junto às confecções a fim de atender aos objetivos do presente trabalho.

Tendo em vista a necessidade de aprofundamento da pesquisa de modo a apresentar informações relevantes capazes de auxiliarem no atendimento dos objetivos, partiu-se para a coleta de informações junto aos representantes das

organizações, escolhendo, para isso, a pesquisa de campo como opção e a técnica da entrevista, com o auxílio do questionário.

### 3.2 Universo da Pesquisa

A amostra da pesquisa foi considerada como não probabilística. Mattar (1999) coloca que esta classificação evidencia que a seleção dos elementos da população que farão parte da amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador e do investigador no campo, não existindo nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha fazer parte da amostra.

Ademais, este estudo fez uso de amostras por conveniência (ou acidentais) onde, segundo Mattar (1999) o elementos que comporão a amostra serão auto-selecionados, ou selecionados por estarem disponíveis no local e no momento em que a pesquisa estará sendo efetuada.

O universo da pesquisa foram empresas do ramo têxtil, especificamente as indústrias de confeccionados da cidade de Brusque. Segundo a Secretaria da Receita Municipal, a cidade possui 390 confecções registradas na Prefeitura.

Para o levantamento de dados primários utilizou-se uma amostra *intencional composta de 17 confecções pertencentes aos dois bairros com maior frequência – Santa Terezinha e Azambuja.*

Definiu-se o seguinte esquema quanto à seleção das unidades da amostra:

Elemento de pesquisa:	Empresas produtoras de confeccionados têxteis.
Unidade amostral:	Empresas produtoras de confeccionados têxteis.
Abrangência:	Cidade de Brusque
Período de tempo:	Segundo semestre de 2006.

### 3.3 Coleta de Dados

Neste estudo foram utilizados dados dos tipos primários e secundários. Dados primários, conforme Mattar (1999) nunca foram coletados, ainda estando na posse dos pesquisados. Este autor explana ainda que os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados e ordenados e, muitas vezes, analisados.

Com relação à forma utilizada para a coleta de dados primários, foi realizado uma pesquisa por comunicação, através de entrevista individual pessoal, auxiliada por questionário, estruturada e não disfarçada com o representante legal das organizações em pesquisa.

Considerando a classificação em relação à dimensão no tempo esta pesquisa foi do tipo ocasional – ou *ad-hoc* – pois, na abordagem de Mattar (1999) é realizada uma única vez, onde seus resultados mostrarão o fenômeno estudado no determinado instante. Nesta pesquisa, portanto, é evidenciado o período da investigação como o segundo semestre de 2006.

No tocante ao ambiente de pesquisa, pode-se inferir que foi uma pesquisa de campo, já que as condições ambientais serão reais e não simuladas ou artificiais.

No que diz respeito à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo, foi uma pesquisa *ex-post facto*. De acordo com Mattar (2005), é aquela que visa o descobrimento da existência de relacionamentos entre variáveis após o fenômeno em estudo já ter ocorrido.

Os dados secundários foram obtidos via pesquisa bibliográfica a fim de verificar a disponibilidade de fenômenos já estudados a respeito do assunto, tais como informações expostas em livros e revista especializada já anteriormente citada, tornando possível operacionalizar o problema deste estudo de viabilidade.

### 3.4 Análise de Dados

Todas as informações obtidas através de instrumentos de coleta de dados primários e secundários serviram para obter respostas aos objetivos do trabalho, visando identificar a viabilidade do empreendimento.

Para analisar as respostas das entrevistas, fez-se a verificação/edição, codificação, digitação e tabulação dos instrumentos de coleta de dados, num primeiro instante manualmente e posteriormente através dos softwares Microsoft Excel. Desta forma, utilizou-se da contagem da frequência das respostas e, posteriormente, demonstraram-se as informações através dos gráficos. Ademais, as informações proporcionadas pelas entrevistas serviram na elaboração das estratégias.

### 3.5 Limitações

O presente estudo apresentou as seguintes limitações:

- Limitação geográfica já que a pesquisa realizou-se apenas no município de Brusque/SC;
- Nenhuma experiência do pesquisador a respeito de criação de empresas.

As 17 confecções representam quase cinco por cento da população. No entanto, é questionável esta quantidade quando se leva em conta a validade dos dados obtidos. Em virtude de o entrevistador residir, atualmente, em Florianópolis e a amostra estar situada em Brusque, torna-se inviável incrementar a quantidade de confecções da amostra para este trabalho. No entanto, para garantir informações mais precisas é imprescindível considerar, nas pesquisas posteriores, a utilização de método probabilístico para a seleção da amostra.

## 4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Este capítulo aborda uma série de informações a fim de verificar a viabilidade econômico-financeira de implantação da indústria e comércio de fios e linhas no município de Brusque/SC. Para tanto dividiu-se nos seguintes subitens de estudo: caracterização do empreendimento, análise de mercado, aspectos jurídicos e legais, aspectos administrativos, aspectos técnicos e avaliação econômico-financeira.

### 4.1 Caracterização do empreendimento

A cadeia produtiva têxtil é composta de quatro macro-segmentos: fiação, tecelagem, beneficiamento e confecções. A figura 01 ilustra os segmentos.

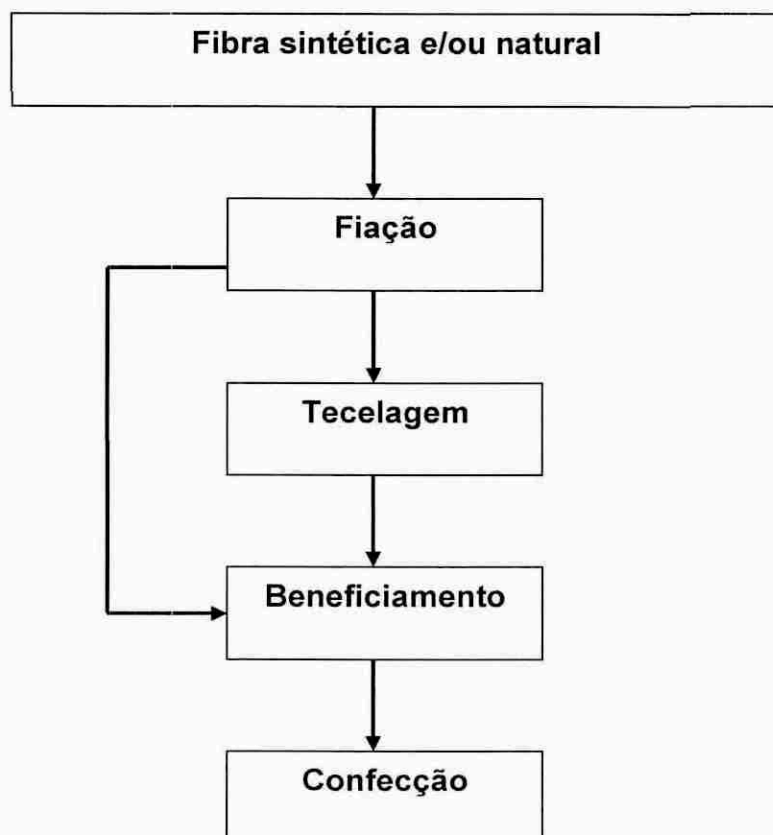


Figura 1: Macro-segmentos da Cadeia Produtiva Têxtil  
Fonte: Adaptado de ABRAVEST (2006)

É a partir das fibras, naturais e/ou artificiais que iniciam-se os processos da cadeia têxtil/vestuário. As fibras vão para os maquinários da fiação e tem-se como resultado fios armazenados nas rocas – grandes cones. Estas rocas são utilizadas diretamente na tecelagem para produção de tecidos planos ou de malha. Ademais, podem ir diretamente ao processo de beneficiamento, que envolve tinturaria e estamparia (para tecidos). Já a confecção é a última etapa do processo produtivo, envolvendo a produção de roupas e artigos têxteis em geral, que resumidamente, engloba desenho, confecção de moldes, gradeamento, encaixe, corte e costura.

Segundo a Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST) a indústria de confeccionados abrange produtos dispostos em 21 segmentos distintos, quais sejam: roupa íntima, de dormir, de esporte, de praia, de gala, social, de lazer, infantil, de segurança, profissionais, de proteção, meias, modeladores, acessórios para o vestuário, artigos de cama, de mesa, de banho, de copa, de limpeza, de decoração, e de uso técnico ou industrial.

O empreendimento em análise, que neste estudo atende com nome de BellaCor Fios e Linhas, tem seu conceito de negócio definido como o de fornecer fios e linhas de qualidade superior para satisfazer as necessidades das confecções de bordados, moda íntima e confecções em geral. Para tanto, a empresa irá adquirir os fios e linhas advindos das fiações sob o formato de rocas, efetuar o processo de bobinagem e, posteriormente disponibilizar os cones para a venda. A bobinagem consiste em limpar e enrolar o fio ou a linha em cones menores apropriados às máquinas de costura, bordados e outros. Ressalta-se que antes de iniciar este processo as rocas são, algumas vezes, enviadas às tinturarias a fim de obter a cor desejada do fio ou linha.

#### **4.2 Análise de mercado**

Em meados dos anos 90 a cadeia produtiva têxtil nacional deu passos firmes a caminho da modernização do parque fabril, reduzindo custos, melhorando produtividade e qualidade de seus produtos, visando enfrentar a acirrada concorrência externa, principalmente pelos produtos asiáticos. Como reflexo destes ajustes percebe-se que no segmento de manufaturas – fiações,



tecelagens, malharias e beneficiamento – o número de empregos e fábricas vêm se reduzindo, só que em ritmo bem menor ao apontado no início da década de 90. Já no segmento de confecções de vestuário não se observou alteração significativa no número de empresas, no entanto, percebeu-se queda de 35% no número de empregados, segundo informações do IEMI.

O mercado mundial de confeccionados para vestuário movimentou US\$ 201 bilhões no ano de 2002 e o Brasil exportou apenas 524 milhões de dólares, ocupando a ínfima posição de 42º lugar no mercado de exportação. Há, portanto, muito espaço para o país incrementar sua participação do mercado global. No entanto, atualmente o Brasil tem sua produção têxtil/confecções voltada para o mercado interno, o que pode ser inferido pelo fato de o Brasil ser o 7º produtor mundial na produção de fios e filamentos, 8º em tecidos planos, 3º em malha, 6º em artigos confeccionados e apresentar-se naquelas posições do comércio exterior anteriormente citadas.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – SECEX - apud ABIT (2006) a cadeia têxtil/confecção foi superavitária desde 2001, no entanto, para 2006 a projeção é de déficit de mais de 100 milhões de dólares, quando não considerados os derivados das fibras de algodão – área que o Brasil é muito competitivo. O aumento da entrada de importados têxteis/confecção ocasionou uma pressão por preços mais acessíveis dos artigos, além de forçar os produtos nacionais a buscarem meios de diferenciação.

Um estudo realizado por uma empresa de consultoria norte americana especializada no segmento têxtil/confecções (*Werner International*) retratou que o Brasil, em se tratando de eficiência industrial, está à frente dos países asiáticos, mas abaixo dos europeus e norte-americanos, conforme Quadro 5.

<i>Benchmark Global (Base de Comparação = 100)<sup>1</sup></i>					
Regiões	Fiação	Tecelagem	Malharia	Acabamento	Média
Europa	85	83	83	87	85
América do Norte	78	78	78	76	78
<b>Brasil</b>	<b>72</b>	<b>68</b>	<b>83</b>	<b>78</b>	<b>75</b>
Ásia	72	72	70	74	72

Quadro 5: *Benchmark Global da Cadeia têxtil/Vestuário*

Fonte: *Werner International* apud ABIT (2006)

Nota: (1) Dados sobre o segmento confecção ainda não disponíveis

Quando considerado apenas a fiação, o Brasil é considerado como bastante competitivo – excetuando-se os custos de capital (juros), de acordo com a *International Textile Manufacturers Federation* (ITMF) que considerou os países Brasil, China, Índia, Itália, Coréia do Sul, Turquia e Estados Unidos. Este estudo considerou os custos das variáveis perda, trabalho, energia, insumos diversos, depreciação e juros. Quanto às perdas o Brasil ficou em terceiro melhor colocado atrás de EUA e Índia; considerando o custo do trabalho o país apresenta-se, também, na terceira colocação como menor custo; já a variável energia coloca o Brasil como o de menor custo; no tocante aos insumos diversos o país encontra-se empatado, com o menor custo, juntamente com a Índia, e Coréia; a depreciação do parque fabril retrata o Brasil como o que tem o terceiro menor custo atrás da Índia e China; por fim, quando considerados os juros, o Brasil situa-se na última colocação, com os juros mais elevados dos países em análise.

Em nível de Brasil, o Quadro 6 apresenta a distribuição das confecções por região, considerando o de 2004.

REGIÃO	NÚMERO DE EMPRESAS
Centro Oeste	846
Nordeste	2542
Norte	420
Sudeste	10088
Sul	4164
<b>TOTAL</b>	<b>18060</b>

Quadro 6: Distribuição geográfica das fábricas de vestuário  
Fonte: IEMI (2004)

No ano de 2004 o sul do país produziu cerca de cinco bilhões de peças, não considerando meias, artigos para linha lar e artigos técnicos. Esta quantia é subdividida em 70,51% para roupa adulta e 29,49% para roupa infantil.

Em Santa Catarina, segundo a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC - o setor têxtil e de vestuário teve seu auge na metade da década de 80, contribuindo com 25% do PIB estadual. Atualmente esta participação encontra-se em torno de 17%.

No Vale do Itajaí e no município de Jaraguá do Sul encontram-se 80% das empresas do vestuário cadastradas na FIESC, com destaque para Blumenau e Brusque.

Segundo a prefeitura municipal de Brusque a indústria do vestuário – através das 390 empresas cadastradas - emprega 6150 pessoas, contribuindo com 9,5% do PIB municipal e um faturamento de 240 milhões de reais por ano. O bairro com maior número de confecções é o de Santa Terezinha com 102 unidades.

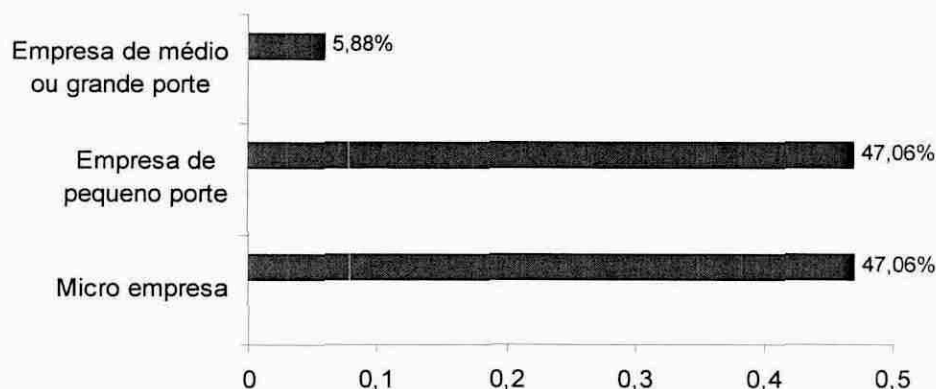
Percebe-se, à primeira vista, que Brusque apresenta um bom mercado para o consumo de fios e linhas. Ademais, há a possibilidade de expansão da oferta dos produtos para outras cidades como Ilhota, Blumenau, Indaial dentre outras, e até mesmo para outros segmentos que não os de confeccionados têxteis, tais como calçados.

#### **4.2.1 Resultados da pesquisa de mercado**

A pesquisa de mercado das 17 confecções serviu para alcançar a proposta de três objetivos específicos “b, c e d”. Estes visaram a identificar o meio predominante de compra, a frequência e o valor médio mensal gasto na aquisição dos fios e linhas; mensurar o grau de importância atribuído pelos consumidores a respeito da qualidade do produto, prazo de entrega, prazo de pagamento e preço do produto, bem como o grau de satisfação dos clientes diante de fatores como qualidade do produto, prazo de entrega, prazo de pagamento, preço do produto e gama de cores, oferecida pelo principal fornecedor de fios e linhas; identificar os tipos de fios e linhas utilizados e sua etiqueta e título médio, respectivamente, além de identificar os tamanhos dos cones que melhor atendem às necessidades de consumo. Para atender aos objetivos, seguem 28 gráficos que ilustram o resultado das entrevistas e, posteriormente, análise da pesquisa de mercado.

**Pergunta 1:** Em qual classificação sua empresa está enquadrada?

**GRÁFICO 1: CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS**

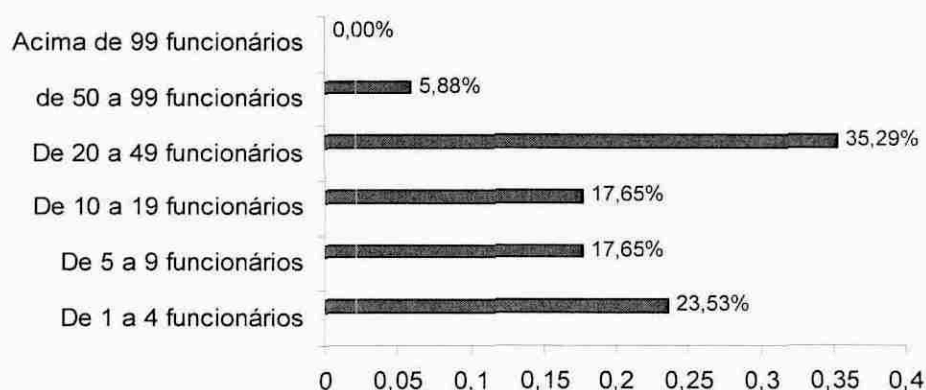


Fonte: Dados primários (2006)

Considerando microempresa aquela com faturamento anual de até R\$ 433.755,14; empresa de pequeno porte aquela com faturamento entre R\$ 433.755,14 e R\$ 2.133.222,00 e empresa de médio ou grande porte aquelas com faturamento anual acima de R\$ 2.133.222,00; a amostra retratou igual número de microempresas e empresas de pequeno porte, conforme ilustra o gráfico 1.

**Pergunta 2:** Quantos funcionários sua empresa possui?

**GRÁFICO 2: NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS**

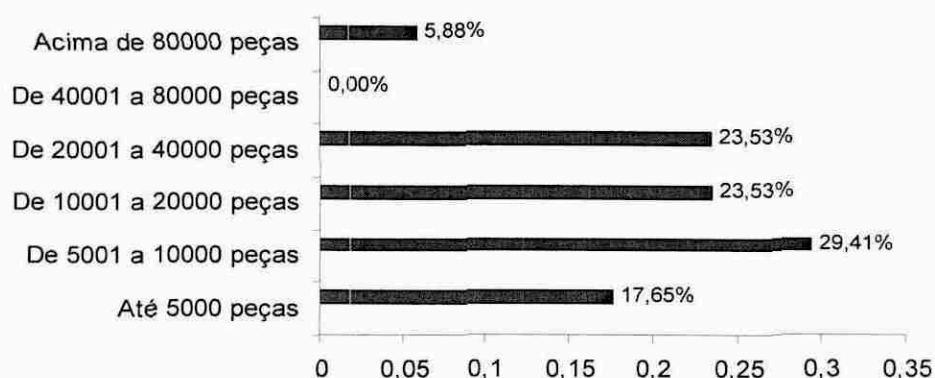


Fonte: Dados primários (2006)

Com base no gráfico 2, 94,12% das organizações participantes da pesquisa possuem menos 50 funcionários.

**Pergunta 3:** Em relação à produção, qual a quantidade média produzida por mês?

**GRÁFICO 3: PRODUÇÃO MÉDIA MENSAL**

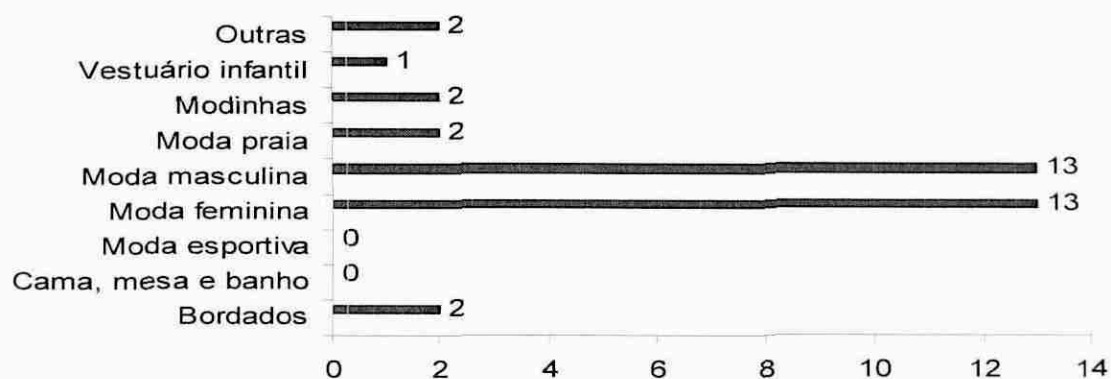


Fonte: Dados primários (2006)

A maioria da amostra (52,94%) tem média mensal de produção superior a 10000 peças, segundo gráfico 3.

**Pergunta 4:** O(s) produto(s) confeccionado(s) por esta empresa está(ão) inserido(s) em qual(is) linha(s)?

**GRÁFICO 4: LINHA DE PRODUTOS**

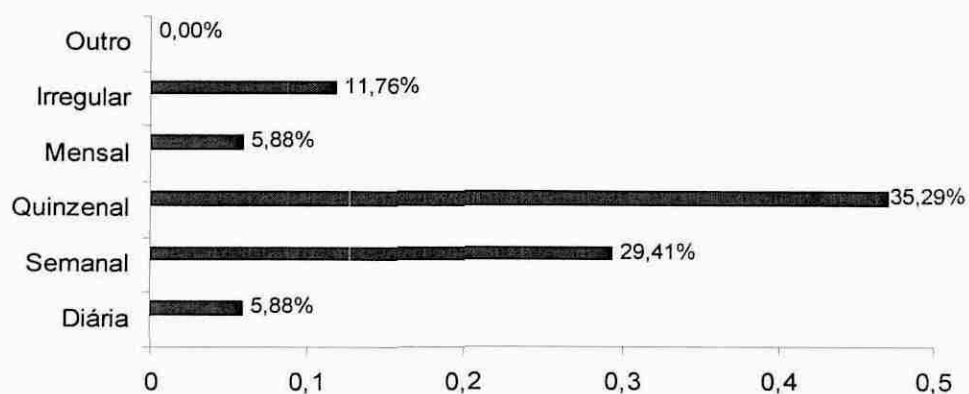


Fonte: Dados primários (2006)

Quanto à linha de produtos confeccionados pelas empresas participantes da pesquisa, a grande maioria fabrica roupas masculinas e femininas, demonstrado pelo gráfico 4.

**Pergunta 5:** Qual a frequência que a empresa adquire fios e linhas?

**GRÁFICO 5: FREQUÊNCIA DE COMPRA**

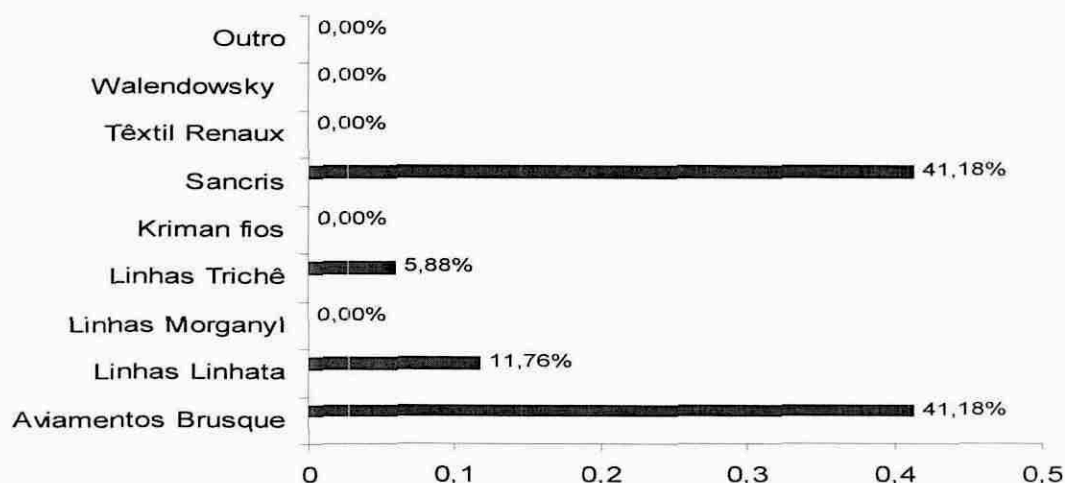


Fonte: Dados primários (2006)

A pesquisa retratou que a totalidade da amostra adquire os fios e linhas de outras empresas. Ademais, o gráfico 5 caracteriza a frequência de compra predominante como sendo a quinzenal.

**Pergunta 6:** Qual seu principal fornecedor de fios e linhas?

**GRÁFICO 6: PRINCIPAL FORNECEDOR DE FIOS E LINHAS**

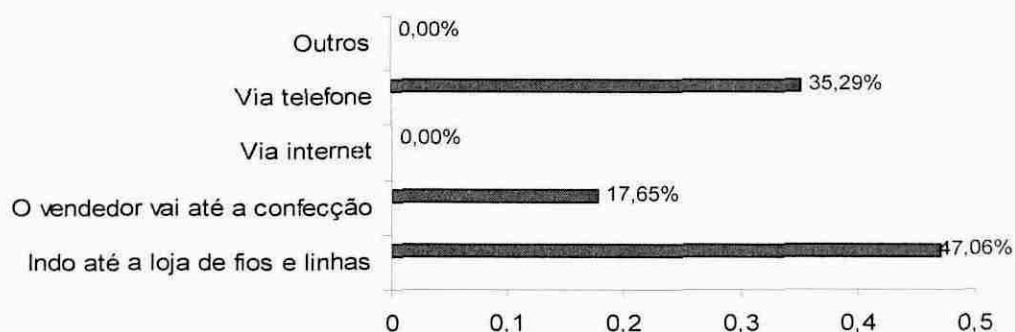


Fonte: Dados primários (2006)

As empresas pesquisadas possuem como principal fornecedor de fios e linhas uma organização de Brusque. A ilustração do gráfico 6 ressalta a predominância da Sancris e da Aviamentos Brusque na pesquisa, com 41,18% cada - principal fornecedor destes insumos.

**Pergunta 7:** De que forma sua empresa adquire linhas e fios de seus fornecedores?

**GRÁFICO 7: FORMA DE AQUISIÇÃO DOS FIOS E LINHAS**

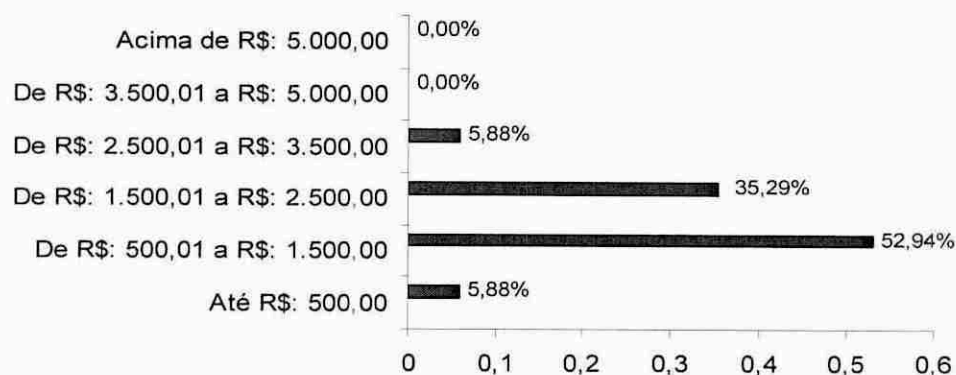


Fonte: Dados primários (2006)

O gráfico 7 demonstra que quase a metade das pesquisadas (47,06%) vão até a loja de fios e linhas para adquirir estes produtos. Também, foi nulo o número de empresas que compram via internet.

**Pergunta 8:** Qual o valor médio mensal gasto com a compra de fios e linhas?

**GRÁFICO 8: GASTO MÉDIO MENSAL**

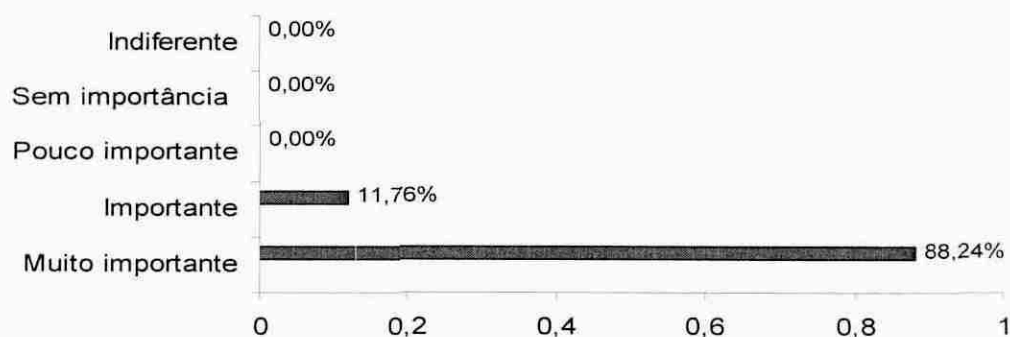


Fonte: Dados primários (2006)

A maioria das empresas pesquisadas gasta, em média, de R\$ 500,01 a R\$ 1.500,00 mensalmente com fios e linhas.

**Pergunta 9:** Em relação aos fios e linhas, qual o grau de importância que você atribui à qualidade do produto?

**GRÁFICO 9: IMPORTÂNCIA QUANTO À QUALIDADE DO PRODUTO**



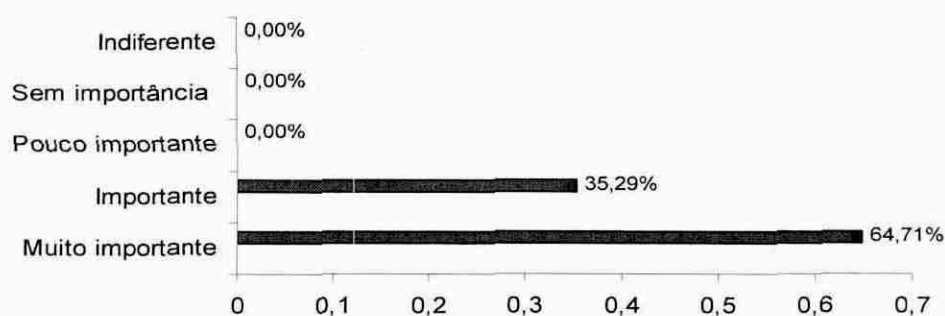
Fonte: Dados primários (2006)



A maioria absoluta considera muito importante o fator qualidade de um produto, conforme gráfico 9.

**Pergunta 10:** Em relação aos fios e linhas, qual o grau de importância que você atribui ao prazo de entrega?

**GRÁFICO 10: IMPORTÂNCIA QUANTO AO PRAZO DE ENTREGA**

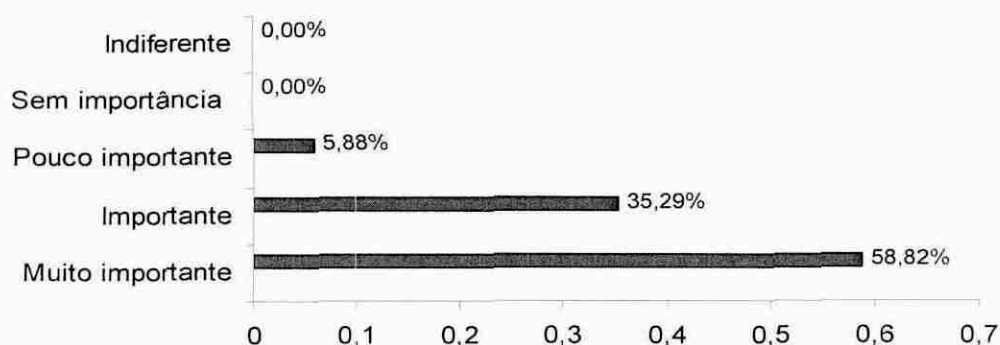


Fonte: Dados primários (2006)

O gráfico 10 retrata que a totalidade das organizações entrevistadas considerou importante ou muito importante o prazo de entrega dos produtos nas relações de compra.

**Pergunta 11:** Em relação aos fios e linhas, qual o grau de importância que você atribui ao prazo de pagamento?

**GRÁFICO 11: IMPORTÂNCIA QUANTO AO PRAZO DE PAGAMENTO**

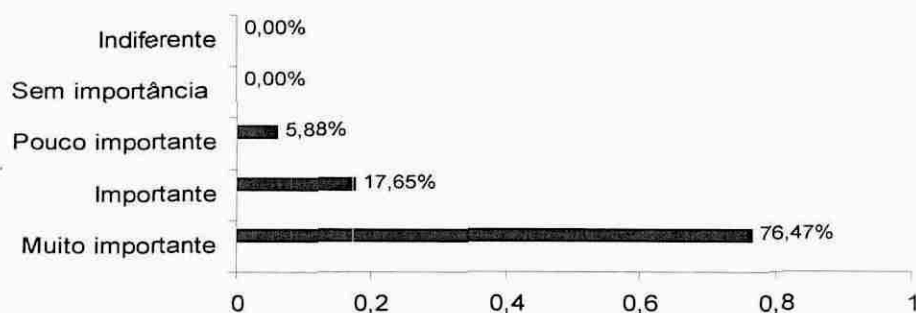


Fonte: Dados primários (2006)

O prazo de pagamento foi considerado como muito importante por 58,82% das empresas, segundo o gráfico 11.

**Pergunta 12:** Em relação aos fios e linhas, qual o grau de importância que você atribui ao preço do produto?

**GRÁFICO 12: IMPORTÂNCIA QUANTO AO PREÇO DO PRODUTO**

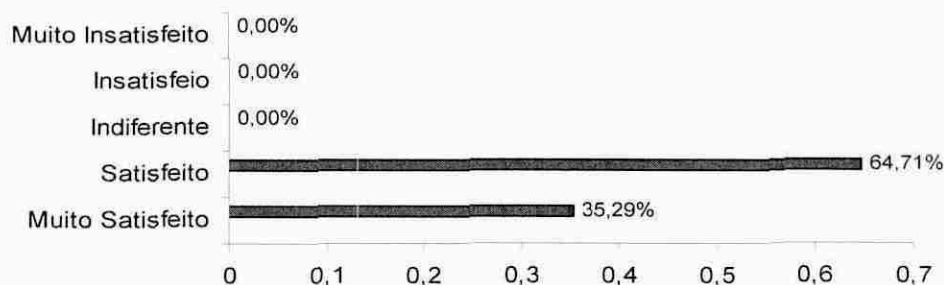


Fonte: Dados primários (2006)

O gráfico 12 demonstra que apenas 5,88% consideraram pouco importante o fator preço nas relações de compra. Porém, 94,12% da amostra atribuiu este fator como importante ou muito importante.

**Pergunta 13:** Considerando seu principal fornecedor de fios e linhas, qual seu grau de satisfação quanto à qualidade do produto?

**GRÁFICO 13: SATISFAÇÃO QUANTO À QUALIDADE DO PRODUTO DO PRINCIPAL FORNECEDOR**

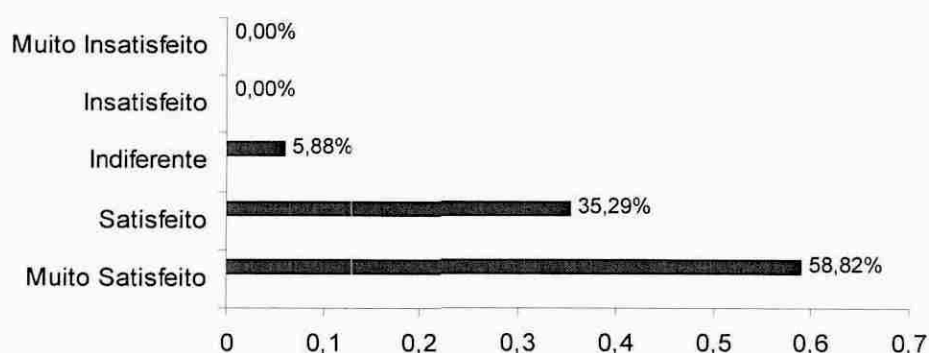


Fonte: Dados primários (2006)

A totalidade da amostra demonstrou estar satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade dos fios e linhas oferecidos pelo principal fornecedor, demonstrado pelo gráfico 13.

**Pergunta 14:** Considerando seu principal fornecedor de fios e linhas, qual seu grau de satisfação quanto ao prazo de entrega dos produtos?

**GRÁFICO 14: SATISFAÇÃO QUANTO AO PRAZO DE ENTREGA DO PRINCIPAL FORNECEDOR**

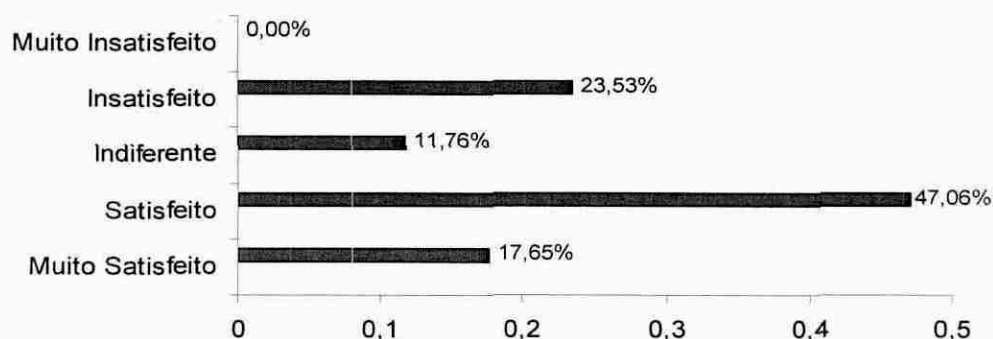


Fonte: Dados primários (2006)

O gráfico 14 retrata que apenas 5,88% da amostra posicionou-se como indiferente quanto a satisfação do prazo de entrega do principal fornecedor. No entanto, 94,12% das pesquisadas estão satisfeitas ou muito satisfeitas a respeito deste fator.

**Pergunta 15:** Considerando seu principal fornecedor de fios e linhas, qual seu grau de satisfação quanto ao prazo de pagamento?

**GRÁFICO 15: SATISFAÇÃO QUANTO AO PRAZO DE PAGAMENTO DO PRINCIPAL FORNECEDOR**

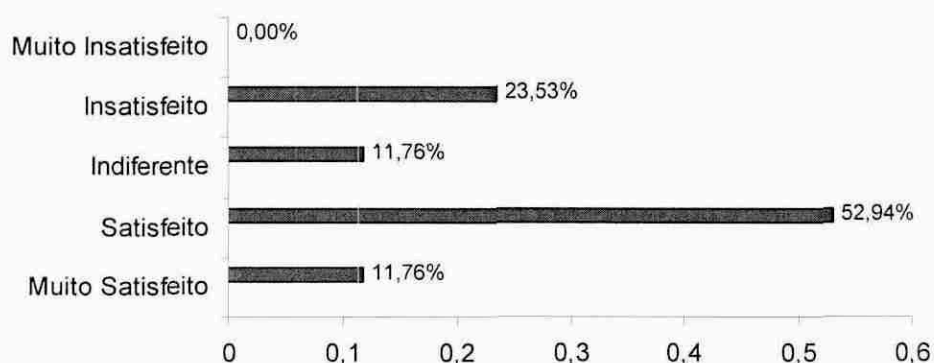


Fonte: Dados primários (2006)

A pesquisa explicitou no gráfico 15 que 23,53% das organizações-alvo estão insatisfeitos quanto ao prazo de pagamento do principal fornecedor de fios e linhas.

**Pergunta 16:** Considerando seu principal fornecedor de fios e linhas, qual seu grau de satisfação quanto ao preço dos produtos?

**GRÁFICO 16: SATISFAÇÃO QUANTO AO PREÇO DO PRODUTO DO PRINCIPAL FORNECEDOR**

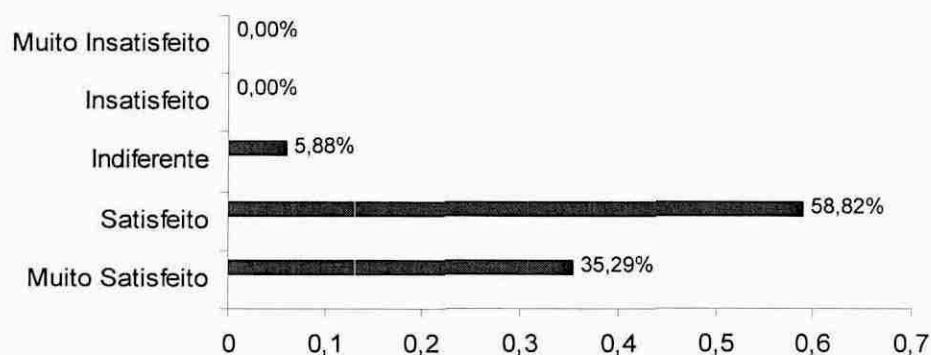


Fonte: Dados primários (2006)

A maioria das pesquisadas, 52,94% está satisfeita com o preço do produto executado pelo principal fornecedor de fios e linhas, segundo gráfico 16.

**Pergunta 17:** Considerando seu principal fornecedor de fios e linhas, qual seu grau de satisfação quanto à gama de cores?

**GRÁFICO 17: SATISFAÇÃO QUANTO À GAMA DE CORES DO PRINCIPAL FORNECEDOR**

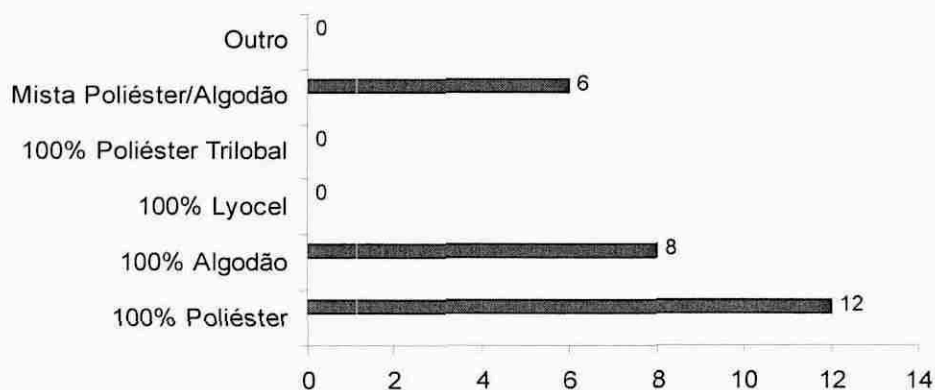


Fonte: Dados primários (2006)

O gráfico 17 demonstra que 94,12% das pesquisadas estão satisfeitas ou muito satisfeitas com a gama de cores ofertadas pelo fornecedor principal.

**Pergunta 18:** Qual(is) tipo(s) de Linha de Costura sua empresa consome?

**GRÁFICO 18: TIPO DE LINHA UTILIZADO**

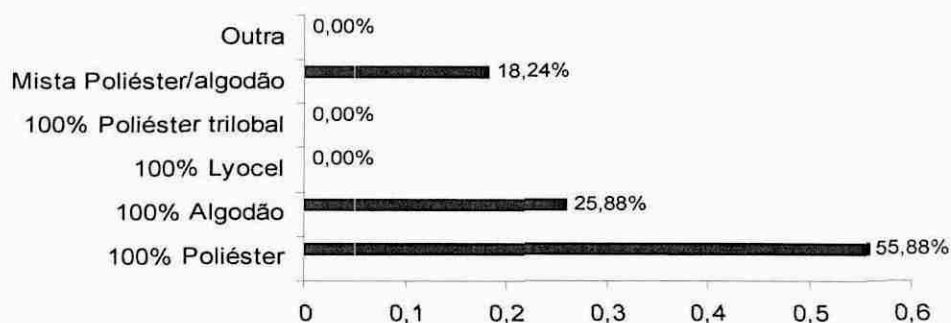


Fonte: Dados primários (2006)

No tocante ao tipo de linha utilizado, constatou-se, conforme gráfico 18, predominância pelos tipos 100% poliéster – com utilização por 12 das 17 empresas pesquisadas – e do tipo 100% algodão – adquirido por 8 empresas.

**Pergunta 19:** Qual(is) é(são) a participação do(s) tipo(s) de Linha de Costura, em relação ao volume total consumido?

**GRÁFICO 19: PARTICIPAÇÃO DO TIPO DE LINHA EM RELAÇÃO AO VOLUME TOTAL CONSUMIDO**

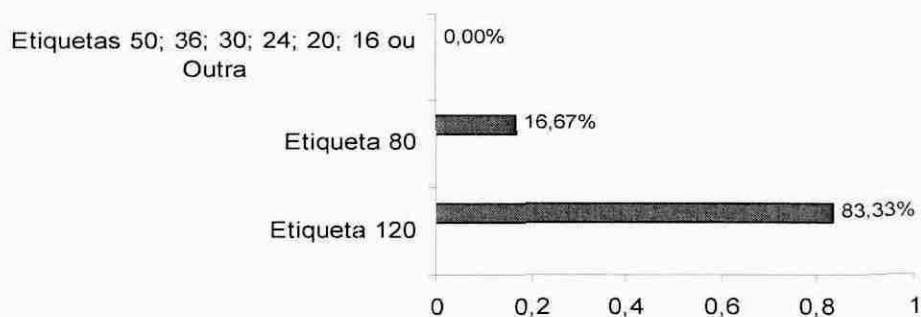


Fonte: Dados primários (2006)

O gráfico 19 demonstra a predominância das linhas 100% poliéster – com 55,88% do total das linhas adquiridas pelas pesquisadas.

**Pergunta 20:** Qual a etiqueta predominante da linha 100% poliéster utilizada pela sua empresa?

**GRÁFICO 20: ETIQUETA PREDOMINANTE DA LINHA 100% POLIÉSTER**

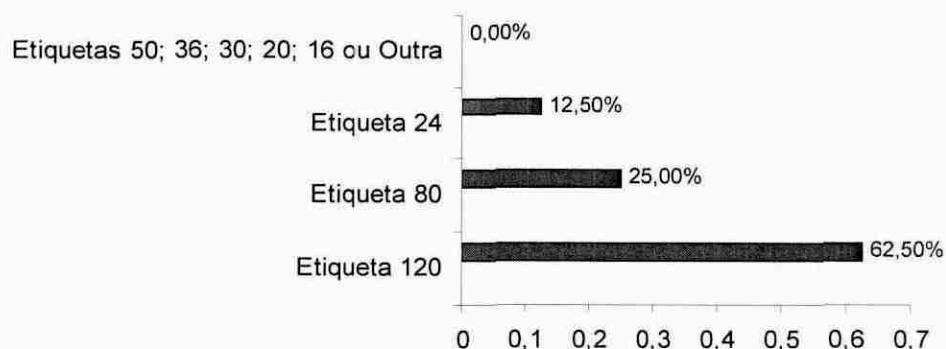


Fonte: Dados primários (2006)

Quanto à etiqueta predominante da linha 100% poliéster, a mais consumida, 83,33 % adquirem etiqueta 120, segundo gráfico 20.

**Pergunta 21:** Qual a etiqueta predominante da linha 100% algodão utilizada pela sua empresa?

**GRÁFICO 21: ETIQUETA PREDOMINANTE DA LINHA 100% ALGODÃO**

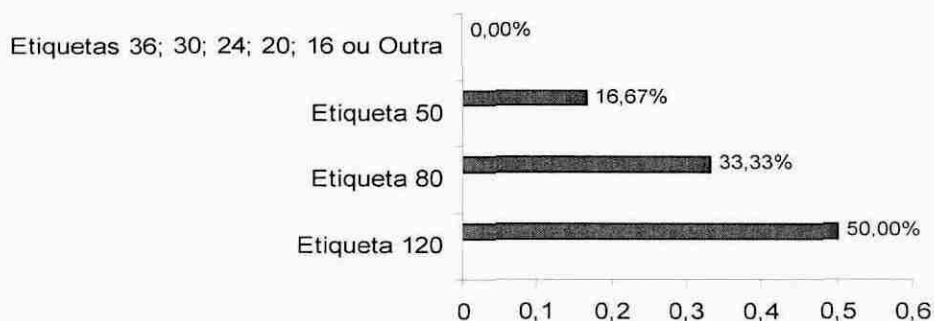


Fonte: Dados primários (2006)

A linha 100% algodão possui a etiqueta 120 como a mais consumida - 62,50%, conforme gráfico 21.

**Pergunta 22:** Qual a etiqueta predominante da linha mista de poliéster/algodão utilizada pela sua empresa?

**GRÁFICO 22: ETIQUETA PREDOMINANTE DA LINHA MISTA POLIÉSTER/ALGODÃO**

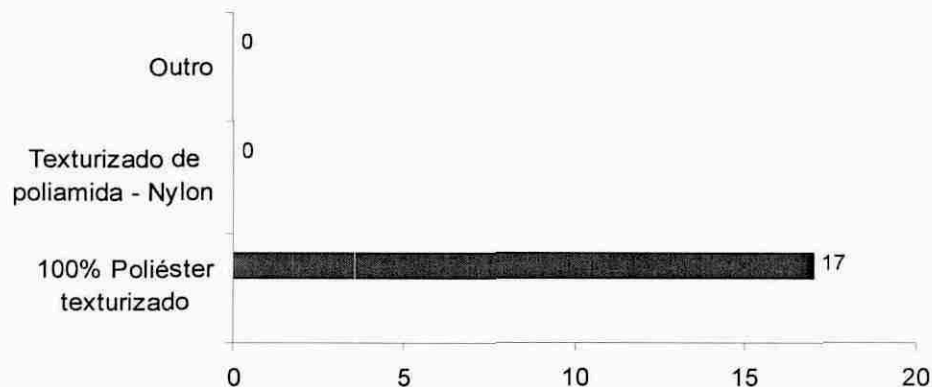


Fonte: Dados primários (2006)

A etiqueta 120 é adquirida por 50% das organizações que consome linha mista poliéster/algodão, segundo gráfico 22.

**Pergunta 23:** Qual(is) tipo(s) de Fio sua empresa consome?

**GRÁFICO 23: TIPO DE FIO UTILIZADO**

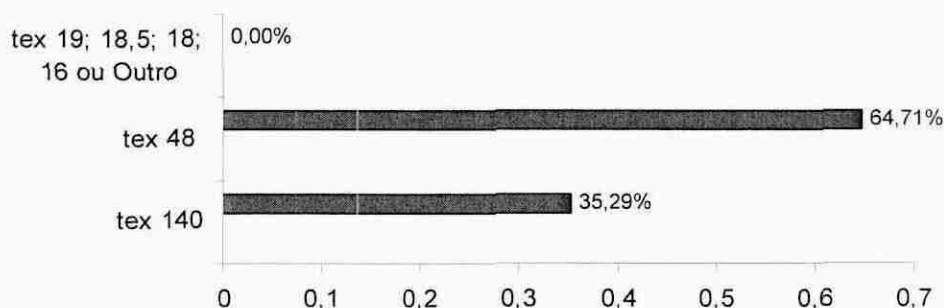


Fonte: Dados primários (2006)

O gráfico 23 ilustra que a totalidade das empresas pesquisadas utiliza um único tipo de fio: 100% poliéster texturizado.

**Pergunta 24:** Qual o título médio predominante do fio 100% poliéster texturizado utilizado pela sua empresa?

**GRÁFICO 24: TÍTULO MÉDIO - tex - PREDOMINANTE DO FIO 100% POLIÉSTER TEXTURIZADO**



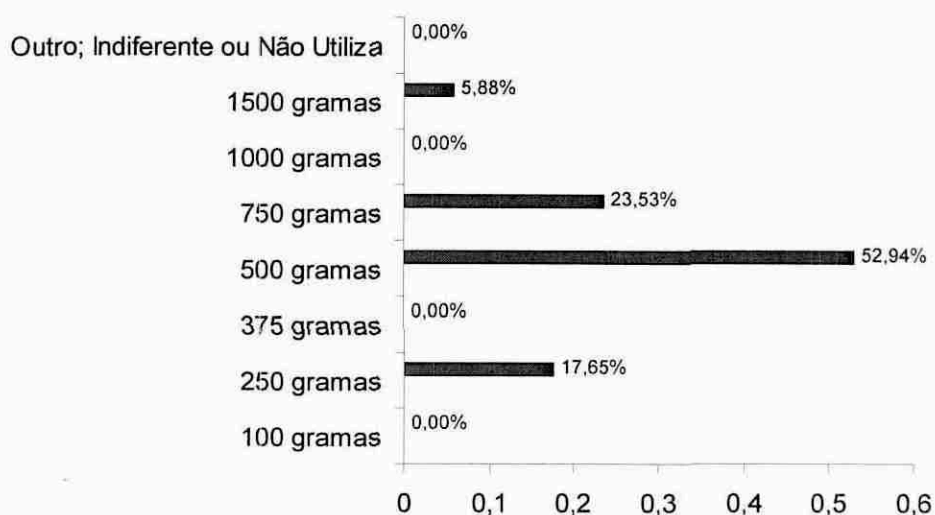
Fonte: Dados primários (2006)



O fio 100% poliéster texturizado tem consumo predominante de título – tex – 48, conforme gráfico 24.

**Pergunta 25:** Qual o tamanho do cone de Fio 100% poliéster que melhor atende as necessidades de sua empresa?

**GRÁFICO 25: PREFERÊNCIA EM RELAÇÃO AO CONE DE FIO 100% POLIÉSTER TEXTURIZADO**

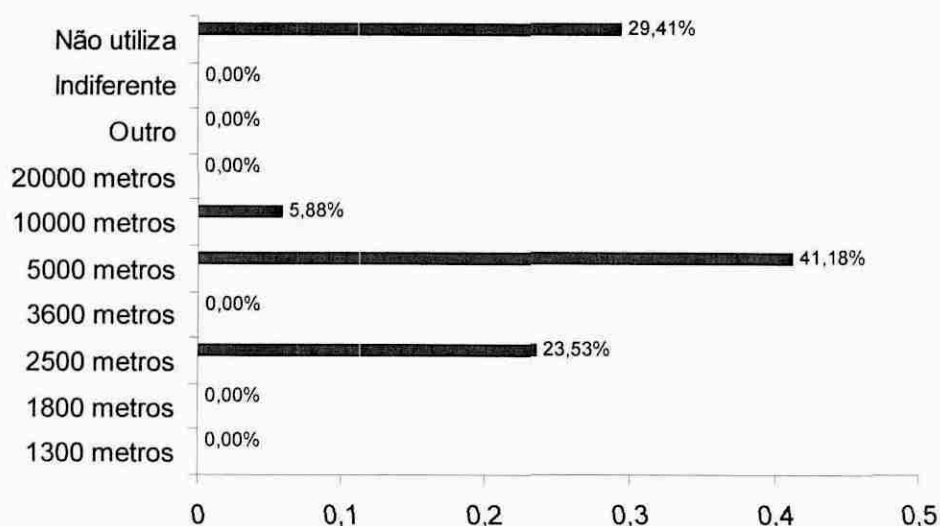


Fonte: Dados primários (2006)

A maioria das pesquisadas – 52,94% explicou que o cone de 500 gramas atende melhor às necessidades de sua organização, demonstrado via gráfico 25.

**Pergunta 26:** Qual o tamanho do cone de Linha 100% poliéster que melhor atende as necessidades de sua empresa?

**GRÁFICO 26: PREFERÊNCIA EM RELAÇÃO AO CONE DE LINHA 100% POLIÉSTER**

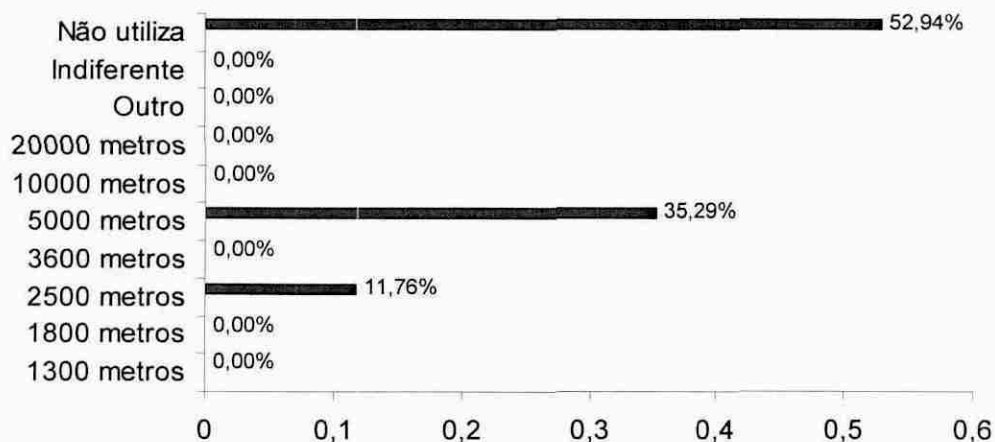


Fonte: Dados primários (2006)

Quanto ao cone de linha 100% poliéster, 41,18% das pesquisadas preferem adquiri-lo com 5000 metros. Com base no gráfico 26, ressalta-se, também, que este tipo de linha não é utilizado por 29,41% da amostra.

**Pergunta 27:** Qual o tamanho do cone de Linha 100% algodão que melhor atende as necessidades de sua empresa?

**GRÁFICO 27: PREFERÊNCIA EM RELAÇÃO AO CONE DE LINHA 100% ALGODÃO**

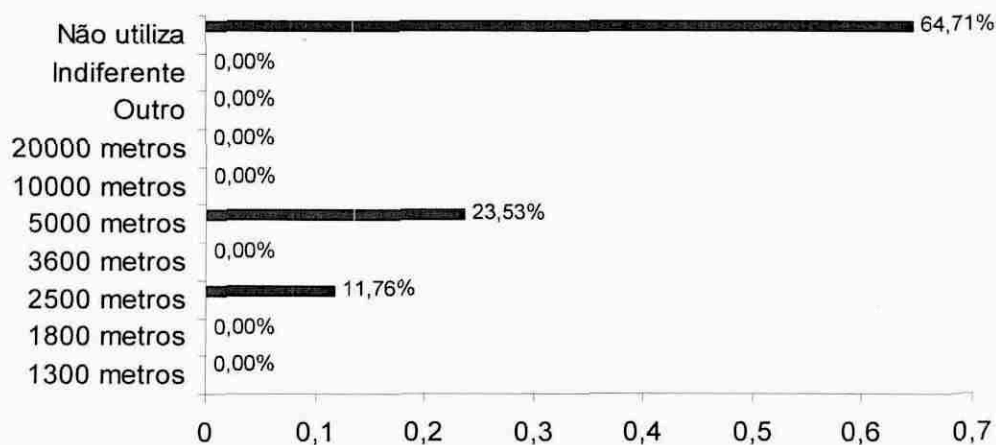


Fonte: Dados primários (2006)

A linha 100% algodão não é utilizada por 52,94% das empresas pesquisadas. O gráfico 27 apresenta, também, que 35,29% da amostra prefere cones com 5000 metros de linha.

**Pergunta 28:** Qual o tamanho do cone de Linha mista algodão/poliéster que melhor atende as necessidades de sua empresa?

**GRÁFICO 28: PREFERÊNCIA EM RELAÇÃO AO CONE DE LINHA MISTA ALGODÃO/POLIÉSTER**



Fonte: Dados primários (2006)

A linha mista de algodão/poliéster não é consumida por 64,71% da amostra, já 23,53% desta tem preferência na aquisição do cone de 5000 metros.

#### 4.2.1.1 Análise da pesquisa de mercado

A pesquisa de mercado entrevistou 17 confecções sendo que apenas uma confecção respondeu se enquadrar como empresa de médio ou grande porte; já as microempresas e empresas de pequeno porte tiveram representação de 47,06% cada. Constatou-se que a maioria da amostra tem entre 10 e 49 funcionários; 47,06% das organizações pesquisadas produzem mensalmente de 10001 a 40000 mil peças, em média. Verificou-se que há predominância de produtos do tipo moda masculina e moda feminina, confeccionados por 13 das 17 organizações pesquisadas. Percebeu-se que 64,75% da amostra adquire linhas e fios com frequência inferior a 15 dias e quanto ao principal fornecedor destes insumos evidenciou-se a predominância da Sancris e da Aviaamentos Brusque com

41,18% cada. Ademais, a forma de aquisição dos insumos sobressaiu, com quase a metade das pesquisadas (47,06%), como sendo que as confecções vão até a loja de fios e linhas para adquirir estes produtos. O gasto médio mensal com linhas e fios situa-se no intervalo de R\$ 500,01 a R\$ 2500, 00, representado por 88,23% da amostra. A totalidade da amostra considerou importante ou muito importante o fator qualidade e prazo de entrega na aquisição de produtos; já quanto ao prazo de pagamento e ao preço do produto 94,12% das pesquisadas declararam que estes são importantes ou muito importantes na compra dos insumos. No tocante aos fatores qualidade, prazo de entrega, prazo para pagamento, preço ofertado e gama de cores oferecida pelo principal fornecedor de fios e linhas a amostra demonstrou-se satisfeita (64,71%) em relação ao primeiro fator; 94,12% afirmaram estar satisfeitas ou muito satisfeitas quanto ao segundo fator; sobre o prazo para pagamento 23,53% das entrevistadas estão insatisfeitas e 17,65% estão muito satisfeitas; no tocante ao quarto fator avaliado a amostra retratou insatisfação com 23,53% mas 64,76% está satisfeita ou muito satisfeita; e quanto à gama de cores oferecida pelo principal fornecedor 94,12% das empresas informaram estar satisfeitas ou muito satisfeitas. As linhas mais utilizadas são dos tipos 100% poliéster – 12 das 17 empresas pesquisadas – e do tipo 100% algodão – consumida por 8 empresas. A participação predominante no volume total consumido é da linha tipo 100% poliéster – com 55,88%; ademais, este tipo apresentou a etiqueta 120 como a mais utilizada - 83,33%. A etiqueta 120 também é a mais consumida (62,50%) pelos confeccionistas que compram o fio 100% algodão. A linha mista de poliéster/algodão teve a etiqueta 120 como a preferida (50,00%), destaca-se, também, a etiqueta 80 e 50 que obtiveram participação de 33,33% e 16,67%, respectivamente. Toda a amostra retratou consumir fio 100% poliéster texturizado e os títulos predominantes foram o tex 48 e 140 com, respectivamente, 64,71% e 35,29% de participação. Ressalta, também, que o cone de 500 gramas foi identificado como o que melhor atende às necessidades de consumo do fio texturizado e para as linhas houve preferência pelo cone de 5000 metros. Desta maneira, percebe-se que os objetivos específicos “b, c e d” foram atendidos pela pesquisa de mercado. Ademais, é imprescindível considerar o resultado desta na elaboração do empreendimento.

### 4.3.2 Mercado concorrente

A identificação deste tópico retratou um total de 10 concorrentes no município de Brusque, conforme Quadro 7, e realizou-se através de consultas nos *websites* dos concorrentes e no guia têxtil.

EMPRESAS	TIPO	LOCALIZAÇÃO
Aviamentos Bepi	Comércio	Rod. Ant. Heil, 730, Km 26, Sta. Terezinha.
Aviamentos Brusque	Indústria/Comércio	Rua Ipiranga, 206, Jardim Maluche.
Aviamentos Fischer	Indústria/Comércio	Rod. Antônio Heil, 300, Centro II.
Aviamentos Mega	Comércio	Rod. Antônio Heil, 191, Km 28, Centro II.
Linhas Linhata	Indústria/Comércio	Rod. Antônio Heil, Km 28, Centro II.
Linhas Morganyl..	Indústria/Comércio	Rua São Pedro, 2056, São Pedro.
Linhas Trichê	Indústria/Comércio	Rod. Ivo Silveira, 1000, Km 3, Bateas.
Sancris Linhas e Fios	Indústria/Comércio	Rua Gregório Diegoli, 90, Centro I.
Têxtil Renaux	Indústria/Comércio	Rua Centenário, 201, Centro I.
ZR Aviamentos	Comércio	Rod. Ant. Heil, 117, km 28, Centro II.

Quadro 7: Relação dos concorrentes no município de Brusque  
Fonte: Dados primários (2006)

Todos são concorrentes diretos, ressaltando que três empresas – Aviamentos Bepi, Aviamentos Mega e ZR Aviamentos – não produzem seus fios e linhas, adquirindo-os de empresas de Brusque e até de outras regiões. Oferecem outros suprimentos para as confecções, tais como zíperes, botões, agulhas, óleo para máquinas, dentre outros. Identificou-se, também, que estas empresas não possuem imóvel próprio, tendo que arcar com o custo do aluguel.

A Empresa Têxtil Renaux, tradicional indústria de tecidos de qualidade e linhas é a única que efetua todo o processo produtivo da fiação, desde a aquisição do algodão até a venda de cones. Ressalta-se que a Renaux produz apenas linha de algodão, não atuando na produção ou revenda de poliéster (fio derivado de petróleo). Ademais, tem sua imagem calcada na alta qualidade. O foco na venda de linhas é para malharias e tecelagens, no entanto, dispõe de um ambiente na fábrica para venda de cones aos confeccionistas.

Um grande concorrente é a Sancris. Desde 1987 no mercado, esta organização vende seus produtos para todo o Brasil através da sua rede de representantes. Possui uma imagem de empresa forte, com produtos de boa qualidade e bons preços, aliada a oferta de uma ampla gama de cores (mais de 300 cores). O parque fabril conta, desde 2003, com tinturaria própria para tingir seus fios e linhas e, mais recentemente, está oferecendo zíperes como novo produto. A Trichê, fundada em 1980 no município de Brusque, também possui representantes em mais de 50% dos estados brasileiros, em especial, na região sul e sudeste.

A Linhas Linhata é uma empresa com apenas 8 anos no mercado em análise. Iniciou suas atividades de fabricação e comercialização numa área de 120 metros quadrados. Hoje, possui área com mais de 1000 m<sup>2</sup>, com tinturaria própria inaugurada no ano de 2005. A gama de cores gira em torno de 150 cores, semelhante a Linhas Trichê.

A Aviamentos Brusque e a Aviamentos Fischer, empresas já há mais de uma década no município, apresentam muitas semelhanças. Ambas iniciaram suas atividades revendendo fios, linhas e outros suprimentos para confecções; não produziam nenhum produto. Atualmente, fabricam suas linhas e fios sem, no entanto, contar com tinturaria própria. Ademais, trabalham somente com o mercado regional, não possuindo representantes noutros estados.

Já a Morganyl, conhecida também como Walendowsky, têm sua fábrica localizada no município vizinho de Botuverá. Em Brusque possui um posto de vendas na Rua São Pedro. No entanto, seu foco é produzir linhas para indústrias de calçados e bordados, não possuindo representantes para confecções.

A Empresa Kriman fios, citada como fornecedora de fios no questionário da pesquisa de mercado, não mais vende para confecções já que se encontra em processo de falência.

Como análise global das empresas, constatou-se que não há guerra de preços entre os concorrentes. Existem dois patamares bem distintos de preços, um deles (de maior preço) é praticado por uma empresa, e o segmento de preços mais acessíveis formado pelas outras empresas. A qualidade dos fios e linhas segue a mesma estrutura hierárquica que dos preços. Na análise de produtos substitutos, constatou-se que a oferta de fios e linhas é imprescindível para o

processo de confecções de artigos têxteis, portanto, não há ameaças de outros produtos virem a substituir tal insumo. E quanto aos potenciais entrantes no mercado em análise, inferiu-se que o mesmo apresenta certas barreiras à entrada, já que a maioria dos concorrentes está consolidada e o processo produtivo exige determinados conhecimentos técnicos.

#### **4.3.3 Mercado fornecedor**

Na identificação dos fornecedores levaram-se em consideração os atributos qualidade, referências e, também, proximidade. Apresentam-se, para tanto, os fornecedores divididos por componentes dos produtos fios e linhas, quais sejam: matéria-prima fio ou linha, cone, lubrificante, saco plástico, caixa de papelão e lacre. Também, identificaram-se os fornecedores do serviço de tinturaria.

Na aquisição da matéria-prima fio texturizado o principal fornecedor será a Polyenka, com sede em Americana – São Paulo. É atualmente o maior produtor deste filamento na América do Sul. Apresenta ótima qualidade, certificada pela norma ISO 9001:2000. Uma segunda opção de fornecedor de fio texturizado é a Linhanyl S/A com indústria no estado de São Paulo e Minas Gerais; possui, também, certificação pela ISSO 9001:2000. A UNIFI, cuja fábrica situa-se em Alfenas (Minas Gerais) e possui um centro de distribuição em Blumenau/SC, pode tornar-se fornecedor deste tipo de matéria-prima.

A Toyobo do Brasil S/A, com fiação também no município de Americana será a parceira na compra das linhas, sejam elas, de algodão, poliéster ou misto. Outros fornecedores de linhas serão a Ledervin Indústria e Comércio Ltda, sediada no município de Osasco/SP; e a Linhanyl S/A.

Os cones serão comprados da Pecon LTDA, empresa situada em Brusque que possui experiência na fabricação destes produtos. Como empresa alternativa tem-se a Cremer S/A, com sede em Blumenau/SC.

A MKM Editora e Gráfica Ltda fornecerá as caixas de papelão e os respectivos lacres para fechá-las, além das embalagens plásticas.

O processo de tingimento dos fios, quando necessário, será executado pela Fio Nobre Ltda. de Brusque ou pela Kohler Ltda., situada no município vizinho de Guabiruba.



#### 4.3.4 Estratégias de marketing

A oferta dos tipos de fios e linhas oferecidos irá se moldar às exigências da evolução do mercado. No entanto, como base na pesquisa de mercado, serão oferecidos, no mínimo, os seguintes tipos de produtos:

- Linha 100% poliéster
- Linha 100% algodão
- Linha 100% lyocel
- Linha 100% poliéster trilobal
- Linha mista poliéster/algodão
- Fio 100% poliéster texturizado

Os tamanhos dos cones oferecidos, a gama de cores e os títulos médios dos fios e linhas também deverão se adequar a necessidades dos clientes. Ademais, ter-se-á um estoque para pronta-entrega igual a metade da estimativa de venda mensal, descrita no subitem 4.7 (aspectos financeiros) deste trabalho.

As estratégias a serem seguidas pela BellaCor são aqui elaboradas visando ao crescimento da empresa. Para tanto, será feito um esforço para penetrar no mercado e, num segundo momento, efetuar desenvolvimento deste mercado.

A estratégia de penetração estará calcada na oferta de produtos de qualidade “*premium*” e utilização de programa de benefícios aos clientes, tais como programa de bonificação de pontos e distribuição de presentes ou brindes em datas comemorativas.

Para alcançar os objetivos de reter, manter e ampliar o conhecimento sobre os clientes a BellaCor adotará, como estratégia, o programa BellaCor Pontos. Este consiste num programa de benefícios e privilégios aos clientes onde os mesmos acumularão pontos e trocarão em benefícios. A pontuação será calculada considerando o valor dos pedidos de compra realizados.

Os clientes que aderirem ao BellaCor Pontos escolherão os produtos de acordo com a pontuação exigida, sendo que caberá aos vendedores entregarem os produtos, reforçando, desta forma, o programa de fidelização – relembrando a mente dos clientes e contato empresa-cliente.

Para consultar o saldo de pontos ou obter informações adicionais sobre o programa de pontos, os clientes deverão acessar o site da empresa, ir até a loja ou perguntar ao vendedor. Este deverá possuir relação atualizada de seus clientes com respectivos pontos. Os meios de consulta devem proporcionar, além de incentivar o comportamento de compra, a ampliação da interação do cliente com a empresa - via troca de informações através de pesquisas realizadas e divulgação de novidades.

A validade do programa será por tempo indeterminado, ficando a critério da BellaCor a decisão do término do mesmo. Também, ficou decidido que a cada R\$ 500,00 em compra o cliente acumulará 05 pontos. Os produtos inicialmente oferecidos serão eletroeletrônicos, eletrodomésticos e acessórios para a casa. Também, pretende-se destinar 1,5% do valor das vendas para o programa de fidelização.

Outro programa que se pretende oferecer é a distribuição de brindes aos clientes em datas comemorativas, tais como mês de aniversário das empresas-clientes, natal, dentre outros. O custo estimado desta iniciativa é de 0,5% da receita bruta auferida de cada cliente.

Desta forma, é imprescindível que a empresa tenha um sistema de informações capaz de armazenar e analisar a lucratividade oferecida pelos clientes, a fim de retribuí-los conforme importância e rentabilidade; disponibilizando informações para o acompanhamento do desempenho do programa bem como manter um canal sempre aberto para sugestões e comentários, buscando sempre o *feedback* dos mesmos.

Como estratégia de desenvolvimento de mercado será efetuado o levantamento das características e necessidades de empresas de outros municípios e estados e também de outros setores, como de calçados, promovendo os produtos existentes em outras regiões via expansão geográfica e em novos mercados que não o de confeccionados.

Como facilitador para que as estratégias tenham sucesso, far-se-á uso dos canais de comunicação como rádio, jornais e internet como instrumento de divulgação da empresa, tentando transmitir a imagem de qualidade superior e oferta de benefícios. O recurso orçado para a divulgação é de R\$ 1.500,00.

#### 4.4 Aspectos jurídicos e legais

A BellaCor será uma sociedade classificada como empresarial, constituída sob a forma limitada. Quanto ao nome empresarial, adotar-se-á denominação social. Adiante segue informações que fazem parte do trâmite legal.

Denominação social: BellaCor indústria e comércio de fios e linhas LTDA.

Nome fantasia: BellaCor

Sócios: Jorge Valmor de Souza e André de Souza

Endereço: Rua Manoel Vargas, 250 – bairro Nova Brasília – Brusque/SC.

Sede e foro: Município de Brusque em Santa Catarina.

Porte: Empresa de pequeno porte (EPP) enquadrada no Simples.

Ramo: Fabricação/Comercialização de produtos têxteis.

Tipo de negócio: Indústria e comércio de fios e linhas para confeccionados têxteis.

Objetivo social: Industrialização e comercialização de fios e linhas de alta qualidade.

Prazo da duração da sociedade: Início em junho de 2007 e terá prazo de duração indeterminado.

Capital social: O capital dos sócios será dividido em cotas de 1,00 real cada, proporcionalmente aos sócios, subscritas e integralizadas no ato da assinatura do instrumento.

Responsabilidade e autoridade: Limitada ao capital social integralizado de cada sócio.

Extensão e obrigação de cada sócio: O sócio André de Souza será responsável pela gestão do empreendimento, especificamente no que diz respeito a finanças e marketing. As funções produção e vendas ficarão sob a supervisão e responsabilidade do sócio Jorge Valmor de Souza. Haverá, também, assessoramento entre ambos de acordo com a necessidade, como no caso das decisões de investimento.

Lucros e prejuízos: Os lucros e prejuízos incorridos no exercício social serão divididos proporcionalmente às cotas de cada sócio.

Disputas entre sócios: Devem ser resolvidas em comum acordo.

Demissões e afastamentos: Devem ser negociadas entre os sócios. Caso não haja acordo entre as partes, em última hipótese, dissolver-se-á o empreendimento e repartir-se-á os ativos proporcionalmente entre os sócios.

#### **4.4.1 Autorização para funcionamento**

Para que a BellaCor esteja atuando de forma legal, deve obedecer, atualmente, o seguinte trâmite, conforme o SEBRAE (2006):

- a. Requerer consulta prévia de local para fins de Alvará de Funcionamento na secretaria de administração da prefeitura de Brusque;
- b. Verificar nome empresarial idêntico ou semelhante na Junta Comercial do Estado – JUCESC;
- c. Efetuar registro da empresa e proteção ao nome empresarial;
- d. Realizar Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ e Secretaria da Receita Federal (SRF);
- e. Solicitar Alvará de Licença no Corpo de Bombeiros de Brusque;
- f. Obter Alvará de licença e funcionamento, solicitando na Prefeitura de Brusque;
- g. Requerer Certidão negativa de débito para com a Fazenda Pública Estadual junto à Secretaria de Estado da Fazenda;
- h. Obter Inscrição Estadual na Secretaria de Estado da Fazenda;
- i. Efetuar inscrição na Previdência Social - Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS);
- j. Solicitar Autorização para impressão de Documentos Fiscais na Agência de Receita Estadual;
- k. Realizar inscrição no Sindicato Patronal da Indústria de Fiação e Tecelagem de Brusque.

Com base na média de receitas estimadas para o empreendimento e de acordo com a Lei Geral das Micro Empresas, o empreendimento em análise terá

que recolher aos cofres públicos 12,1% da receita auferida se o cenário otimista se concretizar ( $12,1\% \times R\$ 2.038.928,40 = R\$ 246.710,34$ ), 10,82% se o cenário provável se concretizar ( $10,82\% \times R\$ 1.551.464,50 = R\$ 167.868,46$ ), e 9,62% se o cenário pessimista predominar ( $9,62\% \times R\$ 1.048.227,30 = R\$ 100.871,21$ ). Ressalta-se, também, se esta carga de impostos já inclui todos os tributos municipais, estaduais e federais.

#### **4.5 Aspectos administrativos**

É neste tópico que se apresenta a maneira pela qual as atividades da BellaCor estarão agrupadas e coordenadas, demonstrando as subordinações, as atribuições de cada função, o perfil dos colaboradores e os respectivos horários a trabalhar.

##### **4.5.1 Colaboradores**

Para atender à demanda prevista inicialmente, a BellaCor terá a colaboração de 5 funcionários, além dos sócios. Serão contratados um vendedor interno, dois vendedores externos e dois operadores de máquinas. Os trabalhadores serão divididos entre fábrica e loja.

Trabalhará na loja o sócio André e o vendedor interno. O sócio Jorge ficará, predominantemente, na fábrica.

Os operadores de máquinas ficarão lotados no departamento de produção, sob supervisão do sócio Jorge.

Os vendedores, colaboradores do departamento de vendas, também estarão sob supervisão do sócio Jorge.

Ressalta-se, também, que a empresa fará uso dos serviços terceirizados de assessoria contábil.

A estrutura que fica caracterizada neste estudo é a do tipo funcional, onde percebem-se as pessoas reunidas numa mesma unidade para executar determinadas atividades – vendedores agrupados no departamento de vendas e operadores de máquinas alocados no departamento de produção.

O organograma adiante ilustra as relações hierárquicas dos departamentos.

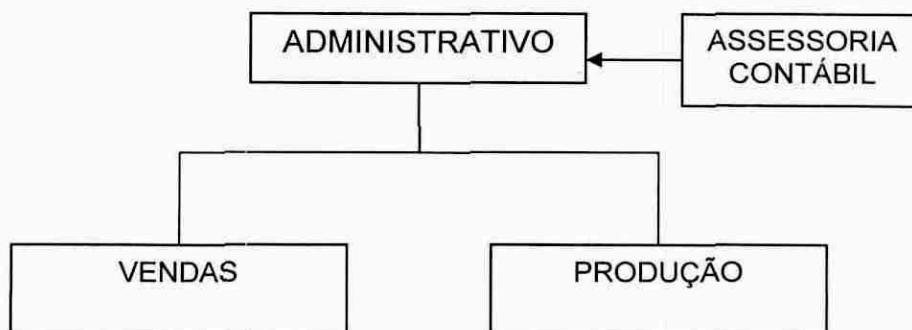


Figura 3: Organograma da BellaCor  
Fonte: Do autor (2006)

#### 4.5.2 Descrição de cargos e tarefas

O sócio André será responsável pela gestão do empreendimento, especificamente no que diz respeito a finanças, marketing e compras. Portanto, ficará sob sua atribuição:

- Estabelecer objetivos e metas claras, apoiando as suas implementações, enfatizando sua importância;
- Acompanhar e avaliar os resultados obtidos, propondo alternativas corretivas e *feedback* aos interessados quando necessário;
- Delegar tarefas;
- Solucionar problemas internos;
- Desenvolver diagnóstico das necessidades de recursos humanos e elaborar estratégias de gestão de pessoas, com foco na remuneração e competência necessárias;
- Realizar compras;
- Acompanhar as tendências do setor do vestuário, bem como de outros setores onde se aplicam os produtos da BellaCor;
- Analisar as necessidades dos consumidores e possíveis consumidores;

- Desenvolver estratégias de marketing e determinar o preço de venda dos produtos;
- Acompanhar o alcance das metas de produção dos vendedores;
- Efetuar controle de vendas, de compras, de despesas, físico e financeiro;
- Analisar e acompanhar os orçamentos de caixa, as demonstrações financeiras e o retorno do investimento; e
- Desenvolver relatórios de desempenho para posterior discussão com o sócio Jorge.

O sócio Jorge terá sob sua responsabilidade as funções produção e vendas. Irá assessorar o sócio André quando este solicitar; analisará os relatórios de desempenho e irá propor alterações quando necessário.

O vendedor interno fará o atendimento aos clientes, mantendo o ambiente organizado e limpo, acondicionando e expondo os produtos nos devidos lugares; atenderá as dúvidas dos clientes e transmitirá as reclamações ao sócio André; deverá colaborar com o pós-venda, possuindo foco na relação de longo prazo com os clientes; e efetuará a cobrança dos clientes.

O Vendedor externo efetuará a prospecção de clientes; realizará a entrega dos fios e linhas; atenderá às dúvidas dos clientes, transmitindo as reclamações ao sócio Jorge; deverá, também, colaborar com o pós-venda, possuindo foco na relação de longo prazo com os clientes.

Já os operadores das máquinas devem atender às requisições de produção; realizar manutenção preventiva; cuidar da limpeza e organização da fábrica e informarão ao sócio Jorge as necessidades de compras.

#### **4.5.3 Horários**

A loja da BellaCor abrirá de segunda à sexta das 08:00hs às 12:00 hs e das 13:30 às 19:00 hs. Aos sábados o horário das 08:00hs às 12:00 hs. Já a fábrica executará as atividades de segunda à sexta das 05:00hs às 22:00hs, divididos em dois turnos. Aos sábados o horário será das 05:00hs às 13:30hs.



O vendedor interno irá abrir a loja e deixará o estabelecimento às 17:30 hs, sendo que o restante do tempo da loja ficará na presença do sócio André. Na fábrica, um operador irá trabalhar das 05:00hs às 13:30hs e o outro operador trabalhará deste horário até às 22:00hs. Ademais, cada operador irá trabalhar um sábado sim e outro não para cumprir as 44 horas semanais. Já os vendedores externos irão cumprir, *a priori*, o horário comercial, mas serão dotados de flexibilidade para melhor atender aos pedidos de venda e entrega dos produtos. E os sócios executarão suas atividades, preferencialmente, em horário comercial.

A BellaCor selecionará, via decisão conjunta de seus sócios, os futuros colaboradores. Para tanto, os vendedores deverão possuir experiência no ramo de fios e linhas, possuir boa comunicação e relacionamento interpessoal. Já os operadores de máquinas deverão possuir conhecimentos nos maquinários utilizados, ou serão treinados na própria fábrica. Pretende-se realizar reuniões periodicamente a fim de analisar a necessidade de desenvolver novas habilidades nos colaboradores a fim de atender às necessidades dos consumidores.

#### **4.6 Aspectos técnicos**

Os aspectos técnicos abrangem vários fatores-chave que determinarão o sucesso do empreendimento, tais como: localização, tamanho do empreendimento, layout, processo produtivo e os equipamentos para operacionalizar a BellaCor.

##### **4.6.1 Localização**

A pesquisa de mercado realizada com 17 confecções demonstrou que 47,06% da amostra adquire seus produtos indo até a loja do fornecedor de fios e linhas. Com base neste dado, decidiu-se que, para uma empresa iniciante no ramo, é necessário possuir um ponto de venda – uma loja de fios e linhas – adequando-se, de início, à maneira predominante de aquisição deste tipo de insumo.



A loja da BellaCor situar-se-á no bairro Santa Terezinha, mais precisamente na Rodovia Antônio Heil. Para a decisão de escolha levaram-se em consideração fatores como proximidade com os clientes, proximidade com a fábrica e facilidade de acesso. O bairro Santa Terezinha é o que possui maior número de confecções, com 26,15% do total; é rota de lojistas de outras cidades, possui acesso privilegiado a outros bairros com expressivos números de confecções – bairro Nova Brasília, Santa Rita e Azambuja - e municípios com tradições de confeccionados, tais como Ilhota, Indaial e Blumenau - via Rodovia Ivo Silveira. Ademais, a distância da fábrica até a loja será de apenas 2,5 km.

A fábrica da BellaCor ficará localizada na Rua Manoel Vargas, 250 - bairro Nova Brasília – em galpão próprio.

#### **4.6.2 Tamanho do empreendimento**

A loja BellaCor terá aproximadamente 90 m<sup>2</sup> divididos entre banheiro, escritório e área de vendas. Já a fábrica possuirá 96 m<sup>2</sup> para um banheiro e área produtiva.

#### **4.6.3 Processo produtivo**

Após compreensão da ficha de produção expedida pela loja, a fábrica deve atender às seguintes etapas do processo produtivo: inicialmente, faz-se necessário preparar a máquina de rebobinar, isto inclui a colocação das rocas (cones grandes e cheios com a devida cor), os cones vazios (que receberão a quantidade pretendida de fio ou linha) e as regulagens necessárias para atender às especificações da ficha de produção. Em seguida, é realizado o processo de rebobinar a linha ou fio das rocas para os cones. Após, é a etapa de controle, que consiste em pesar os cones e analisar se há desvios de padrões. Posteriormente é preciso embalar os mesmos. Em seguida é a hora de encaixotar os cones e, por fim, lacrar a caixa. A Figura 2 ilustra as etapas do processo produtivo dos fios e linhas.

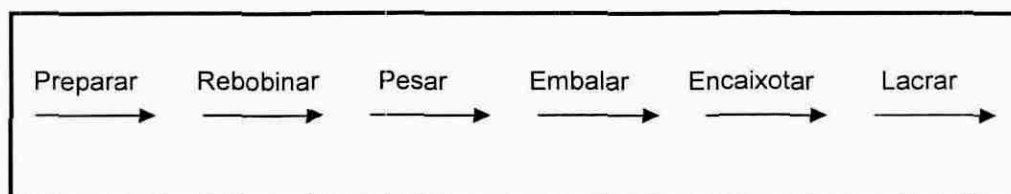


Figura 3: Etapas do processo produtivo  
 Fonte: Do Autor (2006)

#### 4.6.4 Móveis e equipamentos

Os móveis e equipamentos para a loja estão relacionados no Quadro 8:

QTDE	ESPECIFICAÇÃO	CUSTO (R\$)
02	Mesa 1,60 x 0,90 x 1,00 metros Modelo Standard, Marca Verde Vale	750,00
02	Cadeira giratória com braço Modelo Organic, Marca Jumac	500,00
04	Cadeira fixa sem braço Modelo Standard, Marca Jumac	600,00
01	Poltrona 3x1 sem braço Modelo Standard, Marca Jumac	300,00
04	Mostruário de cones Modelo Marca Coats	2.000,00
02	Computador Modelo Pentium 4, 3.2 GHZ, HD 80 GB, 512 MB, Marca Intel	3.500,00
01	Impressora multifuncional com fax Modelo Officejet 4355, Marca HP	500,00
<b>INVESTIMENTO TOTAL</b>		<b>8.150,00</b>

Quadro 8: Móveis e equipamentos para loja  
 FonteDo autor (2006)

O Quadro 9 retrata a relação de móveis e equipamentos a serem adquiridos para a fábrica.

QTDE	ESPECIFICAÇÃO	CUSTO (R\$)
01	Mesa 0,70 x 1,50 x 1,00 metros Modelo Standard, Marca Verde Vale	150,00
02	Cadeira sem braço Modelo Joy, Marca Jumac	250,00
01	Computador Modelo Pentium 4, 3.2 GHZ, HD 80 GB, 512 MB, Marca Intel	1.750,00
01	Impressora Multifuncional com fax Modelo Officejet 4355, Marca HP	500,00
01	Mesa 1,20 x 5,00 metros com gavetas, fabricação sob encomenda da empresa Verde Vale	2.500,00
02	Carrinho 2 rodas para transporte Modelo C4828, Marca Seton	450,00
01	Máquina emendar fio Modelo 600 LDL, Marca Splycer	150,00
01	Compressor de ar Modelo MSV 20 MAX Marca Schulz	1.150,00
01	Balança industrial de precisão Modelo GS 15K, Marca Gram	1.000,00
01	Máquina Modelo GKW 138, Marca Schlafhorst 50 fusos	25.000,00
02	Máquina Modelo LXA 8 fusos, Marca Longo	40.000,00
<b>INVESTIMENTO TOTAL</b>		<b>72.900,00</b>

Quadro 9: Móveis e equipamentos para fábrica  
Fonte: Do autor (2006)

#### 4.7 Avaliação econômico-financeira

Está sendo considerada para a avaliação econômico-financeira a capacidade produtiva do maquinário existente, operando em dois turnos de oito horas, além de três cenários: otimista, realista e pessimista. O cenário otimista é aquele em que a capacidade produtiva é totalmente alcançada (100%), o cenário realista é aqui atribuído com 75% da capacidade e o cenário pessimista faz uso de 50% da quantidade prevista.

A máquina para o fio texturizado tem capacidade média mensal de 5.250,00 quilos. Os tamanhos dos cones preferidos para fio foram de 500 gramas, 750 gramas e 250 gramas. Já a preferência pelos cones de linha deu-se, na seqüência, pelos tamanhos 5000 metros, 2500 metros e 10000 metros. Portanto, de acordo com o consumo das confecções analisadas na pesquisa de mercado quanto à preferência dos tamanhos preferidos de cones, a produção deste tipo de fio foi distribuída da seguinte maneira:

- Cone de 250 gramas, média mensal de 3000 cones;
- Cones de 500 gramas, média mensal de 7500 cones;
- Cones de 750 gramas, média mensal de 1000 cones;

Já o maquinário adequado para repasse de linha de poliéster ou algodão tem capacidade média mensal de 6640 quilos. Ademais, é importante salientar que 1000 metros de linhas equivalem a 140 gramas deste insumo. Para este estudo serão apresentados sob quatro tamanhos:

- Cone de 2500 metros, média mensal de 3000 cones;
- Cones de 5000 metros, média mensal de 24000 cones;
- Cones de 10000 metros, média mensal de 6000 cones;
- Cones de 20000 metros, média mensal de 1000 cones.

#### **4.7.1 Investimentos fixos**

Os investimentos fixos envolvem a reforma do prédio da fábrica, a pintura e colocação da fachada da loja, os móveis e equipamentos para a loja e para a fábrica e a aquisição de um veículo utilitário. O Quadro 10 retrata os investimentos fixos.

TIPO DE INVESTIMENTO FIXO	VALOR (R\$)
Reforma da fábrica	5.000,00
Pintura da loja	3.000,00
Fachada da loja	1.500,00
Móveis e equipamentos para loja (Quadro 8)	8.150,00
Móveis e equipamentos para fábrica (Quadro 9)	76.000,00
Veículo Fiat Fiorino ano 2001 com GNV	16.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>109.650,00</b>

Quadro 10: Investimentos fixos

Fonte: Do autor (2006)

#### 4.7.2 Custos fixos

Os custos fixos da BellaCor, aqueles que não dependem da quantidade de produtos vendida, são discriminados em três categorias: mão-de-obra, despesas administrativas e depreciação. Os funcionários da empresa, conforme apresentado anteriormente nos aspectos administrativos, formarão uma equipe de 05 colaboradores e mais os sócios. O quadro 11 demonstra os salários e os encargos sociais e trabalhistas dos funcionários. Para o cálculo da provisão mensal de 13º salário considerou-se o dispêndio de 1/12 do salário. Para calcular as férias, utilizou-se a soma de 1/12 do salário mensal mais o acréscimo de 33,33% desta fração. Já os encargos sociais e trabalhistas são compostos por 20% e 8% do salário mensal para INSS e FGTS, respectivamente.

FUNÇÃO e (Qtde)	SAL. MENSAL (R\$)	13º Sal. (R\$)	FÉRIAS (R\$)	ENC. SOCIAIS (28%) (R\$)	CUSTO MENSAL (R\$)
Operador de máquina (2)	1.600,00	133,33	177,77	448,00	2.359,10
Vendedor interno (1)	600,00	50,00	66,67	14,00	730,67
Vendedor externo (2)	1.200,00	100,00	133,33	28,00	1.461,33
<b>TOTAL MENSAL</b>				<b>4.551,10</b>	
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>54.613,20</b>	

Quadro 11: Custo de mão-de-obra

Fonte: Do autor (2006)

As despesas administrativas, outro componente dos custos fixos, estão apresentadas no Quadro 12.

<b>DESPESA ADMINISTRATIVA</b>	<b>VALOR MENSAL (R\$)</b>
Água	60,00
Aluguel da loja	1.200,00
Energia elétrica	800,00
Honorários do Contador	380,00
Pró-labore	6.000,00
Provisão de férias, 13º salário e encargos sociais	2.846,65
Telefone e comunicações	250,00
Despesas eventuais	500,00
<b>TOTAL MENSAL</b>	<b>12.036,55</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>144.438,60</b>

Quadro 12: Despesas administrativas  
Fonte: Do autor (2006)

Os dispêndios com as despesas de água, material de expediente, material de limpeza, telefone e comunicações e despesas eventuais são apresentados através de similaridade com outra empresa do ramo, de porte semelhante, obtidas com o sócio Jorge. A provisão de férias, 13º salário e encargos sociais e trabalhistas dos sócios seguiram a mesma base de cálculo do custo de mão-de-obra dos funcionários.

A depreciação é apresentada no Quadro 13.

QTDE	ESPECIFICAÇÃO	VALOR UN. (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)	VIDA ÚTIL*	DEPREC. MENSAL (R\$)
01	Balança industrial de precisão Modelo GS 15K, Marca Gram	1.000,00	1.000,00	120	8,33
04	Cadeira fixa sem braço Modelo Standard, Marca Jumac	150,00	600,00	120	5,00
02	Cadeira giratória com braço Modelo Organic, Marca Jumac	250,00	500,00	120	4,17
02	Cadeira sem braço Modelo Joy, Marca Jumac	125,00	250,00	120	2,08
02	Mesa 1,60 x 0,90 x 1,00 metros Modelo Standard, Marca Verde Vale	375,00	750,00	120	6,25
01	Poltrona 3x1 sem braço Modelo Standard, Marca Jumac	300,00	300,00	120	2,50
04	Mostruário de cones Modelo Marca Coats	500,00	2.000,00	120	16,66
03	Computador Modelo Pentium 4, 3.2 GHZ, HD 80 GB, 512 MB, Marca Intel	1.750,00	5.250,00	48	109,37
02	Impressora multifuncional com fax Modelo Officejet 4355, Marca HP	500,00	1.000,00	48	20,83
01	Mesa 0,70 x 1,50 x 1,00 metros Modelo Standard, Marca Verde Vale	150,00	150,00	120	1,25
01	Mesa 1,20 x 5,00 metros com gavetas, fabricação sob encomenda da empresa Verde Vale	2.500,00	2.500,00	120	20,83
02	Carrinho 2 rodas para transporte Modelo C4828, Marca Seton	225,00	450,00	120	3,75
01	Máquina emendar fio Modelo 600 LDL, Marca Splycer	150,00	150,00	120	1,25
01	Compressor de ar Modelo MSV 20 MAX Marca Schulz	1.150,00	1.150,00	120	9,58
01	Máquina Modelo GKW 138, Marca Schlafhorst 50 fusos	25.000,00	25.000,00	120	208,33
02	Máquina Modelo LXA 8 fusos, Marca Longo	40.000,00	40.000,00	120	333,33
<b>TOTAL DEPRECIÇÃO MENSAL</b>					<b>753,51</b>
<b>TOTAL DEPRECIÇÃO ANUAL</b>					<b>9.042,12</b>

Quadro 13: Depreciação

Fonte: Do autor (2006)

\* Vida útil em meses

Os custos fixos totais da BellaCor são apresentados no Quadro 14.

DESCRIÇÃO	VALOR MENSAL (R\$)	VALOR ANUAL (R\$)
Mão-de-obra	4.551,10	54.613,20
Despesas Administrativas	12.036,55	144.438,60
Depreciação	753,51	9.042,12
<b>TOTAL MENSAL</b>	<b>17.341,16</b>	
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>208.093,92</b>

Quadro 14: Custos fixos totais

Fonte: Do autor (2006)

#### 4.7.3 Capital de giro

O *website* do SEBRAE traz informações a respeito deste tópico e ressalta a importância de se considerar um saldo ideal para a conta bancos multiplicando de 3 a 6 vezes o total dos custos fixos mensais. Neste estudo, está sendo considerado o equivalente a 4 vezes o total dos custos fixos para a conta banco (R\$ 69.364,64) e mais metade da produção mensal estimada (44.726,23 reais). Logo, tem-se como capital de giro o valor de R\$ 114.090,87.

#### 4.7.4 Investimento Inicial

O Quadro 15 demonstra o investimento inicial do empreendimento.

DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)
Investimento fixo	109.650,00
Capital de giro	114.090,87
<b>TOTAL INVESTIMENTO INICIAL</b>	<b>223.740,87</b>

Quadro 15: Investimento inicial

Fonte: Do autor (2006)



#### 4.7.5 Preço de venda

O preço de venda dos produtos foi definido com base no preço dos concorrentes, não sendo superior ao destes. Os produtos cones de fio texturizado e cones de linhas terão, inicialmente, preço de venda conforme Quadro 16.

DESCRIÇÃO	VALOR UNITÁRIO (R\$)
Fio texturizado 250 gramas	3,00
Fio texturizado 500 gramas	6,00
Fio texturizado 750 gramas	9,00
Linha 2500 metros	1,60
Linha 5000 metros	3,20
Linha 10000 metros	6,20
Linha 20000 metros	11,50

Quadro 16: Preço de venda dos produtos

Fonte: Do autor (2006)

#### 4.7.6 Previsão de receita operacional

Com base no preço de venda dos produtos e das quantidades desejadas de venda o Quadro 17 retrata a receita bruta mensal e anual para o cenário otimista.

DESCRIÇÃO	QTDE	VALOR UN. (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)
Fio texturizado 250 gramas	3000	3,00	9.000,00
Fio texturizado 500 gramas	7500	6,00	45.000,00
Fio texturizado 750 gramas	1000	9,00	9.000,00
Linha 2500 metros	3000	1,60	4.800,00
Linha 5000 metros	24000	3,20	76.800,00
Linha 10000 metros	6000	6,20	37.200,00
Linha 20000 metros	1000	11,50	11.500,00
<b>RECEITA BRUTA MENSAL</b>		<b>193.300,00</b>	
<b>RECEITA BRUTA ANUAL</b>		<b>2.319.600,00</b>	

Quadro 17: Receita bruta otimista  
Fonte: Do autor (2006)

O Quadro 18 apresenta a previsão de receita operacional bruta para os três cenários considerados.

DESCRIÇÃO	VALOR (R\$) CENÁRIO OTIMISTA	VALOR (R\$) CENÁRIO REALISTA	VALOR (R\$) CENÁRIO PESSIMISTA
Receita bruta mensal	193.300,00	144.975,00	96.650,00
Receita bruta anual	2.319.600,00	1.739.700,00	1.159.800,00

Quadro 18: Previsão de Receita bruta  
Fonte: Do autor (2006)

#### 4.7.7 Custos variáveis

Os custos variáveis da BellaCor são aqui subdivididos em custos de mercadoria vendida e despesas variáveis. Para tanto, identificou-se esses custos junto aos principais fornecedores já apresentados nos aspectos mercadológicos.

#### 4.7.7.1 Custo de Mercadorias vendidas

Os custos das mercadorias necessárias para atender à estimativa de demanda inicial estão discriminados no Quadro 19 e Quadro 20 para, respectivamente, os produtos fios texturizados e linha.

Os valores da embalagem plástica, selo de qualidade, caixa de papelão e lacre são iguais para os diversos tamanhos de cones.

ESPECIFICAÇÃO	QTDE	VALOR UN. (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)
Cone plástico 250 gramas	3000	0,03	90,00
Cone plástico 500 gramas	7500	0,06	450,00
Cone plástico 750 gramas	1000	0,10	100,00
Embalagem plástica	11500	0,02	230,00
Selo de qualidade	11500	0,0015	17,25
Caixa de papelão	272	3,00	816,00
Lacre para caixa de papelão	272	0,05	13,6
Fio poliéster texturizado	5250 kg	7,00	36.750,00
<b>TOTAL DOS CUSTOS DE MERCADORIA VENDIDA (CMV) DE FIO TEXTURIZADO</b>			<b>38.466,85</b>

Quadro 19: Custo de Mercadoria Vendida de fio texturizado  
Fonte: Do autor (2006)

<b>ESPECIFICAÇÃO</b>	<b>QTDE</b>	<b>VALOR UN. (R\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (R\$)</b>
Cone plástico 2500 metros	3000	0,03	90,00
Cone plástico 5000 metros	24000	0,03	720,00
Cone plástico 10000 metros	6000	0,06	360,00
Cone plástico 20000 metros	1000	0,06	60,00
Embalagem plástica	34000	0,02	2.040,00
Selo de qualidade	34000	0,0015	51,00
Caixa de papelão	412	3,00	1.236,00
Lacre para caixa de papelão	412	0,05	20,60
Fio poliéster texturizado	6640 kg	7,00	46.480,00
<b>TOTAL DOS CUSTOS DE MERCADORIA VENDIDA (CMV) DE LINHA</b>			<b>51.057,60</b>

Quadro 20: Custo de Mercadoria Vendida de linha  
Fonte: Do autor (2006)

Importante ressaltar que cada caixa de papelão cabe 50 cones de 10000 metros, 100 cones de 5000 metros, ou 200 cones de 2500 metros de linha. Já para os fios, a mesma caixa é capaz de armazenar 30 cones de 750 gramas, 40 cones de 500 gramas ou 60 cones de 250 gramas. Ademais, cada cone consome uma embalagem plástica e um selo de qualidade e cada caixa de papelão consome um lacre para fechá-la.

O total do custo de mercadoria vendida é demonstrado no Quadro 21 através de três cenários: otimista (100% da demanda prevista), realista (75% da demanda prevista) e pessimista (50% da demanda prevista).

DESCRIÇÃO	VALOR (R\$) CENÁRIO OTIMISTA	VALOR (R\$) CENÁRIO REALISTA	VALOR (R\$) CENÁRIO PESSIMISTA
CMV fio texturizado	38.466,85	28.850,14	19.233,43
CMV linha	51.057,60	38.293,20	25.528,80
<b>TOTAL CUSTO MERCADORIA VENDIDA</b>	<b>89.524,45</b>	<b>64.143,34</b>	<b>44.726,23</b>

Quadro 21: Total do custo de mercadoria vendida  
Fonte: Do autor (2006)

#### 4.7.7.2 Despesas variáveis

Neste estudo, considerou-se como despesas variáveis os dispêndios com publicidade e propaganda, combustível, material de expediente e material de limpeza. O Quadro 22 retrata as despesas variáveis. O programa de fidelização tem orçamento mensal de 1,5% do faturamento bruto. O programa datas comemorativas utilizará 0,5% e as comissões de vendas 5,5% do faturamento bruto. Os valores para combustível, material de expediente, material de limpeza e outras despesas, foram atribuídos de forma arbitrária pelos sócios.

DESCRIÇÃO	VALOR (R\$) CENÁRIO OTIMISTA	VALOR (R\$) CENÁRIO REALISTA	VALOR (R\$) CENÁRIO PESSIMISTA
Publicidade e Propaganda	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Programa de fidelização	2.899,50	2.175,00	1.449,75
Programa datas comemorativas	966,50	725,00	483,25
Comissão de vendas	10.631,50	7.975,00	5.315,75
Combustível	500,00	500,00	500,00
Material de expediente	200,00	200,00	200,00
Material de limpeza	60,00	60,00	60,00
Outras despesas	240,00	240,00	240,00
<b>TOTAL MENSAL DE DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>16.997,50</b>	<b>13.375,00</b>	<b>9.748,75</b>
<b>TOTAL ANUAL DE DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>203.970,00</b>	<b>160.500,00</b>	<b>116.985,00</b>

Quadro 22: Total de despesas variáveis

Fonte: Do autor (2006)

No Quadro 23 têm-se o total dos custos variáveis (CMV + Despesas variáveis) para os três cenários.

DESCRIÇÃO	VALOR (R\$) CENÁRIO OTIMISTA	VALOR (R\$) CENÁRIO REALISTA	VALOR (R\$) CENÁRIO PESSIMISTA
CMV	89.524,45	64.143,34	44.726,23
Despesas variáveis	16.997,50	13.375,00	9.748,75
<b>TOTAL MENSAL CUSTOS VARIÁVEIS</b>	<b>106.521,95</b>	<b>77.518,34</b>	<b>54.474,98</b>
<b>TOTAL ANUAL CUSTOS VARIÁVEIS</b>	<b>1.278.263,40</b>	<b>930.220,08</b>	<b>653.699,76</b>

Quadro 23: Total de custos variáveis  
Fonte: Do autor (2006)

O total de custos (custos fixos + custos variáveis) é apresentado no Quadro 24.

DESCRIÇÃO	VALOR (R\$) CENÁRIO OTIMISTA	VALOR (R\$) CENÁRIO REALISTA	VALOR (R\$) CENÁRIO PESSIMISTA
Custos fixos	17.341,16	17.341,16	17.341,16
Custos variáveis	106.521,95	77.518,34	54.474,98
<b>TOTAL MENSAL DE CUSTOS</b>	<b>123.863,11</b>	<b>94.859,50</b>	<b>71.816,14</b>
<b>TOTAL ANUAL DE CUSTOS</b>	<b>1.486.357,30</b>	<b>1.138.314,00</b>	<b>861.793,68</b>

Quadro 24: Total de custos  
Fonte: Do autor (2006)

#### 4.7.8 Demonstração do Resultado do Exercício

Os demonstrativos do resultado do exercício serão apresentados com base anual. Os impostos estão em conformidade com a nova legislação que entrou em 2007 – a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Esta lei unifica os tributos dos três poderes. Para o cenário otimista, o faturamento bruto enquadra a empresa na alíquota de 12,1%. Já os cenários realista e pessimista trabalham com alíquotas de 10,82% e 9,62%, respectivamente. O Quadro 25 demonstra a DRE e a margem de contribuição para os três cenários.

ITEM	DESCRIÇÃO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO REALISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
1	Receita Bruta	2.319.600,00	1.739.700,00	1.159.800,00
2	(-) Impostos	280.671,60	188.235,54	111.572,76
<b>3</b>	<b>= Receita Líquida</b>	<b>2.038.928,40</b>	<b>1.551.464,50</b>	<b>1.048.227,30</b>
4	(-) Custos Variáveis	1.278.263,40	930.220,08	653.699,76
5	(-) Custos Fixos	208.093,92	208.093,92	208.093,92
<b>6</b>	<b>= Lucro Líquido</b>	<b>552.571,08</b>	<b>413.150,58</b>	<b>186.433,68</b>
7	Margem de Contribuição (1-4)	1.041.336,60	809.480,00	506.100,30

Quadro 25: Demonstração do Resultado do Exercício  
Fonte: Do autor (2006)

#### 4.7.9 Indicadores de Rentabilidade e risco do Empreendimento

A Taxa Mínima de Atratividade considerada foi a SELIC anual do mês de dezembro de 2006, igual a 13,25% a.a. ou 1,02% a.m. Esta taxa remunera os títulos públicos, considerados de baixo risco e, atualmente, os fundos de investimentos que possuem títulos atrelados a esta taxa são considerados de boa rentabilidade.

Por se tratar de um empreendimento com prazo de duração indeterminado, o fluxo de recursos que o negócio vai gerar é calculado com base no valor presente de uma perpetuidade.



#### 4.7.9.1 Valor presente líquido

A razão de 1 pela TMA (13,25%) resultou no valor equivalente a 7,5472. A multiplicação deste valor pelo lucro líquido resultou no VPL para os três cenários, conforme Quadro 26.

ITEM	DESCRIÇÃO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO REALISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
1	Lucro Líquido	552.571,08	413.150,58	186.433,68
2	FJVP	7,5472	7,5472	7,5472
	<b>VPL: PMT*FJVP (1*2)</b>	<b>4.170.347,77</b>	<b>3.118.130,06</b>	<b>1.407.052,27</b>

Quadro 26: Valor presente líquido

Fonte: Do autor (2006)

O recebimento anual do Lucro Líquido durante um número indefinido de períodos equivale, hoje, a valores expressivos para os três cenários.

#### 4.7.9.2 Índice benefício custo

Este indicador é apresentado no Quadro 27.

ITEM	DESCRIÇÃO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO REALISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
1	VPL do fluxo de benefícios	4.170.347,77	3.118.130,06	1.407.052,27
2	VPL do fluxo de investimento	223.740,87	223.740,87	223.740,87
	<b>IBC: (1/2)</b>	<b>18,64</b>	<b>13,94</b>	<b>6,29</b>

Quadro 27: Índice benefício custo

Fonte: Do autor (2006)

A interpretação deste indicador retrata quanto se ganha por unidade de capital investido. Logo, percebe-se um ótimo índice para os cenários otimista e realista e um índice satisfatório para o cenário pessimista.

#### 4.7.9.3 Índice de Lucratividade

O índice de Lucratividade – IL – é resultante da divisão entre o Lucro Líquido e a Receita Bruta. Neste estudo, o Quadro 28 apresenta o IL para os três cenários sobre a forma de porcentagem.

ITEM	DESCRIÇÃO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO REALISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
1	Lucro Líquido	552.571,08	413.150,58	186.433,68
2	Receita Bruta	2.319.600,00	1.739.700,00	1.159.800,00
	<b>ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE (1/2)*100</b>	<b>23,82%</b>	<b>23,75%</b>	<b>16,07%</b>

Quadro 28: Índice de Lucratividade  
Fonte: Do autor (2006)

#### 4.7.9.4 Taxa de retorno do investimento

A taxa de retorno ou índice de rentabilidade foi obtida através da razão entre o lucro líquido e o investimento inicial, conforme Quadro 29.

ITEM	DESCRIÇÃO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO REALISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
1	Lucro Líquido Anual	552.571,08	413.150,58	186.433,68
2	Investimento Inicial	223.740,87	223.740,87	223.740,87
	<b>TAXA DE RETORNO ANUAL (1/2)*100</b>	<b>246,97%</b>	<b>184,66%</b>	<b>83,33%</b>

Quadro 29: Taxa de retorno anual  
Fonte: Elaborado pelo autor (2006)

Já a taxa de retorno mensal é demonstrada no Quadro 30.

ITEM	DESCRIÇÃO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO REALISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
1	Lucro Líquido Mensal	46.047,59	34.429,22	15.536,14
2	Investimento Inicial	223.740,87	223.740,87	223.740,87
	<b>TAXA DE RETORNO MENSAL (1/2)*100</b>	<b>20,58%</b>	<b>15,39%</b>	<b>6,94%</b>

Quadro 30: Taxa de retorno mensal  
Fonte: Do autor (2006)

#### 4.7.9.5 Período de Recuperação do Investimento (*Payback*)

O *payback* é apresentado em anos no Quadro 31. Seu valor é obtido pela razão entre o investimento inicial e o lucro líquido anual.

ITEM	DESCRIÇÃO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO REALISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
1	Investimento Inicial	223.740,87	223.740,87	223.740,87
2	Lucro Líquido Anual	552.571,08	413.150,58	186.433,68
	<b>PAYBACK SIMPLES (1/2)</b>	<b>0,40</b>	<b>0,54</b>	<b>1,2</b>

Quadro 31: Período de *Payback* simples  
Fonte: Do autor (2006)

Já o *payback* descontado, que considera o valor do dinheiro no tempo, foi obtido através do desconto dos fluxos mensais pela TMA: 1,02% a.m. Ressalta-se, também, que foi utilizado 12 fluxos de caixa correspondentes ao lucro líquido mensal, para cada cenário, já que desejou-se obter o *payback* anual. O Quadro 32 demonstra os resultados obtidos nas três situações.

ITEM	DESCRIÇÃO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO REALISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
1	Investimento Inicial	223.740,87	223.740,87	223.740,87
2	Lucro Líquido Anual	518.648,93	387.014,32	174.639,70
	<b>PAYBACK DESCONTADO (1/2)</b>	<b>0,43</b>	<b>0,58</b>	<b>1,28</b>

Quadro 32: Período de *Payback* descontado  
Fonte: Do autor (2006)

#### 4.7.9.6 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio foi obtido através da seguinte equação:

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita bruta})}$$

O Quadro 33 retrata os valores obtidos para este item.

ITEM	DESCRIÇÃO	CENÁRIO OTIMISTA	CENÁRIO REALISTA	CENÁRIO PESSIMISTA
1	Custos Fixos	208.093,92	208.093,92	208.093,92
2	Custos Variáveis	1.278.263,40	930.220,08	653.699,76
3	Receita bruta	2.319.600,00	1.739.700,00	1.159.800,00
	<b>PONTO DE EQUILÍBRIO ANUAL</b>	<b>463.564,09</b>	<b>447.225,27</b>	<b>364.055,14</b>

Quadro 33: Ponto de Equilíbrio  
Fonte: Do autor (2006)

Uma análise derivada do resultado acima é ponto de equilíbrio mensal, equivalente a R\$ 38.630,34; R\$ 37.628,77 e R\$ 30.337,93 para, respectivamente, cenário otimista, realista e pessimista.

Ressalta-se que o maquinário existente atende à demanda prevista trabalhando apenas em dois turnos de oito horas. Se necessário, é possível

ampliar a produção, colocando mais um operário para trabalhar no 3º turno - das 22:00h às 05:00h.

#### **4.7.10 Fluxo de Caixa**

No desenvolvimento do fluxo de caixa da BellaCor foi considerado os seguintes aspectos:

- Os três primeiros meses foram calculados com base no cenário pessimista, já o segundo trimestre leva em consideração o cenário provável;
- Os dispêndios com o investimento inicial foram todos pagos à vista, antes da elaboração deste fluxo de caixa;
- Para as vendas com cartões de crédito foi estimado receita de 5% do faturamento bruto, a serem creditados somente no mês posterior à venda;
- Duplicatas a receber e cheques pré-datados serão descontados semanalmente;
- As aplicações financeiras serão aplicadas quinzenalmente a um montante de 5% do saldo da quinzena anterior;
- O pagamento de fornecedores será efetuado à vista (até 15 dias);
- As comissões serão pagas no mês seguinte à venda realizada; e
- Gastos com publicidade e propaganda serão pagos à vista.

O Quadro 34 apresenta o fluxo de caixa projetado para os seis primeiros meses do empreendimento.

## FLUXO DE CAIXA

Segundo semestre de 2007												
Descrição dos Eventos	Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro	
	1ª Quinzena	2ª Quinzena	1ª Quinzena	2ª Quinzena	1ª Quinzena	2ª Quinzena	1ª Quinzena	2ª Quinzena	1ª Quinzena	2ª Quinzena	1ª Quinzena	2ª Quinzena
SALDO INICIAL	69.364,64	87.187,18	109.840,33	101.629,30	133.411,68	116.073,58	159.127,56	188.710,89	259.176,50	296.862,23	390.638,71	457.234,10
(+) Saldo Aplicações Financeiras		3.468,23	7.827,59	13.440,45	18.642,80	25.555,14	33.874,16	43.672,35	57.185,03	72.582,01	92.859,02	113.136,03
(+) Entrada de Recursos												
Dinheiro	45.907,40	45.907,40	45.907,40	45.907,40	45.907,40	45.907,40	68.663,12	68.663,12	68.663,12	68.663,12	68.663,12	68.663,12
Cartão de crédito			2.417,60		2.417,60		3.624,38		3.624,38		3.624,38	
<b>Total das Entradas</b>	<b>45.907,40</b>	<b>45.907,40</b>	<b>48.325,00</b>	<b>45.907,40</b>	<b>48.325,00</b>	<b>45.907,40</b>	<b>72.487,50</b>	<b>68.663,12</b>	<b>72.487,50</b>	<b>68.663,12</b>	<b>72.487,50</b>	<b>68.663,12</b>
(-) Saída de Recursos												
(-) Salários			4.551,10		4.551,10		4.551,10		4.551,10		4.551,10	
Operador de máquina (2)			2.359,10		2.359,10		2.359,10		2.359,10		2.359,10	
Vendedor interno (1)			730,67		730,67		730,67		730,67		730,67	
Vendedor externo (2)			1.461,33		1.461,33		1.461,33		1.461,33		1.461,33	
(-) Despesas Administrativas			12.036,55		12.036,55		12.036,55		12.036,55		12.036,55	
Água			60		60		60		60		60	
Aluguel da loja			1.200,00		1.200,00		1.200,00		1.200,00		1.200,00	
Energia elétrica			800		800		800		800		800	
Honorários do Contador			380		380		380		380		380	
Pró-labore			6.000,00		6.000,00		6.000,00		6.000,00		6.000,00	

	Provisão de férias, 13º salário e encargos sociais			2.846,65		2.846,65		2.846,65		2.846,65		2.846,65	
	Telefone e comunicações			250		250		250		250		250	
	Despesas eventuais			500		500		500		500		500	
	<b>(-) Depreciação</b>	<b>753,51</b>		<b>753,51</b>		<b>753,51</b>		<b>753,51</b>		<b>753,51</b>		<b>753,51</b>	
	<b>(-) Fornecedores</b>	<b>22.363,12</b>	<b>22.363,12</b>	<b>22.363,12</b>	<b>22.363,12</b>	<b>22.363,12</b>	<b>22.363,12</b>	<b>32.071,67</b>	<b>32.071,67</b>	<b>32.071,67</b>	<b>32.071,67</b>	<b>32.071,67</b>	<b>32.071,67</b>
	<b>(-) Impostos</b>			<b>9297,73</b>		<b>9297,73</b>		<b>9297,73</b>		<b>15.686,29</b>		<b>15.686,29</b>	
	<b>(-) Despesas Variáveis</b>			<b>9.748,75</b>		<b>9.748,75</b>		<b>9.748,75</b>		<b>13.375,00</b>		<b>13.375,00</b>	
	Publicidade e propaganda	1.500,00		1.500,00		1.500,00		1.500,00		1.500,00		1.500,00	
	Programa de fidelização			1.449,75		1.449,75		1.449,75		2.175,00		2.175,00	
	Programa datas comemorativas			483,25		483,25		483,25		725		725	
	Comissão de vendas			5.315,75		5.315,75		5.315,75		7.975,00		7.975,00	
	Combustível			500		500		500		500		500	
	Material expediente			200		200		200		200		200	
	Material limpeza			60		60		60		60		60	
	Outras despesas variáveis			240		240		240		240		240	
	<b>(-) Aplicação Financeira</b>	<b>3.468,23</b>	<b>4.359,36</b>	<b>5.612,86</b>	<b>5.202,35</b>	<b>6.912,34</b>	<b>6.045,44</b>	<b>8.319,02</b>	<b>9.798,19</b>	<b>13.512,68</b>	<b>15.396,98</b>	<b>20.277,01</b>	<b>23.606,78</b>
	<b>Total das Saídas</b>	<b>28.084,86</b>	<b>26.722,48</b>	<b>64.363,62</b>	<b>27.565,47</b>	<b>65.663,10</b>	<b>28.408,56</b>	<b>76.778,33</b>	<b>41.869,86</b>	<b>91.986,80</b>	<b>47.468,65</b>	<b>98.751,13</b>	<b>55.678,45</b>
	<b>(=) Saldo Final</b>	<b>87.187,18</b>	<b>109.840,33</b>	<b>101.629,30</b>	<b>133.411,68</b>	<b>116.073,58</b>	<b>159.127,56</b>	<b>188.710,89</b>	<b>259.176,50</b>	<b>296.862,23</b>	<b>390.638,71</b>	<b>457.234,10</b>	<b>583.354,80</b>

Quadro 34: Fluxo de Caixa

Fonte:

Adaptado

de

SEBRAE

(2006)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de conclusão de estágio teve o intuito de saber se é viável implantar uma empresa de fabricação e comercialização de linhas e fios para confeccionados têxteis no município de Brusque/SC. Além da definição deste objetivo geral foram elencados outros cinco objetivos específicos visando à obtenção de resposta para o problema de pesquisa.

Para dar orientação sobre o estudo de viabilidade, efetuou-se pesquisa bibliográfica a respeito de empreendedorismo, projeto de negócio, aspectos administrativos, técnicos, jurídicos e legais, mercadológicos e econômico-financeiros. Também foi realizada pesquisa de campo junto à amostra de 17 confecções dos bairros Santa Terezinha e Azambuja – situadas no município de Brusque - através de entrevista com auxílio de questionário estruturado e não-disfarçado.

O desenvolvimento do trabalho teve início com a caracterização do empreendimento, possibilitando o entendimento do que se pretende com o negócio. Após, realizou-se análise de mercado iniciando-se através de análise do mercado mundial de confeccionados têxteis até o da região de Brusque/SC; realização da pesquisa de mercado para conhecer melhor o perfil e a percepção do público-alvo do empreendimento; levantamento do mercado concorrente e mercado fornecedor; e a elaboração de estratégias de marketing.

A pesquisa de mercado demonstrou predominância de micro e pequenas empresas, com produção média acima 10000 peças/mês, principalmente moda masculina e feminina. A amostra retratou a compra de linhas e fios com frequência inferior a 15 dias como sendo a predominante, e a forma de aquisição sobressaiu aquela em que as confecções vão até a loja de fios e linhas para adquirir estes produtos, com gastos mensais acima de 500,00 reais. As confecções entrevistadas consideraram os fatores qualidade, prazo de entrega, prazo de pagamento e preço como importantes ou muito importantes na compra dos insumos. Ademais, as linhas mais utilizadas são dos tipos 100% poliéster e 100% algodão, ambos de título 120; já quanto aos fios, a pesquisa retratou que a totalidade consome 100% poliéster.



Após identificar o mercado fornecedor e concorrente, elaborou-se estratégias de negócio para a BellaCor, visando a conquista de mercado num primeiro momento e posteriormente esforços de desenvolvimento de mercados. Para iniciar suas atividades, a organização irá oferecer produtos de qualidade “*premium*”, pois, ficou evidente a alta qualidade exigida pela amostra. Já a utilização do programa de bonificação e distribuição de presentes ou brindes em datas comemorativas vêm para complementar o relacionamento com os clientes. No programa de bonificação, a oferta dos produtos para a troca, tais como eletrodomésticos, eletroeletrônicos e artigos para o lar, deu-se pelo fato de que são as mulheres as principais responsáveis pela aquisição de fios e linhas, segundo resultados da pesquisa de campo.

Em aspectos jurídicos foram elucidados os trâmites legais para que a empresa possa atuar na legalidade, abrangendo questões de registro e impostos. Ficou evidenciado que o empreendimento em análise recolherá a título de impostos, mais de 9,6% sobre a receita bruta, um valor expressivo para uma empresa de pequeno porte.

Já em tópicos administrativos a análise abrangeu identificação dos colaboradores, descrição dos cargos e tarefas, horário de funcionamento da fábrica e da loja. Constatou-se que são necessários cinco funcionários, além dos sócios, para tocar o negócio de fios e linhas. A atribuição das tarefas levou em consideração os fatores experiência e aptidão, o que se evidenciou com que as funções produção e vendas ficassem, a priori, sob coordenação do sócio Jorge e a parte administrativa com o sócio André.

O tópico aspectos técnicos identificou localização e tamanho da fábrica e loja, processo produtivo e os equipamentos necessários. A localização da loja no bairro Santa Terezinha deu-se em virtude da proximidade com os possíveis clientes, proximidade com a fábrica e facilidade de acesso, além de rota de lojistas de outras cidades.

Na análise financeira foram levados em consideração três cenários: pessimista, provável e otimista. Com base na identificação dos investimentos, custos e despesas fixas, capital de giro, definição do preço de venda, previsão de receita e custos variáveis foi possível desenvolver o demonstrativo do resultado do exercício, fluxo de caixa e os indicadores de rentabilidade e risco do negócio,

quais sejam: VPL, IBC, índice de lucratividade, taxa de retorno do investimento, *payback* simples, *payback* descontado e ponto de equilíbrio. O investimento inicial total de R\$: 223.740,87 é recuperado em 0,54 anos, aproximadamente 6,5 meses conforme *payback* simples, o VPL encontrado foi de R\$: 4.170.347,77, IBC de 18,64, índice de lucratividade de 23,82%, além de uma rentabilidade mensal de 20,58 %; todos com base no cenário otimista.

Portanto, o desenvolvimento do trabalho possibilitou chegar à conclusão de que o empreendimento em análise é atrativo, principalmente se considerar os indicadores obtidos e que haverá um sócio com experiências neste mercado.

### **5.1 Recomendações**

Sugere-se para pesquisas futuras a respeito do assunto não se limite apenas às empresas de Brusque/SC. Ademais, é recomendável ampliar o número da amostra, podendo ser utilizada o cálculo probabilístico para encontrar a quantidade de confecções que proporcione informações confiáveis. Também, um passo importante para ampliar os negócios do futuro empreendimento é a realização de pesquisas em outros setores, como o já citado setor calçadista.

**REFERÊNCIAS**

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**; trad. Martin Albert Haag e Paulo Ricardo Meira. 5. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABIT. **Associação Brasileira da Indústria Têxtil**. Disponível em: < <http://www.abit.org.br/content/default.asp> > Acesso em: 23 nov.2006.

ABRAVEST. **Associação Brasileira do Vestuário**. Disponível em: < <http://www.abraviest.org.br/> > Acesso em: 22 nov.2006.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

Informe Setorial. **Brasil Têxtil 2004: Relatório Setorial da Cadeia Têxtil Brasileira**. Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda – IEMI.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

COZZA, Mário. **Novo código civil do direito de empresa**. Porto Alegre: Síntese, 2002.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1996

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Sérgio Roberto et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOMINGUES, Muricy et al. **Bases metodológicas para o trabalho científico: para alunos iniciantes**. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Administração da produção: planejamento, programação e controle**. Florianópolis: Papa Livro, 2000.

FIESC. **FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA**. Disponível em: < <http://www.fiescnet.com.br/> > Acesso em: 23 nov. 2006.

Guia Têxtil. Disponível em: < <http://www.guiatextil.com.br/> > Acesso em 28 nov. 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KASSAI, Roberto et al. **Retorno de investimento**: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRSHAWKA, Víctor. **Gestão criativa**: aprendendo com os mais bem-sucedidos empreendedores do mundo. São Paulo: DVS Editora, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. vol.1 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. vol. 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOREZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1994.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1979.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALIN, César Simões et al. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/home/index.asp>>. Acesso em: 21 jun.2006.

SENAI. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Bobinadeiras**. Florianópolis: SENAI, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Tecnologia Têxtil**. Florianópolis: SENAI, 2002.

\_\_\_\_\_. **Retorcedeiras**. Florianópolis: SENAI, 2002.

SOUZA, Alceu. **Decisões financeiras e análise de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações /Alceu Souza, Ademir Clemente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo, 1997.

## **APÊNDICE**

### **Questionário da pesquisa**

## APÊNDICE – Questionário da entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Nº.: \_\_\_

Solicitamos sua cooperação para responder ao questionário a seguir, que tem o intuito de obter dados para a realização de um trabalho de conclusão de estágio feito por graduando em ciências da administração da UFSC. Todas as informações coletadas terão sigilo absoluto, sendo as mesmas utilizadas somente em conjunto com a totalidade da pesquisa.

**INSTRUÇÕES:** Marque com um "X" as questões a seguir e preencha os campos solicitados levando em consideração os dados referentes à sua empresa.

Razão Social \_\_\_\_\_ Ano Fundação \_\_\_\_\_  
Endereço: Rua \_\_\_\_\_ nº \_\_\_\_\_ Bairro \_\_\_\_\_  
Fone \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_ Responsável  
pelas informações \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

### 1. Em qual classificação sua empresa está enquadrada?

- a. ( ) Micro empresa  
b. ( ) Empresa de pequeno porte  
c. ( ) Empresa de médio ou grande porte

Obs: Considera-se Micro empresa aquela com faturamento anual de até R\$433.755,14; e Empresa de pequeno porte aquela com faturamento entre R\$433.755,14 e R\$2.133.222,00; Empresa de médio ou grande porte acima de R\$: 2.133.222,00

### 2. Quantos funcionários sua empresa possui?

- a. ( ) De 1 a 4 funcionários  
b. ( ) De 5 a 9 funcionários  
c. ( ) De 10 a 19 funcionários  
d. ( ) De 20 a 49 funcionários  
e. ( ) De 50 a 99 funcionários  
f. ( ) Acima de 99 funcionários

### 3. Em relação à produção, qual a quantidade média produzida por mês?

- a. ( ) Até 5000 peças  
b. ( ) De 5001 a 10000 peças  
c. ( ) De 10001 a 20000 peças  
d. ( ) De 20001 a 40000 peças  
e. ( ) De 40001 a 80000 peças  
f. ( ) Acima de 80000 peças

### 4. O(s) produto(s) confeccionado(s) por esta empresa está(ão) inserido(s) em qual(is) linha(s)? Qual o percentual em relação ao total produzido?

Linha de produto	% do volume total confeccionado
a. ( ) Bordados.....	____%
b. ( ) Cama, mesa e banho .....	____%
c. ( ) Moda esportiva .....	____%
d. ( ) Moda feminina.....	____%
e. ( ) Moda masculina .....	____%
f. ( ) Moda praia .....	____%
g. ( ) Modinhas.....	____%
h. ( ) Vestuário infantil.....	____%
i. ( ) Outras. Quais?.....	____%

5. Quanto aos fios e linhas para confeccionar seus produtos, em qual alternativa sua empresa se insere? Se a resposta for a alternativa "a" NÃO siga adiante.

- a. ( ) Produz os fios e linhas para costura.  
 b. ( ) Adquire de outras empresas.  
 c. ( ) Produz parcialmente, adquirindo o restante de outras empresas.

6. Qual a frequência que a empresa adquire fios e linhas?

- a. ( ) Diária  
 b. ( ) Semanal  
 c. ( ) Quinzenal  
 d. ( ) Mensal  
 e. ( ) Irregular  
 f. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_.

7. Qual seu principal fornecedor de fios e linhas?

- a. ( ) Aviamentos Brusque  
 b. ( ) Linhas Linhata  
 c. ( ) Linhas Morganyl  
 d. ( ) Linhas Trichê  
 e. ( ) Kriman Fios  
 f. ( ) Sancris Linhas e Fios  
 g. ( ) Têxtil Renaux  
 h. ( ) Walendowsky Ind. Com. têxtil  
 i. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_.

8. De que forma sua empresa adquire linhas e fios de seus fornecedores?

- a. ( ) Indo até a loja de fios e linhas  
 b. ( ) O vendedor de fios e linhas vai até a confecção  
 c. ( ) Via internet  
 d. ( ) Via telefone  
 e. ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_.

9. Qual o valor médio mensal gasto com a compra de fios e linhas?

- a. ( ) Até R\$: 500,00  
 b. ( ) De 500,01 a R\$: 1.500,00  
 c. ( ) De R\$: 1.500,01 a R\$: 2.500,00  
 d. ( ) De R\$: 2.500,01 a R\$: 3.500,00  
 e. ( ) De R\$: 3.500,01 a R\$: 5.000,00  
 f. ( ) Acima de R\$: 5.000,01

10. Em relação aos fios e linhas, qual o grau de importância que você atribui aos seguintes itens adiante:

ITEM	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	Muito importante	Importante	Pouco importante	Sem importância	Indiferente
Qualidade do produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prazo de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prazo de pagamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preço do produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





14. Em relação ao tamanho do Cone (em gramas de FIO), assinale a opção que melhor se adapta às necessidades de consumo da sua empresa. Se necessário utilize a seguinte legenda: I (Indiferente) e NU (Não Utiliza).

Fio	Tamanho do Cone (em gramas)									
	100	250	375	500	750	1000	1500	Outro. Qual?	I	NU
100% poliéster texturizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Texturizado de poliamida (Nylon)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Em relação ao tamanho do Cone (em metros de LINHA), assinale a opção que melhor se adapta às necessidades de consumo da sua empresa. Se necessário utilize a seguinte legenda: I (Indiferente) e NU (Não Utiliza).

Linha de Costura	Tamanho do Cone (em metros)									
	1300	1800	2500	3600	5000	10000	20000	Outro. Qual?	I	NU
100% poliéster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100% algodão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100% lyocel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poliéster trilobal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mista algodão e Poliéster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Agradeço sua colaboração e atenção dispensada.

André de Souza